

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Arzenšek

Kognitivne sheme gospodarske krize pri menedžerjih

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Arzenšek

Mentor: izr. prof. dr. Vlado Miheljak

Somentor: doc. dr. Kristijan Musek Lešnik

Kognitivne sheme gospodarske krize pri menedžerjih

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2011

ZAHVALE

Mentorju,izr. prof. dr. Vladu Miheljaku, za dopuščanje akademske svobode, za strokovno pomoč in za življenjske misli.

Somentorju, doc. dr. Kristijanu Musek Lešniku, ki že od začetka verjame vame. Za obširno povratno informacijo pri disertaciji in za podporo.

Izr. prof. dr. Janezu Bečaju, ki je vzgojil generacije socialnih psihologov. Disertacija ima korenine pri urah o Piagetovem modelu ekvilibracije kognitivnih struktur pri predmetu Socialna psihologija 1 na ljubljanskem Oddelku za psihologijo.

Vsem sodelujočim v raziskavi, za pripravljenost deliti svoje sheme o UČV (in še o marsičem drugem) z mano. Brez njih pričujočega dela ne bi bilo.

Mojemu Primožu, za njegovo vsestransko podporo in skrb. Za spodbude v času, ko me zaradi pisanja ni bilo in za reševanje pričujočega dokumenta pred katastrofo tik pred zdajci...

Evi, ki mi je pred časom pokazala, kako »misliti kvalitativno« in Andreju, za prijazno kritičnost. Lepo se je učiti od najboljših.

Staršema, zaradi njiju sem to, kar sem.

Vsem en velik hvala.

»Prepričanje, da je naše videnje resničnosti edina možna resničnost, je najbolj nevarna izmed vseh zablod.«

Paul Watzlawick (1921 – 2007), avstrijski psiholog

»Stvari, ki jih vidimo, same po sebi niso to, kar vidimo... Ostaja popolnoma nejasno, kaj bi objekti sami po sebi lahko bili, neodvisno od zaznave naših čutov. Razen načina, kako jih zaznavamo, ne vemo ničesar.«

Immanuel Kant (1724 – 1804), nemški filozof

»Krize lahko opredelimo kot natanko tisti trenutek, ko izgubimo nadzor – trenutek, ko je svet, ki ga poznamo, porušen in smo soočeni z neznanim. Ne glede na to, kakšne posledice utegne imeti taka kriza za družbo, za posameznika, lahko vseeno pomeni trenutek za ponovno oceno, kaj je zares pomembno.« (Izbira 2011, 15)

Renata Salecl (1962–), slovenska filozofinja, sociologinja in raziskovalka

»Bolj, kot se stvari spreminjajo, bolj ostajajo enake.«

Jean-Baptiste Alphonse Karr (1808 –1890), francoski pisec, kritik in novinar



IZJAVA O AVTORSTVU doktorske disertacije

Podpisani/-a Ana Arzenšek, z vpisno številko 21060834, sem avtor/-ica doktorske disertacije z naslovom:
Kognitivne sheme gospodarske krize pri menedžerjih.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena doktorska disertacija izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko doktorske disertacije ter soglašam z objavo doktorske disertacije v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 20.5.2011

Podpis avtorja/-ice: Ana Arzenšek

KOGNITIVNE SCHEME GOSPODARSKE KRIZE PRI MENEDŽERJIH

1 POVZETEK

Povzetek v slovenščini

Gospodarska kriza je obdobje finančne negotovosti, pogosto tudi nelikvidnosti in s tem povečane možnosti odpuščanj in premeščanj zaposlenih ter drugih oblik kriznega upravljanja. V tem obdobju se pojavljajo različna ugibanja o dejanskih razsežnostih krize in niti najbolj prominentni ekonomisti ne jamčijo za svoje napovedi. Posledica tega je povečana negotovost in pomanjkanje orientacije pri akterjih v gospodarstvu. Gospodarstveniki v nekaterih panogah so v položaju, ko prepričanja in poslovne strategije, ki so se v preteklosti izkazale za uspešne, ne vzdržijo več. Na nastalo situacijo se odzivajo na različne načine, večinoma v skladu s prepričanji, kaj bo za stabilno prihodnost podjetja najučinkoviteje. V času krize je predvidevanje o izidih v prihodnosti omejeno, zaključki, ki temeljijo na predvidevanjih, pa so predvsem poskusi osmišljanja vzrokov in posledic krize.

V socialnem konstruktivizmu se socialna resničnost oblikuje kot interakcija med ljudmi v procesu pogajanj. Spoznavanje nastane v specifičnem socialnem kontekstu in se vzdržuje s pomočjo komunikacije, ki pa ni izmenjava objektivnih vidikov stvarnosti. Posamezniki si prizadevajo osmisлити svoje socialno okolje na osnovi kognitivnih shem, ki pa prav tako niso točna reprodukcija zunanjega sveta. Svoje socialno okolje ustvarjajo s svojim vedenjem z namenom, da bi uresničili svoje interese, cilje ali potrebe ter, da bi lahko uspešno predvideli in načrtovali lastno vedenje. Ne glede na to, da je socialno okolje po naravi konfliktno, posamezniki težijo k ohranitvi obstoječega diskurza (Bečaj 2003; Vezovnik 2009).

Scheme so kognitivna ogrodja, ki dajejo pomen izkušnjam. Pričujoča disertacija raziskuje posebno vrsto – interpretativne sheme o tem, kakšna sta zaznana vloga in pomen področja upravljanje s človeškimi viri (UČV) v času finančne in gospodarske krize. Interpretativne sheme so interpretativni sistemi, ki članom omogočajo organizacijo izkušenj in posamezniku omogočajo osnovo za razumevanje in odzivanje (Gioia in Poole 1984). Pomembna interpretativna shema o UČV se glasi »*zaznavanje vloge in pomena UČV kot pomembnega partnerja pri upravljanju podjetja vodi do bolj učinkovitega delovanja podjetja*«. Ne glede na to, da mnogo sprememb v organizacijah od članov ne terja spremembe njihovih kognitivnih shem (Labianca in drugi 2000), pa poskusi spreminjanja vloge in pomena področja UČV pogosto vključujejo tovrstno spremembo drugega reda v interpretiranju UČV. Poole s sodelavci (1989) menijo, da v času organizacijskih sprememb organizacijske sheme postanejo bolj eksplicitne. Čas sprememb torej nudi priložnost za preučevanje procesov organizacijske transformacije.

Obstoječe raziskave (npr. Bartunek 1984; Kahle 1984; Chung-Ming in Woodman 1995; Reger in Palmer 1996; Diplock 1999; McKinley in drugi 2000) kažejo, da način, kako posamezniki dojemajo spremembe, vpliva na njihovo vedenje. Četudi posameznikom njihova pričakovanja in vedenje običajno dobro služijo, v novih situacijah ali spremenjenih okoliščinah rigidne in premalo informativne predpostavke v shemah niso več funkcionalne, zaradi česar je potrebno njihovo ponovno preverjanje. Dolgoročno se torej lahko kadrovska funkcija na pobudo vodstva iz krize vrne brez večjih prilagoditev v svojem delovanju, lahko pa na podlagi pritiskov pride do spremembe v strateški usmeritvi te funkcije.

Védenje ni nikoli pasivno privzeto, saj novosti ne morejo vstopiti v sistem brez asimilacije v kognitivne sheme, ki jih ima posameznik na podlagi prejšnjih izkušenj. Posameznik izkušnje ne dojema kot nove, dokler ne pride do kognitivnega nemira ali disekvilibrirja, ki sproži akomodacijo. Na tej točki nastane nova konceptualna struktura ali kognitivna shema, ki ekvilibrij vzpostavi na novo (von Glasersfeld 1989). Tako je Piagetov mehanizem kognitivnega razvoja skozi adaptacijo primer mehanizma, ki združuje konzervativne in progresivne tendence; medtem ko je asimilacija konzervativna in podreja okolje obstoječim kognitivnim shemam o okolju, takšnim, kot so, je akomodacija vir sprememb in prilagaja kognitivne sheme posameznika zunanjim zahtevam.

Vodilna predpostavka v disertaciji je sledeča: ukrepi ob krizi pogosto najprej posežejo na področje dela zaposlenih in je zato narava teh ukrepov najbolj in najprej vidna prav pri naravi dela kadrovske delavcev in drugih, ki tvorijo funkcijo UČV. Krizno obdobje, s katerim se soočajo podjetja, lahko vodi do ponovnega premisleka in prilagoditvah obstoječih interpretativnih shem o UČV pri udeležencih, oz. do kognitivnega konflikta, zaradi katerega bo potekal aktivni proces osmišljanja. Aktivno osmišljanje je namenjeno razreševanju nejasnosti in negotovosti, ki izjahata iz bazično negotove krizne situacije. V Piagetovem jeziku modela ekvibracije to pomeni, da bo prevladoval proces akomodacije, ki udeležencem omogoča razreševanje kognitivnega neskladja med obstoječimi interpretativnimi shemami o UČV in novo situacijo v podjetju.

Raziskava je zajemala šest podjetij, in sicer tri finančne institucije in tri podjetja, ki proizvajajo za mednarodno avtomobilsko industrijo. Omenjeni panogi sta bili izbrani na podlagi statističnih podatkov o upadu poslovanja v različnih panogah v Sloveniji. V obdobju od aprila 2009 do septembra 2010 smo v razmaku enega leta dvakrat intervjuvali vodstvo omenjenih podjetij, vodstvo področja UČV in sindikalne predstavnike podjetij. Skupno število opravljenih intervjujev v obeh obdobjih intervjuvanja je bilo 31, kot vir podatkov pa so služili tudi zapisi opažanj iz intervjujskih situacij. Sočasno smo opravili analizo vsebine letnih poročil, in sicer glede na poročanje o družbeni odgovornosti do zaposlenih na osnovi GRI (ang. *Global Reporting Initiative*).

Transkripte intervjujev in opažanj smo analizirali s pomočjo programa za obdelavo kvalitativnih podatkov ATLAS.ti, letna poročila pa smo ovrednotili na podlagi predhodno pripravljene ček liste. Analizirano gradivo je bilo osnova za analizo prvega reda, kjer je šlo za povzemanje ugotovitev na podlagi izjav udeležencev. Tej je sledila analiza drugega reda ali postavitev konceptualnega okvirja (Poole in drugi 1989). Podatke iz posameznih kod smo najprej oblikovali v pomensko smiselne teme, nato smo iz izstopajočih in raziskovalno skladnih tem oblikovali glavne attribute interpretativnih shem o UČV. Iz glavnih atributov smo identificirali glavne dejavnike asimilacije in akomodacije v interpretativnih shemah UČV.

Rezultati so pokazali, da je v interpretativnih shemah intervjuvancev iz avtomobilske panoge v povprečju prisotno prepričanje, da je UČV pomembno in da ima strateško vlogo v podjetju. Omenjeni atribut je stabilen skozi čas, kar pomeni, da svoje naravnosti ne spreminjajo v večji meri. UČV v interpretativnih shemah udeležencev izbranih finančnih institucij ni v celoti pomembno in strateško, vendar se je, po rezultatih intervjujev sodeč, dojemanje UČV kot strateškega partnerja v sodelujočih finančnih institucijah v preučevanem obdobju nekoliko okrepilo. Pri tem imajo drugi dejavniki večjo vlogo kot sedanja kriza. V obeh panogah se je izkazalo, da so pomemben dejavnik osmišljanja UČV pretekle krize v podjetju ali v panogi.

Najpomembnejša funkcija v okviru shem o UČV je kadrovanje. Med najbolj izpostavljenimi aktivnostmi UČV v preučevanem obdobju je tudi izobraževanje in usposabljanje v organizaciji. Sledi notranje komuniciranje, ki je pri udeležencih iz finančnih institucij v času krize pridobilo na pomembnosti. Poročanje o družbeni odgovornosti do zaposlenih je med zmerno pisotnimi atributi v interpretativnih shemah o UČV.

Med vrhnjim in srednjim menedžmentom obravnavanih podjetij ni prihajalo do večjih razlik v osmišljanju UČV, razen v dveh podjetjih, kjer je v obdobju raziskovanja prišlo do strukturnih sprememb. V obeh primerih se je pokazalo, da je neskladnost interpretativnih shem o vlogi UČV pri različnih deležnikih v obravnavanih družbah eden od razlogov za manjšo veljavo UČV.

Prevladujoči procesi asimilacije za proizvajalce avtomobilskih komponent kažejo, da se v preučevanem obdobju v podjetjih, ki proizvajajo za avtomobilsko industrijo, primerjalno gledano, v večji meri dogajajo spremembe v aktivnostih UČV, v manjši meri pa tudi v shemah o UČV. Obratno pa rezultati za finančne institucije kažejo na dinamično dogajanje v interpretativnih shemah o UČV, iz česar je mogoče sklepati na aktivnosti akomodacije, t.j. preoblikovanja, spreminjanja in ponovnih razmislekov o vlogi in pomenu UČV v interpretativnih shemah intervjuvancev izbranih finančnih institucij.

Rezultati so pokazali, da obstoječa kriza, različne predhodne krize v organizaciji ali v panogi, heterogeni drugi dejavniki in obstoj nestrinjanja o vlogi in pomenu UČV znotraj organizacije do neke mere spreminjajo interpretativne sheme o UČV.

Naša raziskava je pritrdila pomenu preučevanja socialnih pojavov na ravni posameznika znotraj socialne kognicije, kot je to tradicija znotraj psihološke socialne psihologije. Na podlagi tega k situacijskim, kognitivnim in motivacijskim spremenljivkam, ki so v zadnjem času preučevane znotraj socialne kognicije in o katerih poročata Operario in Fiske (1999), dodajamo še četrto, t.j. osebnostne spremenljivke, ki so se v pričujoči raziskavi pokazale kot enako pomembne.

Natančneje, motivacijske, kognitivne in druge osebne spremenljivke igrajo vsaj tako pomembno vlogo kot okoljske in organizacijske spremenljivke, ki so se v preteklosti empirično že pokazale kot pomembne predhodnice kognitivnih shem. V raziskavi je izpostavljeno, da imajo za vlogo, pomen in spreminjanje področja UČV v interpretativnih shemah udeležencev, poleg že predhodno preučevanih osebnih spremenljivk (starost, izkušnje, funkcija, hierarhični nivo, nacionalna kultura), pomemben pomen še druge spremenljivke, kot so kompetence kadrovika, osebnosti zaposlenih in menedžerjev, vrednote, motiviranost in z njo povezani obrambni mehanizmi, ter druge osebnostne (intraindividualne) spremenljivke. Kot pomembna interindividualna spremenljivka je bil izpostavljen tudi pomen medosebnih odnosov med vodstvom UČV in vodstvom podjetja.

Razmeroma kratko obdobje spremljanja interpretativnih shem pri udeležencih ni dopuščalo sklepov o resnem spreminjanju njihovih shem. Za trajno modifikacijo kognitivnih shem, oz. za spremembo drugega reda (Bartunek 1984) je potrebna veliko časa, saj sicer obstaja tveganje, da gre za zgolj »lepotno« spremembo brez daljnosežnih posledic.

Ključne besede: interpretativne sheme; gospodarska kriza; model ekvibracije kognitivnih struktur.

COGNITIVE SCHEMAS OF MANAGERS DURING ECONOMIC CRISIS

English abstract

Economic crisis is a period of financial insecurity, often illiquidity as well, and consequently of increased likelihood of employee dismissals and transfers as well as other methods of crisis management. In such a period, there are various speculations on the actual scale of the crisis and even the most prominent economists do not guarantee for their own predictions. Consequently, players in economy experience increased insecurity and lack of orientation. Economists in some sectors are facing with the situation in which convictions and business strategies previously proved as successful are refuted. They respond differently to the newly arisen circumstances, mostly in accordance with their belief of what would be the most efficient for the future stability of their company. During economic crisis, predictions for future outcomes are incomplete, while the conclusions based on those predictions are mostly attempts to sensemaking of causes and consequences of the crisis.

In social constructivism, social reality is shaped by interaction among people in a negotiation process. Comprehension is formed in a specific social context and is sustained by applying communication, which is not, however, the exchange of objective aspects of reality. Individuals try to comprehend their social environment on the basis of cognitive schemas which, however, are also not an accurate representation of the outside world. They create their social environment with their behaviour in order to fulfil their interests, goals, or needs and to be able to anticipate and plan their own behaviour. Regardless of the fact that the social environment is by itself a conflicting one, the individuals strive for preservation of the existing discourse (Bečaj 2003; Vezovnik 2009).

Schemas are cognitive frameworks that give meaning to experience. This dissertation studies the special type, i.e. interpretive schemas dealing with the perceived role and meaning of human resource management in times of financial and economic crisis. Interpretive schemas are interpretive systems that enable members to organize their experience and provide individuals with the basis for understanding and responding (Gioia and Poole 1984). The important interpretive schema about HRM is "*perception of the role and significance of HRM as an important partner in company management leads to a more efficient company functioning*". Irrespective of the fact that many changes in organization do not require alteration of cognitive schemas (Labianca et al. 2000), the attempts to change the role and meaning of HRM often include such a second order change in the interpretation of HRM. Poole et al. (1989) believes that in times of organizational changes the organizational schemas become more explicit. Time of changes thus gives an opportunity for studying the processes of organizational transformation.

The existing studies (e.g. Bartunek 1984; Kahle 1984; Chung-Ming and Woodman 1995; Reger and Palmer 1996; Diplock 1999; McKinley et al. 2000) show that the way how individuals perceive changes influences their behaviour. Although the expectations and knowledge of individuals usually serve them well, the rigid and poor informational presumptions in schemas lose their functionality in new situations or changed circumstances and therefore need to be examined anew. Thus, in the long run the human resource function can come out of the crisis on the initiative of management without any drastic adaptations regarding its operation. However, the change in strategic orientation of this function may occur due to various pressures.

Knowledge is never passively adopted since the novelties cannot enter the system without assimilation into cognitive schemas that an individual obtained from the previous experience. An individual does not perceive experience as new until there occurs cognitive disorder or disequilibrium which triggers accommodation. At this point, there emerges a new conceptual structure or cognitive schema that restores equilibrium anew (von Glasersfeld 1989). Accordingly, the Piaget's mechanism of cognitive development through adaptation is regarded as a mechanism that combines conservative and progressive tendencies. While the assimilation is regarded conservative and submits the environment to the existing cognitive schemas about the environment as they are, the accommodation, on the other hand, is a source of changes and adapts cognitive schemas of an individual to the outside demands.

The leading proposition of this dissertation is the following: the measures in time of crisis often primarily extend to the field of employees' work, making the nature of these measures mostly and primarily noticeable in the nature of HR managers' operations and others who have the HRM function. The crisis period, with which the companies deal with, can lead to reconsideration and adaptations of the existing interpretive schemas about HRM among participants or can cause cognitive conflict that will start the active process of sensemaking. The active sensemaking tries to solve the ambiguities and uncertainties that spring from basically uncertain crisis situation. In Piaget's language of equilibration model this means that the process of accommodation will prevail, enabling the participants to solve cognitive disharmony between the existing interpretive schemas about HRM and a new situation.

The study included six companies; i.e. three financial institutions and three companies working for international automotive industry. The above-mentioned industries were chosen on the basis of statistical data regarding the business decline with which the companies within specific industry are confronted with. Within the period of one year, from April 2009 to September 2010, we twice interviewed the managements, human resource managements, and the union representatives of these companies. The total number of conducted interviews in both interviewing periods was 31. The notes about observations made during these interviews were also applied as a data source. At the same time, we made the analysis of annual reports by focusing on the reporting about social responsibility towards the employees based on *Global Reporting Initiative*. Interview transcripts and observations were analysed by applying the computer program for qualitative data processing ATLAS.ti, whereas the annual reports were evaluated by a preliminary prepared checklist.

The analysed material served us as the basis for the first order analysis dealing with summarization of findings based on the statements of respondents. This was followed by the second order analysis or establishment of conceptual framework (Poole et al. 1989). The data of certain codes was transformed into semantically logical themes. Then, the main attributes of interpretive schemas about HRM were formed from the most prominent and corresponding themes. The main factors of assimilation and accommodation in HRM interpretive schemas were identified from the main attributes.

The results have shown that the interpretive schemas of the respondents in the automotive sector generally contain the conviction that HRM is important and that it has a strategic role in a company. The aforementioned attribute remains stable over time, which means that they do not change their stance toward it to a greater extent. HRM in the interpretive schemas of participants in the selected financial institutions is not exclusively important and strategic, however, the results of the interviews show that perception of HRM as a strategic partner has somewhat gained strength in the participating financial institutions at the time of the research.

Other factors have a greater role in this than the present crisis. In both sectors, the important factor influencing the sensemaking of HRM are previous crises in a company or sector.

The most important function within the framework of HRM schemas is recruitment. One of the most prominent activities of HRM at the time of research is also education and training in an organization. It is followed by communication within a company, which has gained importance among the participants from financial institutions during the crisis. Reporting about social responsibility towards employees is a moderately present attribute in the interpretive schemas of HRM.

There were no noticeable differences in sensemaking of HRM between chief executives and middle management in the companies discussed, except in two companies, where structural changes took place at the time of research. In both cases, it was indicated that the interpretive schemas discrepancy in the role of HRM of different stakeholders in the companies discussed was one of the reasons for the smaller significance of HRM.

The prevailing processes of assimilation for producers of automotive components show that changes in the companies producing for automotive industry to a greater extent occurred with HRM activities and to lesser extent with HRM schemas at the time of research. Contrary, the results for financial institutions show dynamic activities in interpretive schemas of HRM, which points to accommodation, i.e. restructuring activities, transformations and a new consideration about the role and importance of HRM in the interpretive schemas of the respondents from the selected financial institutions.

The results have shown that the present crisis, various previous crises in an organization or sector, heterogeneous other factors and the existent disagreement about the role and importance of HRM in the organization to some extent change the interpretive schemas.

Our research has confirmed the significance of studying social phenomena on the level of an individual in the framework of social cognition as is traditional in psychological social psychology. On this basis, to situational, cognitive and motivational variables, which are recently analyzed in the framework of social cognition and are reported about by Operario and Fiske (1999), the fourth are added, i.e. the personality variables that have proved to be equally important in the present research.

Additionally, the role of motivational, cognitive and other personality variables is at least as important and meaningful as the role of environmental and organizational variables, which were indicated as important predecessors of cognitive schemas. The research emphasizes that the role, significance and transformation of HRM area in the interpretive schemas of the participants is, besides the previously studied personality variables (age, experiences, function, hierarchical level, national culture), importantly influenced by other variables such as competences of human resource manager, employees' and managers' personal traits, values, motivation and defence mechanism connected with it, as well as other personality (intraindividual) variables. The significance of interpersonal relations between HRM and management of the company was emphasized as an important interindividual variable.

Relatively short period of examining the interpretive schemas of participants did not allow reaching conclusions on relevant changes of participants' schemas. Permanent modification of cognitive schemas or second order change (Bartunek 1984) requires more time, otherwise there is a risk that it is only a matter of superficial change without any lasting consequences.

Key words: interpretive schemas; economic crisis; equilibration model; cognitive structures.

KAZALO

1.1 Izvirni prispevek disertacije k znanosti	13
2 ORGANIZACIJA DISERTACIJE	15
2.1 Cilji in raziskovalna vprašanja	15
2.2 Oris organizacije disertacije	18
3 KOGNITIVNI PROCESI V SOCIALNI PSIHOLOGIJI	19
3.1 Konstruktivizem	20
3.1.1 Socialni konstruktivizem	22
3.1.2 Piagetov konstruktivizem	24
3.2 Socialna kognicija	25
3.3 Pragmatizem v socialni kogniciji	30
3.4 Motivacija v socialni kogniciji	30
3.5 Kritike in težave socialne kognicije	32
3.6 Kognitivna psihologija in socialna kognicija	33
4 KOGNITIVNE SHEME	35
4.1 Opredelitve kognitivnih shem	36
4.2 Značilnosti kognitivnih shem	39
4.3 Shematsko procesiranje informacij	40
4.3.1 Kategorizacija informacij v sheme	40
4.3.1.1 Značilnosti dražljajev pri kategorizaciji	42
4.3.2 Razvoj shem	43
4.3.3 Utrditev shem	44
4.3.4 Razlike med posamezniki	45
4.4 Funkcije kognitivnih shem	46
4.5 Povezanost shem z drugimi socialnopsihološkimi koncepti	47
4.6 Vrste shem	48
4.7 Vzdrževanje in spreminjanje shem	50
4.7.1 Vpliv osebnih spremenljivk na interpretativne sheme	58
4.7.2 Vpliv organizacijskih spremenljivk na interpretativne sheme	60
4.7.3 Vpliv okoljskih spremenljivk na interpretativne sheme	61
4.7.4 Vloga drugih pri vzdrževanju in spreminjanju shem	63
4.8 Sheme v organizacijskem kontekstu	64
4.8.1 Shematsko procesiranje informacij pri menedžmentu	69
4.9 Kritike koncepta kognitivnih shem	71
5 PIAGETOV MODEL EKVILIBRACIJE KOGNITIVNIH STRUKTUR	75
5.1 Adaptacija in organizacija	75
5.2 Kognitivne sheme po Piagetu	77
5.3 Asimilacija in akomodacija	78
5.4 Ekvilibracija in disekvilibracija	81
5.5 Avtoregulacija	83
5.6 Strukturni model okolja	84
5.7 Razvoj kognitivnih shem	85

5.7.1	Dejavniki razvoja	85
5.7.2	Kognitivne sheme kot najvišji nivo kognitivne regulacije	86
5.8	Razvoj afektov	88
5.9	Piaget in organizacijska psihologija	89
6	UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	93
6.1	Opredelitev in zgodovina področja upravljanje s človeškimi viri	93
6.2	Strateško upravljanje s človeškimi viri	95
6.3	Spremenljivke, ki vplivajo na vlogo upravljanja s človeškimi viri v podjetju	97
6.4	Upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji	98
6.4.1	Razkorak med zaznavami in dejanskimi prioritetami pri upravljanju s človeškimi viri	100
7	FINANČNO GOSPODARSKA KRIZA	103
7.1	Povzetek dogajanja na borznih trgih in v gospodarstvu v krizi	103
7.2	Dogajanje v gospodarstvu v letih 2007 in 2008	103
7.3	Dogajanje v gospodarstvu v letu 2009	105
7.4	Dogajanje v gospodarstvu v letu 2010	106
7.5	Vidiki globalne gospodarske krize na upravljanje s človeškimi viri	107
7.5.1	Dogajanje na področju upravljanja s človeškimi viri v letu 2008	107
7.5.2	Dogajanje na področju upravljanja s človeškimi viri v letu 2009	108
7.5.3	Dogajanje na področju upravljanja s človeškimi viri v letu 2010	109
8	METODA	111
8.1	Udeleženci	111
8.2	Pripomočki	115
8.2.1	Poglobljeni intervjuji	115
8.2.2	Letna poročila	116
8.3	Postopek	117
8.3.1	Poglobljeni intervjuji	117
8.3.2	Letna poročila	119
9	REZULTATI	121
9.1	Rezultati intervjujev	121
9.1.1	Podjetja iz finančnega sektorja	121
9.1.1.1	Najvidnejše zaznave krize	122
9.1.1.2	Vloga področja UČV v krizi	125
9.1.1.3	Kriza kot povod za spreminjanje shem o UČV	130
9.1.2	Proizvajalci za avtomobilsko industrijo	139
9.1.2.1	Najvidnejše zaznave krize	140
9.1.2.2	Vloga področja UČV v krizi	143
9.1.2.3	Kriza kot povod za spreminjanje shem o UČV	147
9.1.3	Primerjava obeh panog	157
9.2	Rezultati letnih poročil	164
9.2.1	Vloga letnih poročil v slovenskih podjetjih	164
9.2.2	Analize letnih poročil izbranih podjetij	164
9.2.3	Vsebinske pripombe na podlagi analize letnih poročil	172
9.3	Integracija rezultatov	173

10 RAZPRAVA	179
10.1 Interpretativne sheme o poslovnem okolju v kriznem obdobju	179
10.1.1 Dolgoročno poslovno načrtovanje v shemah	179
10.1.2 Vloga krize in drugih dejavnikov pri poslovnem načrtovanju	181
10.2 Vloga področja UČV v interpretativnih shemah	184
10.2.1 Tri najbolj središčne naloge upravljanja s človeškimi viri v shemah	186
10.2.1.1 Selekcija, prerazporejanje in odpuščanje kadrov	186
10.2.1.2 Izobraževanje in usposabljanje	189
10.2.1.3 Notranje komuniciranje	190
10.2.1.4 Organizacijska kultura in klima	191
10.2.2 Družbena odgovornost podjetij v shemah	192
10.2.3 Strateška vloga upravljanja s človeškimi viri v shemah	193
10.3 Najvidnejše razlike med shemami udeležencev obeh panog	195
10.4 (Ne)spreminjanje shem o upravljanju s človeškimi viri	198
10.4.1 Vloga krize v shemah upravljanja s človeškimi viri	199
10.4.2 Vloga prejšnjih kriz v shemah upravljanja s človeškimi viri	201
10.4.3 Vloga drugih dejavnikov v shemah upravljanja s človeškimi viri	203
10.4.4 Vloga individualnih dejavnikov na sheme upravljanja s človeškimi viri	205
10.4.5 Nekompatibilne sheme o upravljanju s človeškimi viri	209
10.4.6 Asimilacija in akomodacija v shemah o upravljanju s človeškimi viri	210
10.5 Pomanjkljivosti raziskave	213
10.6 Implikacije za podjetja	215
10.6.1 Nekaj priporočil pri upravljanju s človeškimi viri	215
10.6.2 Priporočila pri pisanju letnih poročil	218
11 SKLEPI	221
12 LITERATURA IN VIRI	225
IMENSKO IN STVARNO KAZALO	237
Priloga A: Okvirna intervjujska vprašanja	239
Priloga B: Zbirne tabele: primerjava letnih poročil	240
Priloga C: Vse kode s kratkimi opisi	246
Priloga D: Tabela za raziskovalno vprašanje 1	251
Priloga E: Tabela za raziskovalni vprašnji 2 in 4	253
Priloga F: Popis in frekvence vseh kod intervjujev s proizvajalci za avtomobilsko industrijo	256
Priloga G: Popis in frekvence vseh kod intervjujev v finančnih institucijah	258

SEZNAM SLIK

Slika 2.1: Oris organizacije disertacije._____	18
Slika 4.1: Zapomnitev skladnih in neskladnih informacij._____	51
Slika 4.2: Model možnih izidov pri sprejetju spremembe sheme._____	52
Slika 4.3: Tri vrste spremenljivk, ki vplivajo na kognitivne sheme._____	58
Slika 7.1: Kazalniki gospodarske klime in zaupanja v obdobju 2007-2010._____	107
Slika 8.1: Organizacija izvedbe raziskave in analize intervjujev._____	114
Slika 9.1: Ponazoritev vključenih kod za pojasnitev četrtega raziskovalnega vprašanja za finančne institucije._____	131
Slika 9.2: Dejavniki spreminjanja področja UČV v izbranih finančnih institucijah.____	136
Slika 9.3: Dejavniki, ki onemogočajo ali otežujejo spreminjanje shem o UČV v izbranih finančnih institucijah._____	139
Slika 9.4: Ponazoritev vključenih kod za pojasnitev četrtega raziskovalnega vprašanja za proizvajalce v avtomobilski panogi._____	148
Slika 9.5: Dejavniki, ki onemogočajo ali otežujejo spreminjanje shem o UČV pri izbranih proizvajalcih za avtomobilsko industrijo._____	157
Slika 9.6: Poročanje v letnih poročilih za dimenzijo Zaposlitvene prakse in pošteno delo v izbranih podjetjih._____	166
Slika 9.7: Poročanje o posameznih vidikih družbene odgovornosti do zaposlenih v letu 2007._____	168
Slika 9.8: Poročanje o posameznih vidikih družbene odgovornosti do zaposlenih v letu 2008._____	169
Slika 9.9: Poročanje o posameznih vidikih družbene odgovornosti do zaposlenih v letu 2009._____	170
Slika 9.10: Kumulativno poročanje o posameznih vidikih družbene odgovornosti v letnih poročilih 2007-2009 v izbranih podjetjih._____	171
Slika 9.11: Dejavniki spreminjanja interpretativnih shem o UČV._____	178
Slika 10.1: Štiri vrste spremenljivk v socialni kogniciji, ki vplivajo na zaznano vlogo, pomen in spreminjanje področja UČV v interpretativnih shemah._____	208

SEZNAM TABEL

Tabela 5.1: <i>Adaptivni in neadaptivni odzivi vodij na spremembe.</i> _____	92
Tabela 8.1: <i>Struktura intervjuvancev glede na panogo in položaj v podjetju.</i> _____	112
Tabela 9.1: <i>Primerjava vsebine interpretativnih shem o UČV med podjetji obeh panog v preučevanem obdobju.</i> _____	158

SEZNAM OKRAJŠAV

BDP – bruto domači proizvod

DO – družbena odgovornost

gl. – glej

GRI – Global reporting initiative

idr. – in drugo/ in drugi

ipd. – in podobno

MSP – mala in srednje velika podjetja

npr. – na primer

op.a. – opomba avtorice

oz. – oziroma

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

t.i. – tako imenovani

t.j. – to je

UČV – upravljanje s človeškimi viri

1.1 Izvirni prispevek disertacije k znanosti

Odgovor na vprašanje, kaj je izvirni prispevek disertacije k razvoju obeh znanstvenih disciplin, ki se v njej prepletata, je večplasten.

Za socialno psihologijo je gospodarska kriza raziskovalno izjemno zanimivo časovno obdobje, podvrženo spremembam spoznavnih kategorij pri posameznikih. Negotove razmere otežujejo predvidljivost vedenja. V teh razmerah disertacija nadgrajuje teorijo socialnih shem v socialni kogniciji, natančneje mehanizmov njihovega (ne)spreminjanja.

Naravo spreminjanja shem je raziskoval Jean Piaget (1896-1980). Piagetov model ekvilibracije mentalnih struktur pojasnjuje naravo spreminjanja kognitivnih shem ter odpravlja eno od glavnih slabosti modela kognitivnih shem, t.j. odsotnost socialnega (societalnega) konteksta pri razlagi delovanja kognitivnih shem. S podatki o dejavnikih Piagetove asimilacije in akomodacije pri spreminjanju področja upravljanje s človeškimi viri skozi čas smo skušali izgraditi ogrodje za razumevanje dinamike spreminjanja tega področja. Posebej je potrebno izpostaviti tudi, da doslej, po pregledu literature sodeč, teorija kognitivnih shem na podoben način še ni bila povezana s Piagetovo teorijo shem, četudi je vsebinsko gledano z njo skladna, s čemer se strinja tudi Derry (1996).

Posebej pa je potrebno izpostaviti navezavo Piagetovega modela ekvilibracije na organizacijski kontekst, česar doslej v literaturi nismo zasledili. Pojasnjevanje (ne)spreminjanja interpretativnih shem v organizacijskem kontekstu s Piagetovimi mehanizmi adaptacije organizma okolju tako odpira nove poti razmišljanja in razumevanja organizacijskega vedenja v času organizacijskih sprememb.

Doslej je le malo raziskav preučevalo interpretacijo nekega dogodka ali področja skozi časovno obdobje, kakor smo to storili mi. S tem smo želeli artikulirati konstrukcijo resničnosti, ki vodi pripisovanje pomena in pomembnosti področja upravljanje s človeškimi viri pri udeležencih. Z interpretacijo vloge in pomenov, ki jih udeleženci pripisujejo upravljanju s človeškimi viri v kriznem obdobju, smo želeli odkriti, kakšna je umeščenost tega področja v izbranih organizacijah.

Uvodni del je bil namenjen kratki predstavitvi teme disertacije in osvetlitvi pomena interpretativnih shem v organizacijskem kontekstu. V naslednjem poglavju navajamo cilje in raziskovalna vprašanja, ki bodo vodilo v nadaljevanju disertacije.

2 ORGANIZACIJA DISERTACIJE

2.1 Cilji in raziskovalna vprašanja

Cilj je razumeti, kako posamezniki v izbranih panogah interpretirajo in kako razumejo kompleksne socialne informacije v času gospodarske krize in kako nove informacije delujejo na obstoječe vedenje. Obstoječe raziskave (Kahle 1984; Chung-Ming in Woodman 1995; Diplock 1999) namreč kažejo, da način, kako posamezniki zaznavajo spremembe v okolju, vpliva na njihovo vedenje.

Osrednji cilj v disertaciji je preučiti vsebino kognitivnih shem področja upravljanje s človeškimi viri (UČV) pri udeležencih v času gospodarske krize in njihove namere za prihodnost. V okviru tega nas bo še posebej zanimala prisotnost ali odsotnost morebitnih sprememb v kognitivnih shemah UČV v času krize. Iz pridobljenih podatkov bomo nato oblikovali ogrodje z glavnimi dejavniki spreminjanja kognitivnih shem o UČV.

Da bi dosegli ta cilj, je v prvi vrsti podan pregled strokovne literature s področja kognitivnih shem in interpretativnih shem kot ene izmed njihovih podvrst v okviru socialne kognicije, ter Piagetovega modela adaptacije, ki razlaga naravo spreminjanja shem pri organizmih. Sledi pregled empiričnih podatkov o tradicionalni vlogi področja UČV v slovenskem poslovnem okolju.

Glede na ugotovljene raziskovalne vrzeli v preučevani literaturi smo oblikovali štiri raziskovalna vprašanja, ki bodo empirično preverjena. Ne glede na to, da se navezujejo na osrednji cilj disertacije, vsako od njih naslavlja specifičen vidik le - tega.

Prvo raziskovalno vprašanje se nanaša na splošne zaznave krize pri udeležencih raziskave, in sicer nas zanima, kakšna je vsebina interpretativnih shem krize pri udeležencih raziskave v preučevanem obdobju? Pri tem se preučevano obdobje nanaša na čas od sredine leta 2009, ko so bili izvedeni prvi intervjuji ter analize letnih poročil za leti 2007 in 2008, do sredine leta 2010, ko so bili intervjuji z istimi udeleženci ponovno izvedeni, sočasno pa so bile opravljene tudi analize poročanja v letnih poročilih za 2009. Način, kako vodstveni delavci izbranih podjetij zaznavajo gospodarsko krizo, njene vzroke in morebitne posledice, ter, kakšna je njihova percepcija krize znotraj podjetja, v katerem so v vlogi odločujočega, ter strategije, ki

jih predlagajo (dejanske strategije in morebitne v prihodnosti), je pomemben za prihodnji razvoj slovenskega gospodarstva. Poglavitni namen preučevanja je ocena interpretativnih shem kot pretežno strateških ali pretežno nestrateških v tem obdobju.

Drugo raziskovalno vprašanje se konkretnije dotika področja upravljanje s človeškimi viri v izbranih podjetjih. Zanima nas, kakšna je vloga področja UČV v interpretativnih shemah udeležencev v preučevanem obdobju? Pod vlogo razumemo bodisi birokratsko, deklarativno strateško ali strateško vlogo UČV. Analiza vloge, ki jo ima UČV v konkretnih panogah, doslej namreč še ni bila opravljena, posebej v času gospodarske krize. Izbor področja UČV kot vzorčnega primera za preverjanje utemeljujemo s tem, da je bilo to področje v preteklosti pogosto v domeni administrativno-birokratske funkcije (Lobnikar in drugi 2002; Ignjatović in Svetlik 2004; Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004). Tudi v tistih oddelkih v podjetjih, kjer so kadrovske delavci prepoznali potrebo po bolj razvojnih projektih in procesih, je za to pogosto zmanjkalo časa (Merkač Skok 2005), prav tako pa osebje v oddelku za kaj takega pogosto tudi ni bilo dovolj kvalificirano. Poleg tega je kadrovska funkcija vedno na prepihu med zahtevami vodstva in pričakovanji zaposlenih. Uresničevanje želja in potreb obojih je zato velikokrat lahko povod za notranjo konfliktnost. Glede na to, da ukrepi ob krizi najprej posežejo na področje dela zaposlenih, je narava teh ukrepov najbolj in tudi najprej vidna prav pri naravi dela kadrovske delavcev.

V tretjem raziskovalnem vprašanju se ukvarjamo s primerjavo rezultatov obeh preučevanih panog. Ali in kako se interpretativne sheme o UČV v obeh panogah med seboj razlikujejo v preučevanem obdobju? Na to nas napeljuje pregled obstoječe literature, na podlagi katerega je mogoče povzeti, da različne poslovne strategije (Thomas in McDaniel 1990), različna zgodovina podjetja (Daft in Weick 1984) in obseg poslovanja (Calori in drugi 1994) vplivajo na kognitivne sheme. Raziskave kažejo, da so sheme v posamezni panogi bolj homogene v primerjavi s shemami v drugi panogi (Porac in drugi 1989; Daniels in drugi 2002). Poleg tega Horvatova (2009; 2010) poroča o razlikah pri poročanju o družbeni odgovornosti v letnih poročilih pri podjetjih iz slovenskih proizvodnih in storitvenih panog. Natančneje, njeni podatki za leto 2008 (a ne za 2009) kažejo, da finančne institucije o družbeni odgovornosti poročajo pomembno manj kot druga podjetja.

V času gospodarske krize nekatere stare sheme več niso učinkovite (stara prepričanja potrebujejo korekcijo ali se morajo v celoti spremeniti). Posledica je, da se novi podatki

bodisi asimilirajo v že obstoječe sheme, ali pa se sheme v celoti preoblikujejo, oz. se ustvarijo nove. Naravo spreminjanja shem je raziskoval Jean Piaget (1952). V strokovni literaturi je pojasnjevanje kognitivnih shem na podlagi Piagetove teorije razmeroma redko in lahko ponudi nove vpoglede v delovanje shem. **Četrto raziskovalno vprašanje** zato naslavlja naravo spreminjanja kognitivnih shem, in sicer: Ali gospodarska kriza služi kot povod za spreminjanje interpretativnih shem o UČV? Na spreminjanje shem bomo sklepali na podlagi primerjave med procesoma asimilacije in akomodacije v odgovorih udeležencev. Oba kognitivna procesa sta v normalnih okoliščinah uravnotežena, vendar je kriza lahko trenutek, ko je eden od procesov bolj prisoten kot drugi. Višjo prisotnost akomodacije v shemah razumemo kot delovanje okolja na sheme. Nasprotno pa višjo prisotnost asimilacije v shemah smatramo kot delovanje shem na okolje, pri čemer sheme ostajajo nespremenjene (Piaget 1928). Iz odgovorov bomo skušali sklepati na to, ali njihove strategije v krizi nadaljujejo slovensko tradicijo administrativne usmeritve na področju UČV, ali je, na drugi strani, kriza povod za krepitev razvojne in strateške usmeritve UČV.

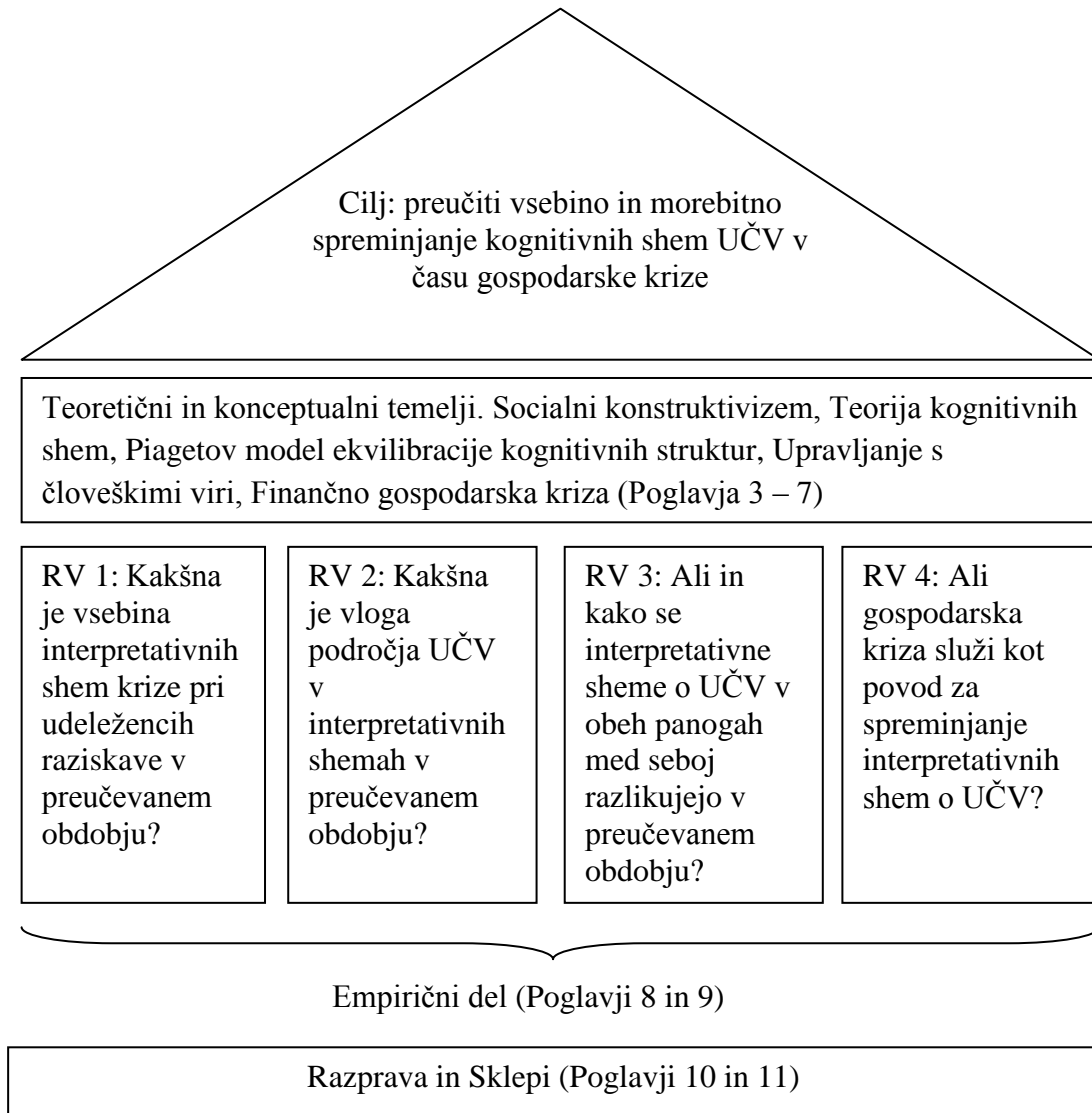
Na kratko povzemamo raziskovalna vprašanja, ki bodo obravnavana v pričujoči disertaciji:

- 1) Kakšna je vsebina interpretativnih shem krize pri udeležencih raziskave v preučevanem obdobju?
- 2) Kakšna je vloga področja UČV v interpretativnih shemah v preučevanem obdobju?
- 3) Ali in kako se interpretativne sheme o UČV v obeh panogah med seboj razlikujejo v preučevanem obdobju?
- 4) Ali gospodarska kriza služi kot povod za spreminjanje interpretativnih shem o UČV?

Raziskovalna vprašanja bomo empirično preverjali na osnovi kvalitativne metodologije, in sicer bodo kot vir podatkov služili intervjuji, opravljeni z udeleženci v dveh panogah v slovenskem prostoru, kot dodaten vir pa bodo služile tudi analize vsebine letnih poročil preučevanih podjetij.

2.2 Oris organizacije disertacije

Slika 2.1: Oris organizacije disertacije.



3 KOGNITIVNI PROCESI V SOCIALNI PSIHOLOGIJI

Teoretični uvod pričenjamo s kratko predstavitevijo socialne psihologije z namenom osvetlitve njene vloge pri preučevanju socialne kognicije, v okviru katere je nastal pojem kognitivnih shem. Celotna zgodovina empirične socialne psihologije je dolga nekaj več kot sto let. Cartwright (1979) meni, da je socialna psihologija kot samostojna empirična veda v veliki meri nastala zaradi nezadovoljstva celotne generacije z metodami »iz fotelja«, ki jih je takrat prakticirala socialna filozofija. Obstaja cela paleta različnih pojmovanj socialne psihologije, med njimi tudi Allportova, v kateri pravi, da ... »z nekaj izjemami, socialni psihologi dojemajo svojo disciplino kot poskus razumevanja in pojasnitve, na kak način so posameznikove misli, čustva in vedenje pod vplivom dejanske, namišljene ali implicitne prisotnosti drugih« (1968, 3).

Začetki uporabne socialne psihologije segajo v čas I. svetovne vojne, ko je služila raziskovanju vzdušja (Ash 2005; Fiske in Taylor 2008). Kljub temu se kot eden najpomembnejših dogodkov njenega razvoja prišteva II. svetovna vojna in politični preobrati po njenem koncu. Ameriška vlada je v času II. svetovne vojne socialne psihologe začela rekrutirati za pomoč pri problemih, s katerimi se je srečevalo ljudstvo v času vojne. Posledic vojne je bilo več; od priseljevanja evropskih socialnih psihologov v ZDA, raziskovanja drugačnih fenomenov kot pred vojno (npr. spodbujanje pozitivnega vzdušja in spoprijemanje z malodušjem v družbi, stališča, potrebe, psihološko blagostanje, vojaška administracija in psihološki problemi medvojne ekonomije). Raziskovanje teh problemov je zahtevalo uporabo in razvijanje novih raziskovalnih tehnik (Cartwright 1979). Vse to je vplivalo tudi na rojstvo novih raziskovalnih področij, kot so organizacijska psihologija, vedenje potrošnika, politična psihologija, ipd. To obdobje je za vedno spremenilo socialno psihologijo in njeno vlogo v družbi, ter jo, kar je najpomembneje, prikazalo kot legitimno vedo, vredno javne podpore.

Predvsem v zadnjih dveh desetletjih dvajsetega stoletja je bilo verjetno največ pozornosti (in denarja za raziskovalne projekte) na področju socialne psihologije posvečene kognitivnim procesom, ki se odvijajo znotraj posameznika in pa posledicam teh procesov. Veliko sodobnih teoretičnih spoznanj je skoncentriranih na področju prepričanj, mnenj, stališč, ipd.

Kognicija je imela v socialni psihologiji zmeraj pomembno vlogo, in sicer tudi v času, ko je v psihologiji prevladoval behaviorizem (Faris 1945). Socialni psihologi so se namreč odločili, da je socialno vedenje bolj razumljivo kot funkcija percepcije ljudi o njihovem svetu, kot pa

funkcija objektivnih opisov dražljajev iz okolja. Poleg tega socialni psihologi ne vidijo zgolj vzrokov, pač pa tudi rezultate socialne percepcije in interakcij. Raziskovalce v socialni psihologiji prvenstveno zanima misel, ki predhodi čustvom in vedenju (Musek 2002). Tako je lahko posameznik denimo zaskrbljen zaradi zmanjševanja naročil v podjetju, kjer je zaposlen (misel), strah ga je posledic (čustvo), zato intenzivno išče nove pogodbene partnerje (vedenje). Kljub temu pa socialni psiholog najpogosteje vpraša zgolj: »Kaj vi mislite o tem?« (Fiske in Taylor 2008). Tudi, kadar se osredotoča na čustva ali vedenje, se vprašanje glasi: »Kaj nameravate narediti?« ali »Kako bi vi opisali svoje občutke?« Vse to so kognicije o namerah in čustvih, in ne namere o vedenju ali čustva sama po sebi.

Argument socialnih psihologov za preučevanje kognicije je, da je med vzrokom in rezultatom »umevajoči organizem«, kot nasprotje čustvenemu organizmu ali »avtomatu brez misli«. Mnogo teorij socialne kognicije predpostavlja, da posameznik pred vsakim svojim ravnanjem premisli (četudi slabonamerno). Kompleksni mentalni procesi so osnova in sočasno nadgradnja močno poenostavljenemu modelu D – O iz časa behaviorizma. Med dražljajem in odgovorom je vedno umevajoči organizem (Fiske in Taylor 2008).

3.1 Konstruktivizem

O kognitivnem konstruktivizmu je že v 16. stoletju pisal filozof Giambattista Vico, katerega zapisi pa so v latinščini in zato nepoznani širšemu krogu ljudi. Danes obstaja več vej teorije kognitivnega konstruktivizma, ki odsevajo različne teoretične variacije oz. razumevanja tega (Derry 1996). Med njimi izpostavljam novejšo teorijo informacijskega procesiranja, radikalni konstruktivizem in teorijo kognitivnih shem, pri čemer slednja predstavlja neke vrste most med prvima in ki ji, kot središčnemu pojmu v disertaciji, namenjam ločeno poglavje.

Teorija informacijskega procesiranja izvira iz »Pittsburške šole« kognitivne psihologije, ki je najbolj prosperirala med leti 1970 in 1990 in ki v svoji osnovi predstavlja konzervativni pol konstruktivizma. Njihovo delo je osredičeno okoli kognitivnega modeliranja pri reševanju problemov in modelov splošne kognitivne arhitekture. Zgodnejše študije so se ukvarjale z reševanjem problemov in poudarjale pomen kognitivnih hevristik (Derry 1996). V zadnjih desetletjih se ta veja močno opira na kognitivne mreže, podprte z računalniško tehnologijo.

»Močni« ali radikalni konstruktivizem zagovarja tezo, da vse logično – matematično in konceptualno razumevanje temelji na predhodno konstruiranih shemah. Vsa dejavnost – fizična, socialna in mentalna – je katalizator, ki spodbuja kognitivno strukturiranje in

restrukturiranje. Epistemologija radikalnega konstruktivizma sprejema idejo, da je ontološka resničnost nedosegljiva racionalnemu védenju (von Glasersfeld 1989). Zato noben individualni pogled na problem ne more biti manj pravilen kot drugi, četudi so individualno konstruirane perspektive deloma lahko ovrednotene glede na skladnost s kulturnimi normami, ki so sprejete s konsenzom. Radikalni konstruktivizem daje velik pomen procesom osmišljanja, ki temeljijo na socialnih procesih, ter aktivnemu, motiviranemu in vpletenemu posamezniku, ki aktivno soustvarja svoje védenje (Derry 1996).

Za konstruktiviste je svet védenja torej radikalno drugačen od objektivne reprezentacije od okolja neodvisnega opazovalca. Ne glede na to, da si je zahodna filozofska tradicija prizadevala prav za to, je védenje v skladu s konstruktivističnim gledanjem »zgolj« konceptualna struktura, ki jo epistemični agenti (posamezniki) v skladu z obsegom svojih izkušenj znotraj tradicije misli in jezika smatrajo kot veljavno (von Glasersfeld 1989; O'Connor 1998). Konstruktivizem je oblika pragmatizma, vendar se od njega razlikuje po svojem interesu do izvora védenja.

V nadaljevanju podajamo strnjen opis bistvenih značilnosti konstruktivizma, in sicer (1) antirealizem, (2) antiesencializem, (3) diskurz in (4) socialni procesi (Bečaj 2003).

(1) Antirealizem: osnovna teza konstruktivizma je, da človekovo védenje ni neposredna odslikava stvarnosti, do katere bi bilo mogoče priti s skrbnim opazovanjem oz. z raziskovanjem, temveč je resničnost dostopna nekako zrcalno. Spoznavanje nastane v specifičnem socialnem kontekstu, zato posameznik ne more biti neodvisna spoznavajoča enota. Specifična kultura in jezik vplivata na posameznikov um že od zgodnjega otroštva ter ga tudi soustvarjata. Zato sklicevanje na nekaj, kar spoznavno ni dosegljivo, nima smisla, saj obstaja le tisto, kar je v jeziku, oz. v diskurzu (Bečaj 2003).

(2) Antiesencializem: zanikanje samostojnih generatorjev védenja, ki bi se nahajali v posamezniku in bi s sebi lastnimi zakonitostmi določali njegovo vedenje. Zanikanje se nanaša na biološko posredovane sisteme (potrebe, osebnost, ipd.), ki so intra-individualni. Posameznikovo védenje nastane na podlagi socialnih procesov, t.j. diskurza (Bečaj 2003).

(3) Diskurz avtorji tolmačijo na različne načine, npr. kot jezik, komunikacijo ali sistem trditev, ki ustvarjajo pomen nekemu objektu. Gre za vrsto pomenov, metafor, zgodb, predstav, podob, trditev, ipd., ki skupaj oblikujejo pomen objekta ali dogodka. Ker končne resnice ni in

ker lahko isti dogodek opišemo na različne načine, lahko o isti stvari obstajajo različni diskurzi. Diskurz je torej referenčni okvir, skozi katerega izjave dobijo svoj pomen (Vezovnik 2009). Oblikuje se skozi procese pogajanj. Vsi diskurzi so enako (ne)veljavni, in vsak razmeroma zaprt socialni prostor teži k uveljavitvi specifičnih diskurzov. Večji socialni sistemi so zaradi specifičnih diskurzov, ki se uveljavijo v njegovih podsistemih, nujno konfliktni (Bečaj 2003).

(4) Socialni procesi: resničnost se oblikuje kot interakcija med ljudmi v procesu pogajanj. Komunikacija pa ni izmenjava objektivnih vidikov stvarnosti (ker objektivne stvarnosti ni), pač pa sredstvo za njeno oblikovanje, vzdrževanje in spreminjanje. Glede na to, da objektivna resnica ne obstaja, temveč je določena z barantanjem glede na lastne koristi, je socialna interakcija nujno konfliktna. Od razmerij moči pa je odvisno, koliko pogajanj je dovoljeno. S tem je tesno povezano socialno umeščanje, saj uveljavljeni diskurzi določajo položaj posameznika v družbi in s tem njegovo identiteto (Vezovnik 2009). Posameznik se bo v danem trenutku s svojim vedenjem prilagodil tistemu diskurzu, ki mu prinaša v okolju največ koristi. Poleg tega s socialnim umeščanjem posamezniki trajno nadzirajo drug drugega, ter se pogajajo za položaj v družbi. Upiranje torej pomeni umestitev sebe v marginalizirani položaj (Vallacher in Nowak 1997).

Konstruktivizem vidi motivacijo za prizadevanje v posameznikovi želji po uresničitvi osebnih interesov, ciljev, ohranitvi položaja, ipd. S tem pa pride do uveljavitve ali do ohranitve obstoječega diskurza (Bečaj 2003, Vezovnik 2009).

3.1.1 Socialni konstruktivizem

Če sprejmemo idejo, da je vedenje vedno konstrukt in ne nekaj objektivno danega, je takšno tudi socialno okolje. V socialnem konstruktivizmu je socialno okolje tisto, kar posamezniki generirajo skozi svoja vedenja in s spremljajočimi intelektualnimi napori poskušajo ta vedenja osmisliti. Socialni konstruktivizem je v zadnjih letih doživel mnogo raziskovalne pozornosti. Tudi kognitivne sheme niso točna reprodukcija zunanjega sveta, saj je percepcija oblikovana na podlagi posameznikovih shem. Na tak način človekov um soustvarja okolje.

Socialni konstruktivizem je nastal v 70. letih prejšnjega stoletja, deloma kot odgovor na krizo socialne psihologije v 60. letih, kot reakcija na njeno pretirano pozitivistično naravnost. Pozitivizem, katerega glavni postulat je eksperimentalno delo v laboratoriju, je zgled iskal v naravoslovju, a se je izkazal kot zgolj parcialni odgovor na kompleksna vprašanja človeške narave in socialnega vedenja. Socialni konstruktivizem se je od socialne psihologije celo nekoliko oddaljil. Kot eden od njegovih začetnikov se smatra Gergen, ki je v svojem članku iz leta 1973 predpostavil, da so teorije socialnega vedenja predvsem refleksije vsakokratnega zgodovinskega trenutka (Rus 1989; Bečaj 2003). Pojavi v družboslovju ne obstajajo sami po sebi in védenje o njih ni spoznanje o objektivno obstoječi stvarnosti, pač pa njen socialni konstrukt.

Od tedaj je nastala cela vrsta gibanj, ki jim je skupno zavračanje pozitivizma in kritika tradicionalne psihologije, npr. psihologija diskurza, kritična, feministična in gay psihologija. Kritična psihologija denimo kaže na vrsto raziskav iz zgodnjega obdobja psihologije, ki so bile ponarejene, napačno interpretirane, ideološko usmerjene in politično izrabljene (House 1977; Bečaj 2003). S tem naj bi tradicionalna psihologija pripomogla k vzdrževanju krivičnega družbenega reda, saj je podpirala ustanove, ki vzdržujejo družbeno nepravico.

Zato ni čudno, če je bil eden od smotrov socialnega konstruktivizma težnja k pravičnejšemu in poštenemu svetu. Ne glede na razdrobljenost pristopov, ki so že zdavnaj prešli meje (socialne) psihologije, pa je vsem po Gergenu skupna kritična drža do veljavnosti našega védenja o okolju in nas samih, saj je mogoče pokazati, da je to védenje izrazito kulturno in zgodovinsko določeno in oblikovano v skladu s stalnimi socialnimi procesi ter uskladiščeno v jeziku, oz. diskurzih (Bečaj 2003). Na drugi strani kritiki socialnega konstruktivizma (npr. O'Connor 1998) naslavljajo vprašanja o učinkovitosti le-tega v praksi, ter opominjajo na nekoherentnost pojma socialni konstruktivizem.

Ob predpostavki, da menedžerji konstruirajo svoje okolje, je analiza njihovih percepcij enako pomembna kot analiza poslovnega okolja, v katerem potekajo odločitve. To opravičuje veliko število raziskav na področju menedžerskih kognicij. Tudi pričujoča disertacija je nastala v skladu z zgoraj opisanim pojmovanjem.

3.1.2 Piagetov konstruktivizem

Danes je med najbolj znanimi konstruktivističnimi pristopi Piagetova teorija, ki predstavlja temeljni kamen radikalnemu konstruktivizmu. Piageta je zanimalo, kako se razvija védenje. Ovrigel je tezo o tem, da je védenje rezultat notranjih dejavnikov, kot je dednost, ki ne zmorejo pojasniti novega védenja, saj zanj ni biološke podstati. Zavrnil je tudi drugi ekstrem, empiricizem, po katerem je védenje rezultat pasivnega sprejemanja dražljajev iz okolja. Piaget je menil, da omenjeni dejavniki ne zadoščajo za razvoj, zato je razvil svoj konstruktivizem, katerega osnovna predpostavka je, da je védenje konstrukt aktivnega posameznika ob interakciji z okoljem. Konstruktivizma pa ne gre enačiti z relativizmom, kjer so vse interpretacije enako veljavne. Konstruktivizem vključuje komponento razvoja, in sicer, da je védenje o svetu čedalje bolj ustrezno, saj koordinira čedalje več perspektiv. Popolne skladnosti z okoljem sicer ni mogoče doseči (von Glasersfeld 1989; Hala 1997).

Za Piageta je posameznik decentraliziran epistemološki subjekt, stičišče idej, ki so rezultat trajnega medsebojnega sodelovanja posameznika s fizičnim in socialnim okoljem. Socialno okolje nadomešča genetsko zasnovano in posredovano vedenjsko regulacijo, značilno za rastline in živali. Sedež socialne kognicije torej ni znotraj posameznika, temveč v socialnem prostoru (Bečaj 2000a).

Njegovo stališče, da je vse védenje konstrukt posameznika, je bilo pred 50 leti precej radikalno, a je danes splošno sprejeto. Lauren Resnick (1987, 19, v Wadsworth 1996) je zapisala, da je »konstruktivizem, centralna točka Piagetove teorije, v preteklosti ločil Piagetovce od vedenjskih teoretikov. Danes so kognitivni znanstveniki v glavnem zedinjeni v predpostavki, da je znanje konstrukt učečega.« V Piagetovi konstruktivistični epistemologiji torej ni objektivne resničnosti kot take (von Glasersfeld 1989). Resnični svet sicer obstaja, vendar je védenje vsakega posameznika o njem vedno konstrukcija, do katere posamezniki dostopajo na podlagi aktivne interakcije z okoljem in na podlagi izkušenj. Model resničnosti je s časom čedalje bolj točen in koherenten, saj je čedalje manj nezapolnjenih lukenj in nasprotij v védenju. Posamezniki živijo v skonstruirani resničnosti, ki je nenehno pod drobnogledom preverjanja in torej ni nikoli dokončna. Omenjeno kognitivno preverjanje je tesno povezano z ekvilibrijem. Ekvilibrij je dinamično stanje, v katerem kognitivne strukture omogočajo zaželeno rezultate brez konceptualnih konfliktov (von Glasersfeld 1989).

Iz perspektive konstruktivistov je védenje rezultat samo-organizacije. Piaget je razvijal model, ki bi odgovoril na vprašanje, kako um organizira izkušnje. Njegova teorija shem je del odgovora. Na kratko jo povzema von Glasersfeld (1989), ki pravi, da védenje ni nikoli pasivno privzeto, saj novosti ne morejo vstopiti v sistem brez asimilacije v kognitivne strukture (t.i. sheme), ki jih ima posameznik na podlagi prejšnjih izkušenj. Posameznik izkušnje ne dojema kot nove, dokler ne pride do kognitivnega nemira, ki sproži akomodacijo. Na tej točki nastane nova konceptualna struktura, ki ekvilibrij vzpostavi na novo.

V tem kontekstu je pomembno poudariti, da je najbolj pogosti vir nemira v kognitivnih shemah prav interakcija z drugimi (Derry 1996). Med socialnim in nesocialnim védenjem ni razlik, saj za obe vrsti védenja drži predpostavka, da je vse konstrukt interakcije z drugimi in s predmeti v okolju (Hala 1997).

Kritiki so Piagetu očitali, da je njegova kognitivna teorija v celoti individualistična in da ne uvidi vloge socialne dejavnosti in socialnega konteksta, znotraj katerega se vrši konstrukcija znanja (von Glasersfeld 1989; Hala 1997; van Geert 1998). Pogosto so njegove tekste primerjali s teksti Vigotskega, ki naj bi odnos med posameznikom in njegovim socialnim okoljem razlagal na bolj primeren način. Vendar pa tozadevna kritika ni na mestu, saj je vloga socialnega okolja eden od temeljev Piagetove teorije. Posameznikova izkušnja vedno vključuje socialno interakcijo z drugimi posamezniki (von Glasersfeld 1989). Ne glede na to, da je Piaget o kognitivnih vidikih razvoja pisal več kot o socialnih in afektivnih, zadnji zanj niso nič manj pomembni, meni tudi van Geert (1998).

3.2 Socialna kognicija

Če bi lahko socialno psihologijo opredelili kot vedo o vplivu ljudi na misli, občutke in vedenje drugih ljudi, ki je večinoma zaveden, je socialna kognicija avtomatski proces, ki se ga posamezniki večinoma ne zavedajo (Fiske 1993). Kljub temu pa posamezniki niso zgolj roboti brez zavedne kontrole, saj kontrolirajo svoje strategije, in sicer z usmeritvijo svoje pozornosti in v skladu s svojimi cilji. Kognicija je mentalna dejavnost, ki deluje kot posrednik med zunanjim svetom in vedenjem posameznikov. O kognicijah je mogoče sklepati na podlagi posameznikovih besednih in vedenjskih odzivov. Šele pred kratkim (Kwan in Fiske 2008) se je pojavilo vprašanje, ali bi v prihodnje vprašanje socialne kognicije lahko preusmerili stran od raziskovanja percepcije.

Socialna kognicija je razmeroma nov koncept v socialni psihologiji, vseeno pa pregled zgodovine kaže, da so socialno psihologijo kognitivni in mentalni procesi vedno zanimali. Pred nastopom behaviorizma je znanstvenike z Wundtom na čelu zanimala izkušnja posameznika (Fiske in Taylor 2008). Wundt in drugi so zbirali podatke o mentalnih dogodkih in na podlagi teh podatkov izgrajevali teorije. Kljub temu je bila introspekcija kot metoda raziskovanja v eksperimentalni psihologiji obsojena na neuspeh, saj ni ustrezala principom znanstvenega raziskovanja. V skladu z znanstveno normo bi morali biti podatki jasno preverljivi, ovrednoteni in ponovljivi. Tu pa je nastal problem: če je kriterij za uspeh teorije odvisen od osebne izkušnje, spoznanja niso primerna za javno objavo in raziskave ni mogoče preveriti. Zaradi tega je bila introspekcija odrinjena, in z njo tudi raziskovanje kognicije. Nastal je preskok od raziskovanja notranjih kognitivnih procesov k raziskovanju zunanjih, jasno opazljivih fenomenov. Posledica tega je razmah behaviorizma.

Opredeliti socialno kognicijo ni lahko. V socialno psihološki literaturi obstaja več kot 100 poskusov definiranja tega pojma. K razdrobljenosti v prvi vrsti pripomore dejstvo, da ne gre za oprijemljiv specifični pojav, temveč za teoretični koncept. Socialna kognicija prav tako ni samostojno raziskovalno področje, niti ni specifična teorija znotraj socialne psihologije, pač pa pristop v socialni psihologiji. Ne glede na to pa je v socialni psihologiji socialna kognicija vedno imela pomembno mesto.

Težavam z opredelitvijo socialne kognicije navkljub je v literaturi pogosto omenjena različica Fiskejeve in Taylorjeve (1991, 4), ki menita, da je cilj raziskovanja na področju socialne kognicije »ugotoviti, kako ljudje razumemo sami sebe in druge ljudi«. Tudi v drugih opredelitvah je v središču zanimanja posameznik in njegovo razumevanje (socialnega) okolja. Namen socialne kognicije je razumevanje socialnega vedenja in dejavnikov, ki nanj vplivajo. Bolj natančno se osredotoča na način, na katerega je kognicija pod vplivom socialnega konteksta in na vpliv, ki ga ima na socialno vedenje posameznikov (Vaughan in Hogg 2008).

Glede na zgoraj povedano je socialna kognicija primerna osnova za raziskovanje širokega spektra socialno psiholoških tem (Fiske in Taylor 2008). Z naslavljanjem tem, kot so mentalna kapaciteta posameznikov, sodbe in način sklepanja, in celo kognitivna zasnova (kognitivna arhitektura), je mogoče uspešno raziskovati vedenje in socialno interakcijo. V skladu s tako širokim raziskovalnim spektrom so tudi raziskovalni fenomeni, npr. altruizem,

skupinska dinamika, predsodki in diskriminacija, vplivanje, odločanje, socialna kategorizacija, socialno zaznavanje, stereotipi, atribucija, stališča, kognitivne sheme, organizacijska hierarhija, odnosi in družinska dinamika, politika, mentalno in fizično zdravje, če naštejemo zgolj nekatere vidnejše. Augoustinos in drugi (2006) mednje prištevata tudi socialno identiteto in socialne predstave. Omenjenim konceptom je skupno, da so na nek način povezani s posameznikovim vedenjem o socialnem okolju. Poleg tega so se izkazali kot uporabni in tudi uporabljeni na številnih področjih psihologije in v sorodnih vedah, kot so klinična, politična in zdravstvena psihologija, psihologija potrošnika in komunikologija.

Zaključujemo, da socialna kognicija tudi danes ostaja pomembna perspektiva pri razlagi socialnega vedenja. Njen doprinos so npr. spoznanja o procesiranju in ohranjanju informacij o ljudeh, poleg tega ima vpliv tudi na percepcijo in medosebno interakcijo. Z navezavo na kognitivno psihologijo je pridobila nekatere koncepte in raziskovalna orodja, ki so omogočili dodatne uvide. Najnovejša nadgradnja socialne kognicije je socialna nevroznanost (tudi kognitivna nevroznanost), metodologija, s pomočjo katere je mogoče kognitivno dejavnost spremljati s pomočjo funkcionalne magnetne resonance, ki odkriva in umešča možgansko aktivnost. S pomočjo identifikacije delov možganov, ki so takrat identificirani, je mogoče sklepati o socialnopsiholoških fenomenih (Vaughan in Hogg 2008).

Kljub temu pa socialna kognicija ni zgolj skupek spoznanj, konceptov in metod, prevzetih iz kognitivne psihologije. Lahko bi rekli, da je sodobna socialna kognicija most med klasično kognitivnimi fenomeni, kot so spomin, percepcija, reševanje problemov, ter socialnopsihološkimi temami, kot so kultura in skupinski procesi (Operario in Fiske 1999). V zadnjem obdobju se raziskovalci socialne kognicije osredotočajo na interakcijo med motivacijskimi, kognitivnimi in situacijskimi spremenljivkami in njihovim odnosom na vedenje.

Posameznik si prizadeva za razumevanje socialnih situacij, da bi v njih lahko uspešno predvidel in načrtoval lastno vedenje. Za to potrebuje dovolj natančno zaznavo, učinkovito informacijsko podporo in procese, ki so tesno povezani s človekovimi cilji, motivi in potrebami (Bečaj 2000a).

Osnovno vprašanje v pričujoči disertaciji se glasi, kako uskladiščene informacije vplivajo na vedenje in kako se te informacije spreminjajo. Po letu 1945 se je oblikovalo več različnih pogledov na to, kako posameznik obdeluje informacije in kako na podlagi tega oblikuje svoje

vedenje (Bečaj 2000b; Vaughan in Hogg 2008). Na tem mestu predstavljamo pet alternativnih pogledov:

(1) Iskalec kognitivne skladnosti (*Cognitive consistency*) – neskladnost kognicij pri posamezniku povzroča neprijetno psihološko stanje, kar sproži dejavnost za vzpostavitev ponovnega ravnotežja. Rezultat takšnega dojemanja je Festingerjeva kognitivna disonanca, pri kateri posameznik bodisi poveča, ali pa zmanjša pomembnost enemu aspektu konfliktna situacije, s čimer olajša ali odpravi kognitivno neskladje. Pristop je izgubil veljavo, ko je postalo jasno, da so ljudje dejansko v veliki meri tolerantni do kognitivne nekonsistentnosti (Fiske in Taylor 2008);

(2) Naivni znanstvenik (*Naive scientist*) – posamezniki imajo potrebo po pripisovanju vzrokov za vedenje in dogodke. Pri analizi vzročno posledičnih pojavov so pretežno racionalni. V socialnih interakcijah si postavljajo t.i. kvazi hipoteze o vzrokih in posledicah vedenja drugih, ter oblikujejo temu primerne namere in sklepe. Ves čas zbirajo informacije, primerjajo podatke s pričakovanji na podlagi izkušenj in izgrajujejo teorije o zakonih socialnega sveta. Kljub temu pa so omejeni s pomanjkljivo količino informacij in z različnimi motivacijskimi ozadji in zato podvrženi različnim zmotam pri sklepanju (Operario in Fiske 1999);

(3) Miselna lenoba (*Cognitive miser*) (Operario in Fiske 1999; Vaughan in Hogg 2008) – posamezniki v resnici niso previdni in sistematični znanstveniki, saj, če je le možno, delajo mentalne bližnjice. Učinkovitost je pomembnejša od natančnosti. Mentalne bližnjice so v obliki kognitivnih shem, skriptov, stereotipov in drugih taktik brez poglobljenega mišljenja. Napake niso posledica različnih motivacijskih vzgibov, ki onemogočajo idealno procesiranje informacij, temveč so integralni del socialnega mišljenja in omogočajo bolj učinkovito delovanje. Vloga motivacije, ciljev in afektov je odrinjena na stran;

(4) Motivirani taktik (*Motivated tactician*) – posameznik se lahko odloča med različnimi kognitivnimi strategijami, ki jih ima na razpolago, in sicer na podlagi svojih ciljev, motivov in potreb. Če je motiviran in ima na voljo dovolj časa, bo med strategijami poiskal najučinkovitejšo in informacije obdelal bolj natančno (Fiske in Taylor 1991; Fiske 1993; Operario in Fiske 1999; Vaughan in Hogg 2008). Motivirani taktik je združitev naivnega

znanstvenika in miselne lenobe, saj so od situacije in posameznikovih motivov, potreb in ciljev odvisne njegove sodbe in vedenje.

Model Motiviranega taktika je precej časa veljal za najbolj točen model socialne kognicije. Z modelom se povezujejo tudi dvodimenzionalni modeli procesiranja, ki sledijo ideji o dveh sodelujočih podsistemih, in ki vodijo posameznikovo kognicijo in vedenje. Prvi od obeh sistemov je avtomatski, spontani in ne zahteva velikega vložka energije. Drugi podsistem je kontroliran, premišljen in zahteva večji vložek energije. Pokazalo se je, da se posamezniki v večji meri poslužujejo prvega podsistema, ker zahteva manj kognitivnih virov in ker je lažji. Ko so posamezniki motivirani, da razmišljajo bolj poglobljeno, se zanašajo na drugi podsistem. S tem modelom se na eni strani razreši konflikt med prejšnjima dvema pristopoma, vendar je sočasno začel nakazovati naslednjo smer, ki izvira iz najnovejših raziskav socialne kognicije. Te se nagibajo k dojetanju mentalnih procesov kot pragmatičnih, pri tem pa upoštevajo tudi osebnostne in situacijske lastnosti, kakor tudi kulturne spremenljivke, ki usmerjajo percepcijo (Fiske 1993; Operario in Fiske 1999).

(5) Na začetku novega stoletja (Fiske in Taylor 2008) je torej prišlo do novega konceptualnega preobrata, posledica česar je Aktivni igralec (*Activated actor*) – aktualno prepričanje na področju socialne kognicije, da posameznik hitro oblikuje socialne koncepte na podlagi nezavednih asociacij, do katerih pride v delčku sekunde. Posameznik praktično brez zavedanja oblikuje svoje kognicije, sodbe, afekte, motivacijo in vedenje. Takšno pojmovanje poudarja hitre odzive, ki so implicitni, spontani in avtomatični pokazatelji kognicije. Ne glede na to, da takšne interpretacije socialne kognicije ostajajo kontroverzne, pa sodobne precizne metode s pomočjo računalniške tehnologije omogočajo raziskovanje, koliko se zgodi v prvih trenutkih socialne percepcije. Ta pogled združuje kognitivno ekonomijo s podzavedno motivacijo in afekti na vsakem nivoju. Čedalje bolj jasno postaja, da so vedenje, kognicija in afekti neločljivo povezani in kako omejena je stopnja zavedne izbire pri avtomatičnih in kontroliranih procesih. Poudarek je na posamezniku kot na socialnem mislecju, čustvujočem in delujočem, ki je pod vplivom socialnega okolja, in sicer že na zgodnejših stopnjah, kot je bilo mišljeno v preteklosti (Fiske in Taylor 2008).

3.3 Pragmatizem v socialni kogniciji

Fiskejeva (1993) se v svojem pregledu sodobne socialne kognicije in socialne percepcije naslanja na Jamesa in na njegove predpostavke o pragmatični percepciji posameznikov. Pragmatični pristop predvideva, da so posamezniki dovolj dobri opazovalci drugih ljudi, in da v skladu z njihovimi osebnimi namerami, cilji in navadami nekako »zaokrožijo« točnost svojih zaznav, kar služi učinkovitemu vedenju v okolju. Upravljanje s socialnim okoljem poteka na podlagi medsebojnega učinkovanja teorij o ljudeh (notranje strukture) in podatki, ki jih nudi situacija (zunanje strukture) ter povratnih informacij med njimi, pri čemer so posamezniki sočasno pozorni tudi na nekongruentne in negativne informacije.

3.4 Motivacija v socialni kogniciji

Ne glede na to, da je bila tema socialne motivacije v zgodovini psihologije pogosto obravnavana (vsak na svoj način so jo obravnavali npr. James, Maslow, Freud, Rogers, Allport, McClelland, itd.), je vprašanje socialne motivacije v okvirih socialne kognicije ostalo razmeroma postransko (Bečaj 1993; Operario in Fiske 1999). Izjema je denimo Festingerjeva teorija kognitivne disonance iz petdesetih let ali predpostavka o motiviranem taktiku. Stevens in Fiske (1995) predpostavita pet motivov, ki so na eni strani značilni za najbolj pogoste tipologije človeške motivacije in se na drugi strani nanašajo na socialno kognicijo:

(1) Pripadanje – posamezniki si delijo skupne dobrine, delujejo skladno in si vzajemno nudijo zaščito. Brez pripadnosti ne bi bilo reproduktivnega uspeha. V psihološkem smislu se ljudje drug na drugega zanesejo zaradi psihološke podpore, medosebnih vezi in psihološkega blagostanja. Posamezniki so akomodirali svoje socialne kognitivne procese v smeri pripadanja, posledica česar je včasih bolj, včasih manj točno zaznavanje drugih ljudi, glede na ostale socialne potrebe (npr. bolj ugodna zaznava pripadnikov svoje skupine zaradi potrebe po pozitivni samokategorizaciji ali pa povečana pozornost in pravilna ocena drugih, kar služi napovedovanju njihovega vedenja). S poudarjanjem potreb po pripadanju, odnosih, medosebnih vlogah in obveznostih se ruši pogosto očitano stališče, da je posameznik v očeh socialne kognicije zgolj izoliran in robotiziran procesor informacij;

(2) Razumevanje – razumevanje sveta le-tega naredi predvidljivega in potencialno nadzorovanega. Potreba po ustvarjanju reda in osmišljanju potencialno kaotičnega in

ogrožajočega sveta je povezana s splošnim blagostanjem. Potreba po razumevanju spodbuja kognitivno dejavnost. V situacijah, ki zahtevajo točnost, se pojavi zahteva po bolj natančnih procesih oblikovanja vtisov. Podobno velja za situacijo, kjer je potrebno predvideti vedenje pomembne avtoritete. Nasprotno pa, kadar posamezniki niso primorani razumeti drugih, letem posvečajo manj pozornosti. Posamezniki se razlikujejo med seboj glede potrebe po (raz)umevanju svojega okolja. Posamezniki z visoko potrebo po kogniciji bodo bolj temeljito spremljali svoje okolje, nasprotno pa se bodo tisti z nižje izraženo potrebo bolj zanašali na obstoječe kategorije. Med posamezniki torej obstajajo pomembne razlike glede potrebe po razumevanju;

(3) Nadzor – raziskave na področju socialne kognicije potrjujejo potrebo po nadzoru (Stevens in Fiske 1995). Posamezniki, ki imajo nadzor, delujejo v smeri vzdrževanja stanja učinkovitosti, sočasno pa so posamezniki, ki menijo, da nimajo dovolj nadzora, motivirani, da delujejo na način, ki bo zvišal stopnjo učinkovitosti. Občutek nadzora spodbuja vzdrževanje stereotipov s povečano pozornostjo na informacije, ki so skladne s stereotipom. Sočasno občutek nadzora zmanjša stopnjo pozornosti na informacije, ki s stereotipom niso skladne. Pomanjkanje občutka nadzora obratno spodbudi pozornost na ne-stereotipne informacije, saj to poveča možnost pravilnega predvidevanja o potencialno ogrožajočem okolju. Posamezniki, ki nimajo občutka, da lahko nadzorujejo svoje okolje, postanejo nanj pomembno bolj občutljivi (Stevens in Fiske 1995);

(4) Zaupanje - posamezniki morajo čutiti, da jih svet ne ogroža in da ljudem lahko zaupajo. Za to so potrebni nekateri procesi socialne kognicije. Raziskovalni podatki (Stevens in Fiske 1995) kažejo, da so posamezniki zaradi te motivacije pristrani pri oblikovanju vtisov. Pozitivna pristranost je bila ugotovljena tudi pri oblikovanju vtisa do avtoritete, kar je služilo zatiranju občutkov negotovosti in nezadostnosti (Stevens in Fiske 1995);

(5) Ohranjanje selfa – self koncept je tako ali drugače vpet v skoraj vsako psihološko teorijo. Psihologi delijo stališče, da so posamezniki motivirani za vzdrževanje občutka zadovoljstva s seboj. Raziskave kažejo na povezavo med posameznikovimi socialnimi kognicijami in posameznikovim self konceptom (Operario in Fiske 1999).

3.5 Kritike in težave socialne kognicije

Kot vidimo, termin socialna kognicija ni brez težav. Pri definiranju se pojavijo prva nesoglasja že pri pojmu »socialna«. Med avtorji namreč ni soglasja glede tega, kaj se smatra pod socialno: ali so to izključno individualni psihološki mehanizmi, pri čemer je o socialnosti težko govoriti, ali pa, na drugi strani, skupinski procesi, ki izhajajo iz medsebojne povezanosti obeh socialnih objektov in so več kot samo njun seštevek. Kritiki menijo, da pri socialni kogniciji ne gre zgolj za »kognitivno psihologijo s kognitivnimi dražljaji« (Cartwright 1979; Ash 2005), temveč da izhaja iz skupinske povezanosti in na podlagi skupinskih procesov.

Da je kognicija socialna predvsem zaradi raziskovanja socialnih objektov, menijo tudi Augoustinos in drugi (2006), pri čemer dodajajo, da pri raziskovanju lahko prevladuje individualistična naravnost, ki je značilna predvsem za severnoameriško tradicijo. Avtorji menijo, da v tem primeru termin »socialno« zavaja, pri čemer se dotikajo za celotno socialno psihologijo občutljive tematike, ki je v 60. letih vodila do krize discipline. Osrednji problem, ki ni razrešen niti danes, je, na kateri ravni naj se socialni pojavi sploh raziskujejo – ali na ravni posameznika in na ravni individualnih pojavov (t.i. psihološka socialna psihologija), ali na makro-socialni ravni z nadindividualnimi pojavi, t.j., kako se posamezniki med seboj sporazumevajo (t.i. socialni interakcionizem), s katero je socialna psihologija začela in h kateri se v zadnjem času vsaj deloma znova vrača, ali pa celo na ravni večjih socialnih sistemov (organizacije, celotne družbe; t.i. psihološka sociologija) (House 1977). Še nerazrešeno vprašanje se torej glasi, ali je socialni kogniciji ostalo kaj »socialnega« (Bečaj 2000a; Vaughan in Hogg 2008). Še vedno torej ni jasno, kakšen je odnos med posameznikom in njegovim socialnim okoljem in v kolikšni meri je posameznikova obdelava informacij socialno določena in v kolikšni meri samostojna.

Kritiki menijo tudi, da se raziskovalci premalo ukvarjajo s pomenom jezika in komunikacije, ki sta temeljni socialni spremenljivki. Sočasno naj bi se raziskovalci premalo ukvarjali s kognitivnimi procesi znotraj širših interpersonalnih, skupinskih in societalnih procesov (Vaughan in Hogg 2008). Wood in Bandura (1989) opažata tudi, da so številne raziskave na področju bile opravljene v umetnih laboratorijskih pogojih, s poenostavljenimi in neživljenjskimi situacijami, čeprav so dejanski problemi (npr. v menedžmentu) veliko bolj kompleksni in zahtevajo simultano procesiranje in/ali odzivanje. Podobno je tudi z

motivacijo, saj se motivacija za uspešno opravljeno nalogo v laboratoriju ne more primerjati z motivacijo v poslovnem procesu.

Leyens in Dardenne (1996, v Bečaj 2000a) ponujata kompromisno rešitev, ki jo tudi mi sprejemamo kot najboljšo možno in ki je veljavno dojemanje socialne kognicije v nadaljevanju disertacije. »Socialnost« socialne kognicije je utemeljena s tremi dejstvi: (1) da se kognicija po svoji vsebini veže na socialno okolje. Gre za kognicijo o ljudeh, za implicitne teorije osebnosti, o njihovi identiteti, o medsebojnih odnosih in stereotipih, ipd., (2) da je socialnega izvora. Ta je utemeljen s tem, da je socialno okolje pogosto tisto, ki določa, kako naj njegovi člani razmišljajo o sebi in drugih ter, (3) da je splošno razširjena. »Socialnost« je utemeljena tudi s tem, da so vedenjski konstrukti znotraj nekega okolja skoraj enaki, zlasti, ko gre za verska in politična prepričanja, ideologije ali moralo, ne glede na individualne posebnosti.

3.6 Kognitivna psihologija in socialna kognicija

Eden osrednjih problemov psihologije je razumevanje in z njim napovedovanje vedenja (Radovan 2001). Kolikor je psiholoških teorij, toliko je tudi različnih definicij, s katerimi je mogoče opisati determinante vedenja, kot so osebnostne lastnosti, nezavedne želje, goni ali težnje po samouresničevanju. V kognitivni psihologiji je pozornost usmerjena predvsem v razumevanje posameznikovih percepcij in razlage socialnih objektov, fenomenov in odnosov (Rus 1991; 2000), na podlagi katerih si gradi svojo socialno resničnost.

Glede na to, da so centralni pojmi, s katerimi se ukvarja socialna kognicija, podobni pojmom, s katerimi se ukvarja kognitivna psihologija, je potrebno opredeliti razliko med omenjenim pristopom in vedo. Ne glede na to, da se tako v okviru socialne kognicije, kot v kognitivni psihologiji, ukvarjajo z načini, kako se informacije shranjujejo, obdelujejo, organizirajo in spreminjajo, pa se socialna kognicija ukvarja predvsem z obdelavo informacij o ljudeh in socialnih situacijah. Fiskejeva in Taylorjeva (1991) menita, da se razlika še poglobi, če se zavedamo, da smo ljudje kot predmet raziskovanja zelo kompleksna bitja, da lahko ravnamo z določenim namenom, da je socialna kognicija običajno večstranska, saj isto situacijo zaznavajo in se nanjo odzivajo tudi drugi ljudje, da se objekt zaznavanja ob zavedanju tega spremeni, ipd., kar vse dodatno potrjuje predpostavko o kompleksnosti ljudi. Poleg tega je točnost kognicije težko objektivno preveriti.

Na drugi strani pa je imela kognitivna psihologija na področje socialne kognicije precejšen vpliv. Kognitivna revolucija, ki je nastala kot odziv na behaviorizem, je vplivala na socialno psihologijo v smislu, da je sprejela Lewinovo trditev, da je socialno vedenje potrebno videti kot posledico mentalne rekonstrukcije resničnosti vsakega posameznika, ki temelji na preteklih izkušnjah, na potrebah, željah in namerah (Bečaj 2000a) in ne kot posledico objektivnega dostopa do dražljaja, s čemer je kogniciji pripisan velik pomen (Fiske in Taylor 1991). Poleg tega socialna psihologija kognitivnih elementov ni videla le kot vzrok za socialno vedenje, temveč tudi kot posledico percepcij in socialne interakcije. Tretjič, socialnopsihološke teorije predpostavljajo, da posamezniki s svojo miselno dejavnostjo tako ali drugače (so)določajo svoje vedenje. Skratka, socialna psihologija se je od svojih začetkov ukvarjala tako s pojavi, ki po naravi sodijo na področje socialne kognicije (npr. stališča, socialno primerjanje, kognitivna disonanca), kot tudi na področje kognitivne psihologije (Radovan 2001).

4 KOGNITIVNE SCHEME

Vprašanje pridobivanja védenja je že zelo staro. V času sholastike je denimo postalo pomembno ugotoviti, ali je védenje sploh možno. Zato ni nenavadno, da so pomembni pojmi tedanjega časa kognicija, ideje, percepcija, presoja, mišljenje, ipd. Vedenju ni bilo pripisanega posebnega raziskovalnega zanimanja. Kasneje, v času Williama Jamesa (1842-1910), so omenjene teme ponovno postale zanimive, četudi v okvirih fiziologije (Faris 1945).

Socialna kognitivna psihologija je po mnenju Rusa (1989) najbolj izrazito povezana prav s teorijo sheme, začetke katere lahko najdemo v mislih Platona in Aristotela. V kasnejšem obdobju se kot pionir koncepta smatra Kant (1929), ki je govoril o shemah kot o organizirajočih strukturah, ki delujejo kot posredniki med tem, kako vidimo in interpretiramo okolje. Za Kanta je shema neke vrste leča, ki oblikuje in je oblikovana na podlagi izkušenj.

Med prvimi, ki so se eksperimentalno ukvarjali s shemami, je bil Bartlett (1932), ki se je takrat ukvarjal s konstrukcijo in organizacijo spomina. Med pionirje koncepta uvrščamo tudi Ascha (1946) z modelom formacije vtisa, Piageta (1952, več o tem v poglavju o Piagetovi konstruktivistični teoriji razvoja kognicije) in Heiderja (1958) in njegove uravnotežene teorije percepcije ljudi ter gestalt psihologijo.

Tudi Kuhna (1970), ki se je sicer ukvarjal z zgodovino znanosti, je zanimalo vprašanje, kako izkušnje oz. védenje, pridobljeni kasneje v življenju, vplivajo na priklic zgodnejših izkušenj pri znanstvenikih. Bal se je namreč, da na zgodovinarje vpliva poznavanje posledic nekih zgodovinskih dejstev, in sicer, še preden so imeli priložnost prebrati zgodovinske tekste. Vsebina in organizacija spomina je tudi predmet obravnave v teoriji shem. Kuhn je menil, da znanstveniki ne prepoznajo dobro, oz. imajo slab priklic informacij zunaj svoje paradigme, kar je voda na mlin teoretikov teorije shem (Nickles 2000).

Tudi po času Kuhna in ostalih pionirjev preučevanja kognitivnih shem je področje ostalo enako zanimivo za raziskovalce. S shemami se v zadnjih desetletjih ukvarja kognitivni konstruktivizem, ki združuje več filozofskih pogledov, in sicer od modelov kognitivne arhitekture, do specifičnih teorij, kako ljudje umevajo na podlagi mentalnih modelov ter teorij o problemskem učenju. Derry (1996) tako izpostavlja tri glavne veje kognitivnega konstruktivizma, t.j. sodobno teorijo procesiranja informacij, radikalni konstruktivizem in

teorijo kognitivnih shem (več o tem v poglavju Socialni konstruktivizem). Prav zadnja predstavlja nekakšen most med bolj radikalnima teorijama: teorijo procesiranja informacij in radikalnim konstruktivizmom, saj je bila asimilirana v retoriko obeh. Radikalni konstruktivizem sheme razume iz Piagetovske perspektive in svoje raziskave snuje predvsem na eni od vrst shem - logično matematičnih shemah.

Teorija procesiranja informacij, ki je zgodovinsko gledano povezana s Kantovo filozofijo, Gestalt gibanjem in Bartlettovim konceptom sheme iz leta 1929, se, presenetljivo, ne navezuje na Piagetovo teorijo shem, sodeč po virih, četudi je vsebinsko gledano z njo precej skladna. V sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja je koncept shem v okviru teorije procesiranja informacij dominiral predvsem v pedagoški psihologiji, v preučevanju umetne inteligence (Axelrod 1973). Tudi danes ostajata koncepta sheme in shematskega procesiranja aktualna, raziskovanje koncepta shem pa se osredotoča na razumevanje, kako posamezniki hranijo informacije v spominu in kako je nova informacija asimilirana v obstoječe znanje (Derry 1996; Augoustinos in drugi 2006). Ko v pričujoči disertaciji razpravljamo o pojmu kognitivne sheme, pri tem privzemamo retoriko in filozofijo teorije procesiranja informacij, saj je za naš predmet obravnave najprimernejša, obenem pa jo skušamo povezati s Piagetovo teorijo shem, kar doslej, kot že omenjeno, v takšnem obsegu še ni bilo storjeno.

Raziskave shem se ponavadi osredotočajo na eno izmed značilnosti shem, bodisi na strukturo (npr. Calori in drugi 1994) ali na vsebino shem (Reger in Palmer 1996). Medtem ko se raziskovalci strukture ukvarjajo s tem, kako je vsebina v shemi organizirana, oz., kako so atributi vsebine med seboj povezani in kakšne skupine tvorijo, je raziskovanje vsebine povezano z atributi informacijskega okolja. Informacijsko okolje je lahko praktično kar koli: objekti, posamezniki, dogodki ali fenomeni. Vsebina je sestavljena iz atributov, ki jih posamezniki uporabljajo za pojasnjevanje le-tega. Opis in razumevanje pomena, ki ga posamezniki pripisujejo nekemu fenomenu, je pomembno za razumevanje njihovih odločitev in drugih dejavnosti (Grossenbacher 2008). V disertaciji se ukvarjamo z vsebino kognitivnih shem. Na drugi strani je struktura drugotnega pomena in lahko služi za nadaljnje raziskovanje.

4.1 Opredelitve kognitivnih shem

Sheme so kognitivne strukture, ki predstavljajo védenje o konceptu ali tipu dražljaja, ki vključuje njegove značilnosti in odnose med temi značilnostmi. Sheme predstavljajo splošno

védenje, ki je postalo abstraktno na podlagi veliko izkušenj z objektom. SHEME so vsakodnevne subjektivne teorije o tem, kako deluje svet. Vsebujejo neformalne teorije o predmetih, osebnostnih lastnostih, self-u, socialnih vlogah, socialnih skupinah in dogodkih (skriptih) (Fiske 2000; McKinley in drugi 2000). Pojem sheme je občasno uporabljen tudi za pojasnjevanje vzročnih shem (posameznikovih neformalnih teorij o vzrokih in posledicah). Shema lahko vsebuje tudi neverbalno védenje, ki je značilno denimo za malčke (Piaget 1970).

Holland in Cole (1995) sta sheme opredelila kot »strukture podatkov, ki simbolizirajo splošne koncepte, ki so hranjeni v spominu. Ti koncepti se nanašajo na predmete, situacije, dogodke, zaporedja dogodkov in dejanja in na zaporedje dejanj. SHEME so kognitivne strukture višjega reda, ki predstavljajo mnogo vidikov posameznikovega védenja in izkušenj. Imajo ključno vlogo pri interakciji novega védenja s starim (McKinley in drugi 2000). Axelrod (1973) jih neformalno opiše kot »predhodne predpostavke o tem, kako je svet organiziran.«

Derry (1996) pa shemo opredeli preprosteje, kot splošen termin, ki označuje praktično katero koli spominsko strukturo. Po njenem je namen kognitivne teorije shem v okviru teorije procesiranja informacij identificirati specifične kognitivne mehanizme, ki podpirajo konstrukcijo in spreminjanje shem.

Večini od novejših opredelitev shem je skupno, da izhajajo iz konceptualizacij iz 70. let. Po eni od novejših opredelitev je shema »kognitivna struktura, ki simbolizira védenje o konceptu ali tipu dražljaja in vključuje tudi značilnosti in odnose med značilnostmi.« (Fiske in Taylor 1991, 98). SHEME so torej kognitivne strukture, v katerih je hranjeno posameznikovo védenje o kompleksnem socialnem okolju (Shetzer 1993). Teorija shem je model procesiranja informacij, v katerem pomembno vlogo igrata percepcija in kognicija. Glede na to, da teorija kognitivnih shem izhaja iz kognitivne znanosti, je osrednji del raziskovanja percepcija in procesiranje socialnih informacij o ljudeh, skupinah in dogodkih (Labianca in drugi 2000).

Kuklinski in drugi (1991) sheme opredelijo kot posameznikove kognicije glede neke osebe, vloge, skupine, dogodka ali drugih objektov. V shemah je lahko veliko ali malo kognicij, ki so lahko bodisi zelo strukturirane ali bolj »majave«, nevtralne ali vsebujejo občutke in afekte. SHEME so konceptualizirane tudi kot individualizirane mentalne strukture, ki vsebujejo splošna pričakovanja in védenje o svetu ter o tem, kako se obnašati v različnih situacijah.

Scheme vsebujejo tudi afektivno strukturo z notranjo normativno in evaluativno dimenzijo (Augoustinos in drugi 2006). Raziskave s področja afekta, ki je uskladiščen v shemah, kažejo, da se v trenutku, ko socialna situacija aktivira na sheme vezano vedenje, sproži emocionalni odziv, ki zajame celotno situacijo. Emocionalni odziv je mogoče povezati s povečano motivacijo pri posameznikih (Poole in drugi 1989; Shetzer 1993).

Posamezniki sheme izgrajujejo celo življenje na podlagi socializacije in na podlagi izkušenj. Pri procesiranju socialnih informacij posameznik uporablja mentalne bližnjice oz. hevrstike (White in Carlston 2005). Gre za aktivno udeležbo pri konstrukciji socialne resničnosti. Sheme usmerjajo pridobivanje in procesiranje informacij ob vprašanjih, ki si jih posamezniki zastavljajo pri osmišljanju okolja: »kaj/kdo je to?«, »kaj so posledice/kaj to pomeni?« ali »kako se naj odzovem?« (Harris 1994).

V sedemdesetih letih je veljalo prepričanje, da so sheme zgolj in samo intraindividualni pojem. Tako npr. Axelrod (1973, 1249) okvir razprave o shemah zastavi tako: »takoj na začetku je dobro imeti v mislih, o čem gre v teoriji sheme in o čem ne. Gre za to, kako posameznik opazuje in osmišlja kompleksno okolje. Zatorej teorija opisuje perceptivne in kognitivne procese posameznika, ne opisuje pa funkcioniranja malih skupin, pa naj bodo to socialna gibanja ali vlada.«

Delno kot posledica kasnejših kritik koncepta kot preveč izoliranega in nič kaj »socialnega«, je model kognitivnih shem prerasel v interakcionistični koncept (npr. Derry 1996). Za Bartletta sheme niso statične strukture znanja, shranjene v možganih, namenjene interpretaciji izkušenj, pač pa funkcionalne lastnosti, namenjene adaptaciji med osebo in njenim fizičnim in socialnim okoljem. Omenjeno slabost so v zadnjem času skušali premostiti tudi npr. McVee in drugi (2005) z modelom integracije socialnih in kulturnih dejavnikov v teorijo shem. Temelječ na delih Vigotskega in drugih sociokulturnih teoretikov menijo, da teorija shem sloni na mreži socialnih in kulturnih odnosov med posameznikom in njegovim okoljem. V svojem zakonu kulturnega razvoja Vigotski trdi, da se vsaka funkcija v otrokovem razvoju ponovi dvakrat, najprej na socialnem nivoju (interpsihološko) in potem na individualnem nivoju (intrapshološko). Tako vse višje kognitivne funkcije izvirajo iz odnosov med posamezniki.

Posamezniki tako osmišljajo svoje izkušnje iz socialnega okolja na podlagi namišljenega mentalnega dialoga med seboj in kontekstualno relevantnimi posamezniki in skupinami, pri čemer igrajo pomembno vlogo posameznikove sheme teh oseb (Labianca in drugi 2000; Augoustinos in drugi 2006).

4.2 Značilnosti kognitivnih shem

Številnim opredelitvam koncepta lahko dodamo glavne značilnosti shem, in sicer, da so to kognitivne strukture (Balogun in Johnson 2004), ki predstavljajo tako generalno kot specifično védenje, pri čemer je značilnost shem prehajanje od splošnega k specifičnemu védenju (Rummelhart 1984; Shetzer 1993). Poleg tega kognitivne sheme vplivajo na kognitivno procesiranje (Labianca in drugi 2000); še več, sheme aktivno konstruirajo védenje, namesto, da bi ga kopirale iz okolja (McKinley in drugi 2000). So več nivojske in hierarhične (Shetzer 1993; Augoustinos in drugi 2006) in so lahko hranjene v drugih shemah (Rummelhart 1984). Temeljijo na izkustvu, manj pa na genetičnih faktorjih ali vplivih okolja (Rus 1989).

Identificirane so bile tri splošne dimenzije shem, in sicer:

- (1) vzročnost (*causality*) – proces pripisovanja in razumevanja vzrokov vedenja drugih in lastnega vedenja. Primer: posameznikova interpretativna shema o organizaciji nudi okvir védenja, zakaj je prišlo do neke spremembe;
- (2) valenca (*valence*) – ovrednotenje pomembnosti ali valence (pozitivne ali negativne) specifičnega dogodka, osebe, procesa ali odnosa (Markus in Zajonc 1985). Posamezniki imajo v svojih kognitivnih strukturah neke vrste teorije o valencah dogodkov;
- (3) sklepanje (*inference*) – po Taylorjevi in Crockerjevi (1981) sheme osebam sočasno omogočajo predvidevanje prihodnosti in s tem sklepanje o prihodnosti na način, koliko je verjetno, da bo prišlo do nekega dogodka ali vedenja. Predvidevanje je mogoče, ker shema vsebuje mrežo védenja o izidu dogodkov, kar posamezniku omogoča predvidevanje posledic dogodka (Gioia in Chittipeddi 1991).

Axelrod (1973) kot eno izmed značilnosti shem opisuje uravnoteženost, oz. neke vrste diadnost shem (npr. dobro – slabo, maram – ne maram). Če v shemi obstaja to ravnotežje, poteka percepcija nemoteno. V kolikor pri zaznavah pride do nove informacije, ki je skladna z obstoječo shemo, ni problema. Problem se pojavi, ko v sistem procesiranja pride nova

neskladna informacija. Posameznik se v tem primeru taktično odloči za eno od dveh možnosti, in sicer, da še naprej uporablja staro shemo, pri čemer ignorira nove vidike informacije, ali pa, da staro shemo sicer še vedno uporablja, vendar jo prestrukturira na način, da se nova informacija sklada s staro shemo. Dodati je potrebno, da je Axelrodovo zamišljanje delovanja shem zelo sorodno Piagetovemu modelu ekvilibracije kognitivnih shem. Tretja možnost je tudi, da posameznik v takšni situaciji uporabi povsem drugo shemo (Axelrod 1973).

4.3 Shematsko procesiranje informacij

4.3.1 Kategorizacija informacij v sheme

Osmišljanje na podlagi shem poteka na dveh nivojih: kot že omenjeno, sheme spodbujajo odgovor na vprašanje: »kaj/kdo je?«, s čemer se sproži proces kategorizacije oz. identifikacije dražljaja (npr. »to je problem komunikacije.« ali »to je moja naloga.«). Drugi korak za kategorizacijo je določanje, kaj dražljaj pomeni, na podlagi česar se oblikuje odziv. V splošnem je iskanje pomena egocentrično, v smislu »kaj je zame pomembno?«, »čemu bi mora/a posvečati pozornost?« ali »kaj drugi pričakujejo od mene?« (Harris 1994).

Pomembno je omeniti, da se osmišljanje lahko zgodi relativno nezavedno ali zavedno (Gioia in Poole 1984; Reger in Palmer 1996). Relativno nezavedno, avtomatično procesiranje pomeni, da sheme vodijo percepcijo z le malo zavedanja, izbiranja ali sprememb v shemah. Na drugi strani pa je pri zavednem procesiranju potrebnega nekaj zavednega ravnanja in preoblikovanja shem. Stopnja zavednega procesiranja je v veliki meri odvisna od izkušenj z dražljajem. Poznana področja bodo verjetno spodbudila bolj nezavedno procesiranje. Zavedno procesiranje poteka običajno v novih situacijah ali v situacijah z novimi oblikami že poznanih dražljajev (npr. »novi šef« ali »krizni sestanek«) ali v situacijah, ki so neskladne s shemo (npr. »prijaznemu pozdravu sledi jezen odziv«). Čez čas, ko ima posameznik z dražljajem več izkušenj in je njegova shema razširjena, tudi v teh situacijah pride do nezavednega procesiranja (Harris 1994).

Novejše raziskave kažejo, da med avtomatskim in kontroliranim procesiranjem informacij ne obstaja tako velika razlika, kot je bilo sprva predpostavljeno. Raziskave s področja kognitivne psihologije so pokazale na kontrolirane vidike avtomatskega procesiranja (Hoffman in MacMillian 1985), nasprotno pa so raziskave na področju socialne kognicije pokazale na

avtomatizme v ocenah, za katere je bilo prej predpostavljeno, da nastanejo na podlagi kontroliranega in preišljenega procesiranja (Reger in Palmer 1996).

Taylor in Crocker (1981) pojasnjujeta proces percepcije v shemah: ko je v okolju zaznan dražljaj, ga posameznik primerja s shemo. Pride do uvrščanja in umeščanja med elementi sheme in elementi dražljaja. V primeru manjkajoče informacije lahko posamezniki vstavijo povprečne ali približne vrednosti, kar dobro služi v primeru, ko obstaja premalo informacij in omogoča posamezniku zaključke, ki so nad tistimi, ki jih nudi trenutna dražljajska situacija, posledica česar je bolj celostno doživetje (Markus in Zajonc 1985; Augoustinos in drugi 2006), ki sicer ne bi bilo mogoče. Sočasno pa ta lastnost poveča možnost napačnega sklepanja o dražljaju. Tako na eni strani sheme osmišljajo okolje, na drugi strani pa lahko vodijo tudi do perceptivnih zmot (Harris 1994; McKinley in drugi 2000).

Tudi Fiske (2000) je pokazala, da je pri presojanju uporaba shem nepovezana s priklicem originalnih podatkov, saj shema postane funkcionalno neodvisna od svojega izvora. Uporaba shem je odvisna od ciljev posameznika in od informacij, ki so na voljo. Presoja je pogosto shematizirana, posebej, če je hitra in če je posameznik motiviran za izogibanje neodločnosti in nejasnosti. Presoja teži h kompromisu med shemo in konfliktnimi podatki, posebno, če so posamezniki počasnejši in motivirani za natančnost. Na drugi strani pa je lahko v primeru velikih protislovij presoja ašematska, posebej, če ni na voljo nobene primerne sheme.

Zadnja dognanja teorije shem kažejo, da aktivaciji enega dela sheme sledi aktivacija celote po sistemu vse ali nič (Fiske 2000; Labianca in drugi 2000). Ta lastnost sheme naredi bolj učinkovite, vendar težje spremenljive. Zapomnitev enega atributa torej pomeni aktivacijo celotnega koncepta.

Sheme so izgrajene na podlagi kategorizacije izstopajočih značilnosti. Skozi zgodovino je bila kategorizacija dojeta kot središčna in fundamentalna kognitivna težnja. Proces kategorizacije se nanaša na to, kako posameznik identificira dražljaj in ga uvrsti v neko skupino podobnih dražljajev. Vedno, ko posamezniki identificirajo nek objekt (npr. kot privlačno žensko), kategorizirajo. Drugi ljudje so tako lahko v delčku sekunde kategorizirani na podlagi spola, rase ali starosti. Kodiranje na podlagi sheme opusti odvečne informacije in vstavi manjkajoče podrobnosti, preoblikuje manjše neskladnosti in nejasnosti, vse to se zgodi že v prvih trenutkih percepcije, še posebej v osrednjih shemah.

Posamezniki interpretirajo nejasne ali manjkajoče informacije na tak način, da se skladajo s poznanimi shemami. Nekonsistentne informacije zahtevajo pozornost in daljši čas procesiranja kot konsistentne informacije. Nastali konflikt se lahko razreši bodisi tako, da se ohrani dobro izgrajena in estabrirana shema (pri čemer nekonsistentna informacija ni vključena v shemo), ali pa tako, da se obstoječo shemo zavrne kot neustrezno. Tretja možnost je, da se nekonsistentna informacija poveže s shemo kot izjema oz. deviacija (Fiske 2000; Augoustinos in drugi 2006), zato je s shemo nepovezana informacija ignorirana.

Prepoznavna običajno poteka na podlagi spomina, ki je skladen s shemo (Kuklinski in drugi 1991; Labianca in drugi 2000; Augoustinos in drugi 2006). Kljub temu pa nekaj raziskav v zadnjem času kaže, da skladiščenje in priklic podatkov potekata na podlagi kontradiktornih oz. neskladnih informacij (Augoustinos in drugi 2006). V primeru, ko je informacija nepopolna, poteka ugibanje o manjkajočih delih informacije, ki je skladno s shemo.

4.3.1.1 Značilnosti dražljajev pri kategorizaciji

V nadaljevanju opisujemo značilnosti uporabe shem. Ljudje, dogodki in vloge običajno vsebujejo veliko značilnosti, ki bi lahko služile kategorizaciji in posledični uporabi določene sheme. Navajamo nekaj načel, ki določajo, katera značilnost v dražljajski situaciji bo prevladovala in služila pri kategorizaciji in uporabi sheme.

Posamezniki težijo k uporabi bazičnih kategorij, ki niso preveč vključujoče, niti preveč izključujoče (npr. Vaughan in Hogg 2008). Poleg tega najlažje naslavlajo podtipe, in ne nadpomenske oz. podpomenske kategorije (npr. ženska umetnica, in ne ženska ali slikarka) (Vaughan in Hogg 2008). Lažje kot osebne lastnosti naslavlajo tudi socialne stereotipe in sheme vlog (npr. odvetnik, in ne samozavesten) (Vaughan in Hogg 2008). V literaturi prevladuje enotno mnenje, da je veliko informacij v shemah kulturno pogojenih (npr. Axelrod 1973; Lau in drugi 2002). Sheme na podlagi očitnih znakov in značilnosti (barva kože, obleka, izgled) ali močno izstopajočih značilnosti (npr. en moški v skupini žensk) bodo tako lažje in bolj verjetno uporabljene (Vaughan in Hogg 2008).

Naslednje značilnosti shem se v marsičem povezujejo s stereotipi, in sicer: prej so uporabljene sheme, ki so spominu lažje dostopne in pogosto uporabljene (Axelrod 1973; Augoustinos in drugi 2006). Prej so uporabljene tudi sheme, ki so za posameznika pomembne (npr. rasist bo prej uporabil sheme, povezane z raso, kot nekdo, ki ni rasist) (Vaughan in Hogg 2008).

Nenazadnje je potrebno omeniti tudi, da je uporaba določene sheme povezana tudi z razpoloženjem in z vrstnim redom informacije, pri čemer so zgodnejše informacije pogosteje izbrane kot kasnejše (Vaughan in Hogg 2008), kar se vsaj delno navezuje na splošne značilnosti delovanja spomina.

Shetzer (1993) opozarja, da je procesiranje informacij na nivoju osnovne (diadne) kategorizacije sicer najbolj učinkovito, vendar so bolj abstraktne informacije manj verjetno procesirane avtomatsko, temveč na podlagi zavestne kontrole (tudi Gioia in Poole 1984). Zato bodo denimo intervencije menedžmenta, ki naslavljajo bolj inkluzivne in abstraktne kognicije (npr. vezane na organizacijo ali posamični oddelek) za razliko od bolj specifičnih (npr. vezanih na specifično osebo) bolj verjetno spodbudile kontrolirano procesiranje informacij, in s tem večjo možnost za prestrukturiranje mreže shem.

Z naraščanjem stopnje tveganja (in kazni) ob napačni odločitvi poraste tudi pozornost na dražljajsko situacijo, kakor tudi verjetnost uporabe bolj natančne sheme. V tem primeru posamezniki do dražljajske situacije nastopijo bolj previdno in skušajo pridobiti več informacij. Enako velja v situacijah, kjer je informacija nekonsistentna s shemo. Čuječnost je povečana tudi v primeru, ko je posameznik odgovoren za posledice (oz. za odločitev ali dejanje) ali, ko je preprosto bolj motiviran za posledice. V teh okoliščinah pride do bolj kompleksne kognicije, ki lahko poviša stopnjo točnosti (Fiske 1993).

4.3.2 Razvoj shem

Izgradnja shem je običajno povezana z osebno izkušnjo, oz. s stikom z dražljajsko kategorijo, ki jo shema naslavlja. Vendar lahko posamezniki shemo privzamejo tudi brez neposrednega stika z ustrežno kategorijo, in sicer glede na shemo, ki jo imajo o tej kategoriji drugi posamezniki. Tako lahko denimo brez obiska neke restavracije posamezniki izgradijo shemo o slabi postrežbi v njej, in sicer na podlagi pripovedovanja druge osebe.

Privzetje in izgradnja shem vključujeta več zakonitosti. Več, kot je konkretnih izkušenj (npr. z neko osebo ali dogodkom), bolj abstraktne postanejo sheme in manj so vezane na konkretne izkušnje (Shetzer 1993; McKinley 2000), bolj pa so tudi kompleksne in bogate. Z naraščajočo kompleksnostjo narašča tudi notranja povezanost med elementi sheme z asociacijskimi vezmi. Povečana organizacija vodi do bolj kompaktne sheme, ki je tudi lažje aktivirana (Shetzer 1993). Sheme postanejo s kompleksnostjo vse bolj prožne, kar pomeni, da je vnos odstopajočih elementov ali izjem lažji (McKinley 2000). S podaljšano uporabo in vsemi zgoraj naštetimi elementi postanejo sheme načeloma bolj točne v smislu natančnosti pri strukturiranju socialne resničnosti.

Nekatere sheme so bolj središčne in zato bolj verjetno aktivirane kot druge. Na najnižjem nivoju je interpretacija dražljajev (npr. konceptov, ljudi, dogodkov) vezana na sheme, ki so specifične za ta dražljaj. Shema je aktivirana, ker se ključne značilnosti dražljaja skladajo z glavnimi atributi sheme. Kljub temu pa imajo mnogi dražljaji številne možne pomene, ki se skladajo z različnimi shemami. Npr., čas krize je lahko dojet kot grožnja ali kot izziv.

Ker so sheme med seboj povezane, bo aktivacija ene sheme povečala verjetnost aktivacije drugih, povezanih shem. Organizacijske sheme ali sheme dogodkov so posebej vplivne pri aktivaciji drugih shem (Markus in Zajonc 1985). Tudi posameznikovi motivi in cilji povzročijo, da so nekatere sheme bolj središčne kot druge (Fiske in Taylor 1991). Motivi in cilji so zajeti v shemah selfa in oblikovani na podlagi spodbud s strani drugih in kulture. Tudi proces osmišljanja je pod vplivom teh spodbud in oblikuje stopnjo središčnosti neke sheme. Tako bo na primer psihologinja, ki se ukvarja z motnjami razvoja pri otrocih, pri svojih otrocih veliko bolj pozorna na morebitne znake razvojnih zaostankov.

4.3.3 Utrditev shem

McKinley in drugi (2000) predpostavljajo dva procesa, ki sta odgovorna za končno udejanjanje neke sheme. Na primeru sheme »odpuščanje je učinkovito« so pokazali na procesa »pakiranje« sheme in razpršitev sheme med menedžerje.

(1) Pakiranje sheme (*Schema packing*) – omejitev alternativnih možnih shem o dogodku ali fenomenu, in sicer s pomočjo konsolidacije v enotno predlogo. Deluje na individualnem nivoju analize, vendar pa v določenem socialnem kontekstu, npr. v posamični panogi.

Posamezniki ali organizacije se gibljejo v smeri poenostavljanja, pri čemer zanemarjajo alternativne perspektive in se raje osredotočajo na enostranski pogled. Pakiranje sheme zniža negotovost, saj zmanjša število mnenj, ki jih posameznik mora vzeti v obzir in ki predstavljajo možno razlago resničnosti. V primeru odpuščanja delavcev (McKinley in drugi 2000) pakiranje sheme pomeni podreditev etičnih kriterijev menedžerjev njihovim kriterijem o učinkovitosti odpuščanja. To ne pomeni, da so menedžerji amoralni, temveč kaže na splošno orientacijo v organizaciji.

(2) Razpršitev sheme (*Schema diffusion*) – dogaja se pretežno v socialni interakciji z razširjanjem neke ideje. Socialna interakcija npr. širi shemo »odpuščanje je učinkovito« s pomočjo splošno sprejete ideologije in avtoritete na podlagi moči. Bolj, kot je interakcija med menedžerji pogosta, večja je hitrost razpršitve sheme. Na drugi strani razlike v starosti med menedžerji razpršitev sheme upočasnjujejo (McKinley in drugi 2000). V krogu zaupanja bodo menedžerji tudi manj verjetno zahtevali konkretni dokaz učinkovitosti odpuščanja in s tem bolj verjetno sprejeli shemo »odpuščanje je učinkovito« kot splošno potrjeno socialno dejstvo.

4.3.4 Razlike med posamezniki

Posamezniki se na sheme v večji meri zanesejo v primeru, ko bi ne-odločitev imela hujše posledice kot odločitev (ne glede na to, ali je odločitev dobra ali slaba). Podobno zanašanje na sheme poteka tudi v situacijah z močnim časovnim pritiskom, ko je na voljo premalo časa za kakovostno odločitev. Tudi v situacijah, ko je posameznik podvržen motnjam ali je anksiozen, lahko pride do večjega zanašanja na shematsko procesiranje. Povečano uporabo shem pa so empirično pokazali tudi v situacijah (Fiske in Taylor 1991), kjer je pomembno biti organiziran, odločen in jasen (npr. pri strokovnih in formalnih predstavitev).

Kljub temu, da je procesiranje na nivoju shem v veliki meri nezavedno, pa se lahko posamezniki tega procesa do neke mere vseeno zavedajo in posledično tudi vplivajo na to, da se na sheme ne zanašajo v preveliki meri. Vseeno pa v situacijah, kot so zgoraj opisane, zavestna kontrola običajno ne pride do izraza. Med posamezniki pa obstajajo tudi nekatere razlike, ki lahko vplivajo na stopnjo in na tip uporabljenih shem, denimo razlika v potrebi po kogniciji (med posamezniki obstajajo razlike glede tega, kako globoko razmišljajo o stvareh), razlika v nagnjenosti k negotovosti (nekateri posamezniki potrebujejo več informacij kot

drugi, da so gotovi) in kognitivna kompleksnost (posamezniki se razlikujejo med seboj glede na kompleksnost njihovih kognitivnih procesov in reprezentacij) (Vaughan in Hogg 2008).

Posamezniki se razlikujejo tudi glede vrst shem, ki jih imajo o sebi (Markus 1977). Komponente shem, ki jih imajo o sebi, so pomembne tudi pri shematski percepciji drugih. Pogosta uporaba določene sheme pri presoji sebe lahko vpliva na uporabo shem pri percepciji drugih. Med najbolj preučevanimi vrstami shem, kjer se dosledno kažejo medosebne razlike, so sheme spola (Bem 1981) in politične sheme (Kuklinski in drugi 1991).

Lau in Woodman (1995) k osebnim spremenljivkam dodajata še razlike v lokusu kontrole, dogmatizmu, pripadnosti in splošnih stališčih do spremembe. Naslednji vpliv je kognitivna disonanca, pri čemer je bilo ugotovljeno, da v primeru, ko poskusna oseba prostovoljno izbere dolgočasno nalogo, vrednost te naloge raste obratno sorazmerno z zmanjševanjem nagrade. Manjša je nagrada, bolj je naloga cenjena. Iz rezultatov je mogoče sklepati na lastnost sheme, da inkorporira informacije v skladu z vedenjem posameznika.

4.4 Funkcije kognitivnih shem

Korak naprej od modelov, ki pojasnjujejo delovanje shem, je odgovor na vprašanje, zakaj posamezniki sploh potrebujejo sheme. Glavne funkcije shem so, da nudijo strukturo za organizacijo izkušenj v socialnem svetu (Taylor in Crocker 1981), da omogočajo osmišljanje in zmožnost predvidevanja in kontrole (Labianca in drugi 2000), da so v pomoč pri razumevanju in poenostavitvah kompleksnega sveta (McKinley in drugi 2000) in omogočajo hitrejši priklic iz spomina in odzivanje brez zavestne odločitve (Augoustinos in drugi 2006).

Sočasno vplivajo na učinkovitost in hitrost procesiranja informacij (Lau in drugi 2002; Balogun in Johnson 2004) in usmerjajo percepcijo in tvorbo spominov (Holland in Cole 1995; Augoustinos in drugi 2006). Vodijo tudi zapolnjevanje lukenj v primeru nepopolnih informacij (Taylor in Crocker 1981) ter dajejo okvir za pričakovanja v prihodnosti, postavljanje ciljev, planiranje in reševanje problemov (McKinley in drugi 2000). Nenazadnje spodbujajo ovrednotenje izkušenj (Taylor in Crocker 1981) in so osnova za preživetje (Augoustinos in drugi 2006).

Scheme služijo kot mentalni zemljevidi in posameznikom omogočajo orientacijo v okolju ter vodijo interpretacije preteklosti in sedanjosti ter pričakovanja za prihodnost (Balogun in Johnson 2004). Seme vodijo iskanje, pridobivanje in procesiranje informacij in vodijo vedenje. Seme usmerjajo spomin in skladiščenje informacij (Augoustinos in drugi 2006). Shema je tako množica medsebojno povezanih misli, prepričanj in stališč, ki omogoča različno hitro osmišljanje oseb, situacij, dogodkov (McKinley in drugi 2000).

4.5 Povezanost shem z drugimi socialnopsihološkimi koncepti

Priljubljenost koncepta shem se deloma kaže v različnih pojmovanjih, katerih središče je ravno shema: abstraktne hipoteze, skripti, prototipi, mentalni okvirji, mentalni modeli, kognitivne strukture, vedenjske strukture, strukture prepričanj, mentalne reprezentacije, ipd. (Grossenbacher 2008; Vaugham in Hogg 2008). Nekateri pojmujejo konstrukt stereotipa kot sorodnega konstrukt sheme. Shema o skupinah ljudi, še posebej, če je splošno deljena, je stereotip (Augoustinos in drugi 2006; Vaugham in Hogg 2008). V literaturi (npr. Rus 1991) je možno zaslediti tudi povezave med stališči in shemo, in sicer naj bi sheme bile stališčem v pomoč na način, da so stališča pravzaprav bipolarne sheme, ki zajemajo reprezentacije v zvezi s prijetnimi in neprijetnimi vidiki situacije. Izrazito pozitivne ali negativne vidike situacije naj bi bilo namreč lažje, oz. prej presoditi, kot nevtralne. Vendar pa obeh pojmov ni mogoče enačiti. Glavna razlika med obema je najverjetneje evaluativna komponenta stališča, ki pri konstrukt sheme ni v ospredju.

Seme so bile v preteklosti povezane tudi s konceptom prototipa. Prototip je specifični predstavnik nekega objekta, pri čemer se posamični objekti med seboj razlikujejo v tem, kako dobri predstavniki prototipa so. Ko posamezniki nov objekt primerjajo s prototipom, je objekt torej lahko različno blizu prototipu. Psihološke raziskave kažejo, da je prototip pogosto nekaj, česar posameznik v isti obliki ni še nikdar dejansko doživel (Nickles 2000). Vendar za razliko od prototipov, ki, podobno kot sheme, hranijo generalizirano védenje, sheme prezrejo irelevantne ali nepomembne lastnosti objekta, medtem ko prototip predstavlja vse lastnosti objekta. Poleg tega koncept shem predvideva tudi povezave med atributi koncepta, medtem ko prototip te organizacije ne pozna, namesto tega so v njem zgolj zajete lastnosti (Fiske 2000).

Koncept prototipa je bil v preteklosti precej kritiziran, saj ne upošteva raznolikosti različnih objektov. Tako je denimo iskanje povprečja med Barackom Obamo in Margaret Thatcher preveč abstraktno, da bi lahko na podlagi teh dveh prototipov zaključevali o tem, kakšna oseba je »politik«. Zato je bilo predpostavljeno, da so t.i. eksemplari boljša razlaga hranjenja posamičnih objektov v shemah. Eksemplar pomeni, da nekatere značilne predstavnike objekta vključimo v kategorijo (Augoustinos in drugi 2006).

Tudi sheme in socialne predstave (Moscovici 1984) imajo nekaj skupnih značilnosti. Podobno kot sheme, so bile tudi predstave osnovane kot spominske sledi, ki omogočajo strukturiranje in priklic kompleksnih socialnih informacij. Nekateri teoretiki so celo skušali ponovno osnovati koncept sheme oz. skripta v koncept socialnih predstav. Moscovici je mnenja, da so sheme in skripti, podobno kot predstave, simbolične, afektivne in ideološke predstave socialnih skupin. V družbi so v veliki meri deljene in se pojavijo v specifičnem zgodovinskem trenutku.

4.6 Vrste shem

Ne glede na to, da obstaja več vrst shem, pa je vsem skupno, da vplivajo na ponotranjenje in interpretacijo nove informacije, na spomin in na sklepanje o manjkajočih informacijah. V nadaljevanju podajamo nekaj vrst shem, ki so med najbolj raziskovalno preučevanimi (npr. Abelson 1981; Bartunek 1984; Lord in Foti 1986; Harris 1994; Lau in Woodman 1995; Augoustinos in drugi 2006; Vaughan in Hogg 2008).

(1) Sheme oseb – individualizirane védenjske strukture o ljudeh. Nastanejo na podlagi spomina, vtisov, izkušenj in naučenih pričakovanj glede karakteristik, ciljev, vedenj in preferenc drugih posameznikov. Vključujejo prepoznavne značilnosti in lastnosti drugih ljudi. Npr. shema najboljšega prijatelja vsebuje naslednje karakteristike: je prijazen, je dober poslušalec, v družbi se drži v ozadju in rad hodi v hribe, ne mara pa jedi z okusom kokosa. Izgradnja shem o drugih osebah je pomembna, ker njihovo vedenje oblikuje resničnost, ki jo posameznik skuša razumeti. Poleg uvrstitve posameznikov v ustrezne (in očitne) podkategorije v sheme so v njih tudi povzetki prepričanj, vrednot in pričakovanih vedenj drugih. Vodilni posamezniki v organizaciji bodo najbolj verjetno imeli bogato število podkategorij v shemah (Lord in Foti 1986; White in Carlston 2005).

(2) SHEME vlog – védenjske strukture o nosilcih vlog; npr. shema zdravnika, ki lahko, ne glede na to, da je praktično neznanec, sprašuje osebna vprašanja in zahteva, da se slečemo. SHEME vlog so lahko v primeru, da so širše deljene, enake stereotipom (Augoustinos in drugi 2006). Nekateri teoretiki sheme vlog združujejo v sheme oseb, vendar ima posameznik lahko različne podkategorije za osebo in njeno vlogo (npr. nekdo, ki se preživlja s preprodajo smrtno nevarnih drog, je lahko na drugi strani topel družinski človek).

(3) Skripti – sheme o dogodkih (Abelson 1981; Holland in Cole 1995). Zajemajo védenje o socialnih situacijah, srečanjih in dogodkih, kot so obisk restavracije, diplomiranje, odpuščanje zaposlenih ali prirejanje zabave. Odsotnost ustreznega skripta je lahko vzrok za občutke dezorientiranosti, frustracije ali občutka neučinkovitosti (Poole in drugi 1990). Skripti vsebujejo védenje o pričakovanem sosledju dogodkov in ustreznem ravnanju v specifičnih situacijah (Gioia in Poole 1984; Lord in Kernan 1987). Zajemajo dogodke, ki so bili v preteklosti že velikokrat doživeti (Abelson 1981). Skript sestanka v podjetju lahko denimo izgleda takole: priti je potrebno točno, pozdraviti udeležence sestanka, se vljudno šaliti, dokler vodilni ne prevzame besede, poslušanje prispevkov, odgovarjanje na vprašanja, postavljanje vljudnih vprašanj in zapuščanje sestanka za vodilnim. Poleg v skripte hranjenega védenja lahko sheme dogodkov vodijo interpretacijo ritualov ali ceremonij (Gioia in Manz 1985).

(4) SHEME o sebi (self sheme) – ljudje hranijo informacije o sebi na podoben, a bolj kompleksen način, kot so hranjene informacije o drugih. SHEME o sebi tvorijo teorije in koncepte o tem, kdo sem (self koncept in identiteta), ter informacije o moji osebnosti, vrednotah, vlogah in vedenju (npr. sem neodvisna ženska, ki se želi uveljaviti na poklicnem področju ter pri tem ustvariti ravnotežje med profesionalnim razvojem in družino). Self koncept je velikokrat odsev odzivov drugih posameznikov, zato so tudi te sheme socialno konstruirane. Posamezniku so v pomoč pri njegovih odzivih (Lord in Foti 1986; Harris 1994).

(5) SHEME sprememb – védenjska konstrukcija za osmišljanje sprememb (Lau in Woodman 1995). Razvoj shem sprememb temelji na posameznikovih preteklih izkušnjah in prepričanjih (Poole in drugi 1989). V enaki meri so tudi pod vplivom osebnih dispozicij, npr. posameznikove percepcije zmožnosti nadzora nad spremembo, odprtosti za nove ideje, pripadnosti organizaciji ali splošnih stališč do sprememb. S pomočjo shem sprememb je mogoče ugotoviti posameznikovo trenutno stališče glede spremembe, kakor tudi njegova pričakovanja do prihodnjih sprememb (Lau in Woodman 1995). Vsebina shem sicer ni edina

spremenljivka, ki napoveduje stališča ali vedenjski odziv v času sprememb. Kljub temu pa so se v raziskavi Gioie in Chittipeddija (1991) pokazale kot pomembne pri napovedovanju organiziranja in interpretiranja informacij ter pri končni oceni sprememb.

Glede na to, da so nas empirično zanimale sheme organizacije, oz. interpretativne sheme, na tem mestu podajamo nekoliko daljši opis le-teh:

(6) Ranson, Hinings, and Greenwood (1980) predpostavijo, da so interpretativne sheme deljene in fundamentalne implicitne predpostavke, zakaj se stvari (v organizaciji) zgodijo tako, kot se, in kako naj se posamezniki vedejo v različnih situacijah. Odslikujejo organizacijske vrednote in interese. Bartunek (1984) jih pojmuje kot referenčne okvirje, ki jih delijo člani organizacije ali posameznih podskupin. Organizacije so sistemi deljenega védenja in pripisanih pomenov, ki vodijo razumevanje in vedenje. Sheme so torej pomembni interpretativni sistemi, saj članom omogočajo organizacijo izkušenj in posamezniku omogočajo osnovo za razumevanje in odzivanje (Gioia in Poole 1984). Organizacija je potemtakem lahko označena glede na sheme, ki jih njeni člani rutinsko uporabljajo za osmišljanje situacij (Poole in drugi 1989). Sprememba, ki zahteva denimo premik v organizacijski kulturi, spremembo hierarhije ali strukture organizacije, nov način poslovanja ipd., vedno zahteva tudi spremembo interpretativnih shem članov organizacije (Bartunek 1984). Posameznik ima lahko sočasno več vzporednih interpretacij o organizacijskih spremembah, ki (morda različno) vplivajo na njegova ravnanja v času sprememb. Če udeleženi posamezniki ne spremenijo svojih interpretativnih shem, dolgoročna in trajna sprememba ni mogoča.

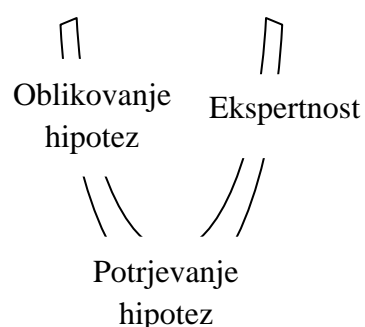
4.7 Vzdrževanje in spreminjanje shem

Kuhn (v Nickles 2000) je menil, da je spomin znanstvenikov glede prejšnjih raziskav popačen na enak način, kot to predvideva teorija shem, pri čemer prihaja do obojestranske prilagoditve zapomnjenih in novih izkušenj. V Piagetovem jeziku bi to pomenilo, da sheme asimilirajo nove izkušnje, in sicer na tak način, da sta percepcija in interpretacija novih izkušenj nekoliko prilagojeni. Občasno se morajo prilagoditi tudi sheme, in sicer zato, da so dovolj odklonilne izkušnje s pomočjo akomodacije shem vgrajene v spomin.

Vzdrževanje sheme je povezano z miselnim procesom, s pomočjo katerega posamezniki zbirajo s shemo konsistentne informacije - »dokaze«. Posamezniki torej ščitijo svoje sheme z nekritičnim zanašanjem na svoje stare sodbe in odločitve. Racionalizacija in upravičenje, ki sta v osnovi konstrukt, slonita na zgodnejših sodbah, ki pa slonijo na še zgodnejših sodbah... Tako je originalna osnova sheme izgubljena, pri čemer je kritičnost puščena ob strani.

Na drugi strani pa sta Fiskejeva in Taylorjeva (1991) kritični do tovrstnih pojmovanj rigidnega vzdrževanja kognitivnih shem, ki je v literaturi sicer prevladujoče. Menita namreč, da težnja k vzdrževanju obstoječih shem sicer obstaja, vendar brez dodajanja novih vsebin vanje ali nastanka novih shem tudi napredka v družbi ne bi bilo. Zato so po njunem opisu shem kot nespremenljivih in togih entitet preveč radikalni. Za podkrepitev svojega stališča navajata primer strokovnjakov, ki imajo zmožnost zaznave, uporabe in zapomnitve nekonsistentnih informacij. Še več, strokovnjaki se nagibajo k iskanju nekonsistentnih informacij. Kasneje, v procesu potrditve svoje sheme, pa se ponovno nagibajo k iskanju s shemo skladnih informacij. Strokovnjaki so torej zaradi povečane kognitivne kapacitete bolj prožni pri sprejemanju nekonsistentnih informacij. Ustvarjen je vzorec v obliki črke U, kjer so neskladne informacije zaželeni v točki oblikovanja hipotez in kasneje, v točki visoke strokovnosti, ne pa na sredini, v točki potrjevanja hipotez, ko so skladne informacije boljše zapomnjene.

Slika 4.1: Zapomnitev skladnih in neskladnih informacij.

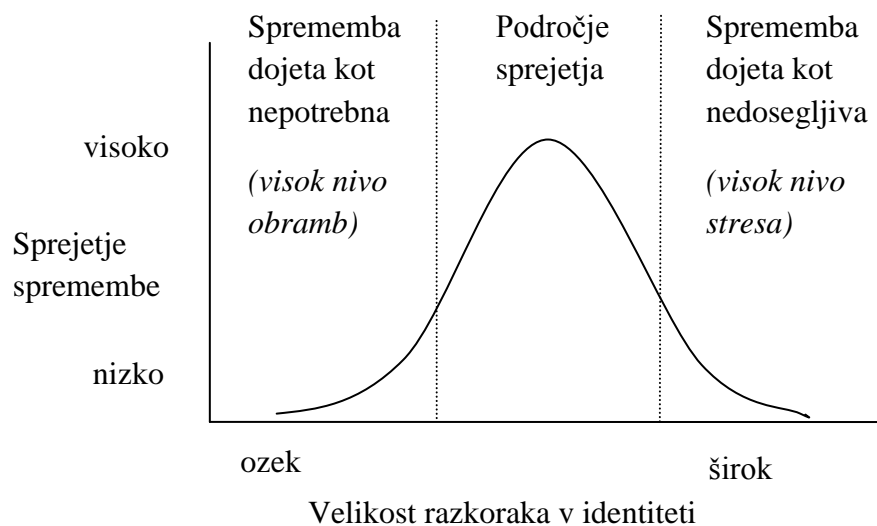


Velja torej, da si posamezniki boljše zapomnijo s shemo skladne informacije, kot pa neskladne ali nerelevantne. Dejavnikov za to je več. Shematski spomin je odvisen od moči sheme, pri čemer šibke sheme dajejo prednost nekonsistentnim informacijam, ustaljene (»močne«) sheme pa konsistentnim, kot smo videli v Sliki 4.1. Spomin za nekonsistentne informacije je odvisen od števila izgrajenih povezav z drugimi shemami, torej od tega, koliko so uspeli

integrirati nekonsistentnost. Če imajo čas, da o informaciji razmislijo kasneje, se nagibajo k shemo skladnim delom informacije (Fiske in Taylor 1991).

Gioia in Chittipeddi (1991) ugotavljata, da morajo posamezniki v prvi vrsti razumeti vsako prihajajočo spremembo, in sicer na način, da ima zanje smisel. Proces, ki je za to zaslužen, je osmišljanje (*sensemaking*) (Isabella 1990; Gioia in Chittipeddi 1991; Soffe 2002). Spremembe so posledica premikov v osmišljanju. Tudi Regerjeva in drugi (1994) ugotavljajo, da je verjetnost uspešne implementacije spremembe v organizaciji odvisna od tega, kako menedžment uspe spremeniti pomen spremembe skozi čas; sprememba bo bolj verjetno sprejeta, če bo razdeljena na več srednje velikih stopenj, ki so dovolj velike, da zaobidejo obrambne mehanizme in spodbudijo dovolj visoko stopnjo stresa pri članih, hkrati pa ne dovolj velike, da napeljejo člane k razmišljanju, da je sprememba nemogoča ali nezaželjena. Pri tem igra pomembno vlogo organizacijska identiteta. Za večino organizacijskih sprememb je namreč po mnenju avtorjev potrebna sprememba organizacijske identitete. Svoj model možnosti sprejetja spremembe so ponazorili s spodnjim prikazom:

Slika 4.2: Model možnih izidov pri sprejetju spremembe sheme.



Vir: Reger in drugi 1994, 576.

Nove informacije se vključijo v sheme, ki posledično postanejo bolj razširjene. Takšno spremembo sta Bartunek in Moch (1987) označili kot »spremembo prvega reda«. Čez čas, ko je na voljo več ustreznih informacij, postane shema bolj kompleksna, abstraktna in

organizirana (Fiske in Taylor 1991). Primer tovrstne modifikacije shem je razvoj ekspertnosti v obliki informacijsko bogatih shem, ki se razvijejo na podlagi vključitve informacij iz številnih izkušenj s predmetom obravnave. Na drugi strani pa je lahko nova informacija konfliktna z obstoječim védenjem v posameznikovih shemah. Konfliktna informacija bo bodisi ignorirana in odklonjena, ali pa preoblikovana na način, ki ustreza obstoječim shemam (Lord in Foti 1986). V kolikor se bo na podlagi nove informacije shema modificirala ali pa bo ustvarjena nova podkategorija v shemi, bo prišlo do temeljne spremembe sheme - »spremembe drugega reda« (Bartunek in Moch 1987).

Glede na to, da sheme usmerjajo iskanje informacij, obstaja verjetnost, da bodo neodkrite informacije samo še utrjevale sheme. Organizem deluje v smeri, da ne vidi lastnosti okolja, ki se ne skladajo z obstoječimi shemami. Takšne lastnosti predstavljajo grožnjo za sheme, ali pa so zunaj njihovega dometa (Shetzer 1993). Lorsch (1985) ta fenomen imenuje »strateška miopija«.

Stabilne in nespreneljive sheme, četudi ne povsem točne, na drugi strani predstavljajo tudi prednost: hitrost procesiranja informacij je mnogo višja. Ne glede na to pa hudo neskladje z resničnostjo vendarle vodi do spremembe sheme, posebej, če se okoliščine v okolju drastično spremenijo, če je nasprotujočih si informacij veliko, če na podlagi izkušenj posameznik spozna, da so obstoječe sheme neučinkovite ali na podlagi ukrepov vrhnjega menedžmenta (Bartunek 1984; Poole in drugi 1989; Harris 1994; Labianca in drugi 2000, Lau in drugi 2002; Augoustinos in drugi 2006). Kljub dejstvu, da teoretiki več vedo o tem, kako so sheme ohranjene, kot o tem, kako se spreminjajo (Fiske in Taylor 1991), v nadaljevanju podajamo nekatere najbolj priznane modele spreminjanja shem.

(1) »knjigovodstvo« (*bookkeeping*) – počasni proces postopne spremembe sheme kot posledica novih dokazov, ki posamezniku omogočajo, da v prihodnosti najde ustrezno skladnost s shemo (Axelrod 1973). Axelrodov proces (1973) se začne, ko v sistem prispe informacija. Prvo vprašanje je, ali o tej informaciji že obstaja predhodna interpretacija. Če obstaja, se začne proces primerjanja skladnosti informacije z značilnostmi interpretacije. Če dovolj dobra skladnost obstaja, se nova informacija interpretira s pomočjo stare sheme. Če dovolj dobra skladnost ne obstaja, nastane neke vrste konflikt med kredibilnostjo nove informacije in zanesljivostjo stare interpretacije v shemi. Če se smatra, da je nekaj narobe z novo informacijo, je njena kredibilnost porušena in proces se zaključi z uporabo stare sheme.

In obratno, če posameznik predvidi, da je stara interpretacija neustrezna, je kredibilnost vira stare informacije porušena in stara interpretacija je umaknjena. Pomen stare informacije v primerjavi s pomenom nove je bila večkrat tudi eksperimentalno pokazana pri študijah formacije vtisa, kjer ima prvi vtis večjo težo kot kasnejši. Podporo Axelrodovemu modelu počasnega spreminjanja shem (*»bookkeeping«*) dajeta tudi Weber and Crocker (1983) ter Balogun in Johnson (2004).

Rothbart (1981) je poleg Axelrodovega (1973) opisal še dva alternativna procesa spremembe sheme:

(2) *»spreobrnitev«* (*conversion*) - nasprotujoče si informacije se počasi zbirajo, in sicer vse do neke kritične točke, ko pride do nenadne in velike spremembe v shemi po sistemu vse-alinšč (o njem poročata tudi Balogun in Johnson 2004);

(3) *»nastanek podtipov«* (*subtyping*) – sheme spremenijo svojo strukturo kot posledica nasprotujočih si pojavov in nastanejo nove podkategorije. Pri tem se ustvarja diferenciacija pri odzivu na neskladno informacijo, ki ne zmore biti asimilirana kot prilagoditev obstoječi shemi. Raziskava Weberjeve in Crockerjeve (1983) govori v prid tretjega modela.

Axelrodov (1973) proces je bil kasneje sicer zavrnjen, vendar pa njegov model predvideva tudi iskanje zadovoljive, in ne največje možne skladnosti, kar je bilo potrjeno v študiji, v kateri so morale osebe priklicati sporočilo (denimo zgodbo). Neskladne ali nenavadne podrobnosti so bile bodisi pozabljene ali pretirano poudarjene (Augoustinos in drugi 2006).

Axelrod (1973) predvideva, da v kolikor skladnosti ni mogoče doseči, posameznik uporabi eno od naslednjih tehnik: za konflikt krivi vir ali uporabi druge sheme, ki nudijo dovoljšnjo skladnost z informacijami ali pa iz situacije odide brez interpretacije. Za to je našel potrditev v rezultatih raziskav o razreševanju kognitivne neskladnosti, ki dajejo podobne rezultate.

Isabella (1990) je raziskovala, kako menedžerji konstruirajo organizacijske dogodke v času sprememb. Na podlagi poglobljenih intervjujev s 40 menedžerji o notranji organizaciji ključnih organizacijskih dogodkov je razvila model, v katerem predpostavlja, da do interpretacije ključnih dogodkov pride v štirih stopnjah:

(1) Pričakovanje (*anticipation*) – govornice, namigi, sumi in delci informacij predstavljajo kolektivne interpretacije spremembe. Posamezniki nimajo celotne slike o predvidenih

dogodkih. Špekulativne informacije še pred ključnim dogodkom kažejo na strahove v zvezi s tem, kaj se lahko zgodi. Posamezniki poskušajo sestavljati skupke nepovezanih ali neskladnih informacij v koherenten referenčni okvir. Potreba po tovrstnih kognicijah je tu izjemno močna, kar pa seveda ne pomeni nujno, da je izgrajeni referenčni okvir ustrezen.

(2) Potrditev (*confirmation*) – naslednja stopnja, pri kateri posamezniki uporabljajo običajen referenčni okvir, s pomočjo katerega si na tradicionalen in rutinski način razlagajo, kaj bo dogodek pomenil zanje. Stopnja brez novih ali ustvarjalnih uvidov, ki odlikuje razumevanja, ki so v preteklosti učinkovito delovala. Fiske in Taylor (2008) menita, da so te predpostavke lahko v veliki meri nezavedne in/ ali plod preteklih podobnih dogodkov.

(3) Višek (*culmination*) – posamezniki spreminjajo svoj pogled na dogodek. Nove delovne zahteve ali odnosi, orodja ali vzorci interakcij, nepoznano okolje ali pravila zahtevajo razvoj novih pojasnjevalnih orodij (Isabella 1990). Posamezniki bodisi opažajo, da stari načini vedenja niso primerni in da so potrebni novi načini interakcij, ali pa soočijo pretekle standarde s sedanjimi okoliščinami. Pojavijo se lahko občutki zmedenosti, osuplosti, tudi ogroženost.

(4) Kasnejše dogajanje (*aftermath*) – zadnja interpretativna stopnja, v kateri je dogodek ovrednoten. Na tej stopnji pride do ozaveščanja nastalih sprememb in njihovih posledic za člane in organizacijo kot celoto. Značilnosti kolektivnih interpretacij so iskanje posledic, aktivno iskanje prednosti in slabosti sprememb, kar (ponovno) služi vzpostavljanju gotovosti (Isabella 1990). Ocena lahko služi kot izhodiščna točka ob naslednji podobni izkušnji.

Podobno kot Isabella, tudi Labianca in drugi (2000) predpostavijo štiristopenjski model spreminjanja shem. Rezultati potrdijo stopnjo Viška (*culmination*). K prejšnjim modelom dodajajo pomembnost obdobja testiranja in primerjanja starih in novih shem pri posamezniku. Sprememba se pojavi, ko nova shema nadomesti staro. Dokler dejanja menedžerjev in zaposlenih ne odražajo novih shem, so zaposleni skeptični do načrtovanih sprememb. Obdobje primerjanja starih in novih shem opažata tudi Balogun in Johnson (2004), vendar samo pri nekaterih skupinah sodelujočih.

Labianca in drugi (2000) ugotavljajo, da so rezultati njihove raziskave v nasprotju z rezultati drugih raziskav, ki dajejo prednost modelu nastanka podtipov, in kažejo na skladnost z modelom spreobrnitve (Balogun in Johnson 2004). Stare sheme so odporne proti

spremembam, vendar lahko pomembno neskladna informacija spodbudi razvoj novih shem. Če so novonastale sheme v nadaljnjem procesu primerjanja shem utrjevane, obstaja verjetnost zamenjave starih shem za nove, kar lahko daje vtis nenadne in velike spremembe.

Sprememba sheme je lahko odvisna tudi od mere, do katere so sheme logično ovrgljive ali praktično ovrgljive (Reeder in Brewer 1979). Logično ovrgljive sheme je lažje spremeniti na podlagi dokazov, ki zavračajo prejšnjo shemo (npr. če je Janez pošten in pošteni ljudje ne kradejo, potem v primeru, ko ga zalotimo pri kraji, Janez preneha biti pošten in shema o Janezu se spremeni). Pri praktično ovrgljivih shemah gre za to, kolikšna je stopnja, da v vsakodnevnem življenju posamezniki naletijo na neskladno situacijo (npr. prijateljstvo je lažje praktično ovrgljiva shema kot strahopetnost, ker je za izkazovanje prijateljstva več priložnosti v vsakodnevnem življenju kot za izkušnje s strahopetnostjo).

Bartunekova (1984) je predpostavila t.i. konfliktni model spreminjanja shem, ki sta ga v svoji raziskavi potrdila tudi Balogun in Johnson (2004), prisotnost povišane stopnje konfliktov v času uvajanja nove sheme pa so empirično potrdile tudi Bartunek, Lacey in Wood (1992). Večje spremembe v interpretativnih shemah se pojavijo skozi dialektične procese, kjer poteka (pogosto konfliktna) interakcija med novimi in starimi načini razumevanja, kar pripelje do sinteze. Četudi so okoliščine v okolju tiste, ki dajo pobudo za spremembo, je od načina, kako jo posamezniki interpretirajo, odvisno, kako bo sprememba izpeljana. Balogun in Johnson (2004) zaključita, da različni tipi procesov spreminjanja lahko vodijo do različnih vzorcev izgradnje shem. Sprememba pa je odvisna tudi od odziva vodstva organizacije na posamezne alternativne interpretativne sheme (Bartunek 1984). Ena od pomembnejših vlog vodstva je omogočanje obravnave različnih perspektiv, ki omogočajo dialektični proces spremembe drugega reda.

Balogun in Johnson (2004) v svojem razmišljanju o modelih spreminjanja shem ugotavljata, da je model zamenjave nove sheme za staro (Labianca in drugi 2000) bolj primeren za spremembe, ki zahtevajo rez od organizacijske preteklosti, v primerjavi z modelom relokacije, kjer stara shema gre na drugo (morda manj središčno) mesto. Poleg tega nadgrajujeta model zamenjave v tem, da ne gre za primerjavo med staro in novo shemo, temveč za primerjavo nove sheme s konkretnimi izkušnjami. Konfliktni model je po njunem mnenju bolj primeren v situaciji, ko ni vzpostavljenih mehanizmov za razrešitev konflikta, do katerega pride zaradi razlik v shemah.

Spreminjanje interpretativnih shem pa lahko poteka še na dva načina. Watzlawick, Weakland in Fisch (1974; Bartunek in Moch 1987) so opisali spremembo prvega reda (*first-order change*) kot postopno spremembo interpretacije. Na drugi strani pa je sprememba drugega reda (*second-order change*) radikalen in prekinjen preskok v interpretativnih shemah, pri čemer pride do ponovne opredelitve organizacijske paradigme, norm in pogledov na svet (Argyris in Schön 1978; Bartunek in Moch 1987). Primer spremembe prvega reda je modificiranje delovnih procesov z namenom izvršitve poslovne strategije. Osnovne spremembe v strategiji organizacije ali v njeni misiji ilustrirajo spremembo drugega reda. Sprememba drugega reda je veliko bolj redka kot sprememba prvega reda, vendar pa ima največkrat samo ta oblika sprememb pomemben vpliv na strukturne spremembe (Bartunek 1984).

Poole in drugi (1989) so v organizaciji iz bančnega sektorja skozi 10 mesečno obdobje spremljali uvajanje večjih organizacijskih sprememb na področju organizacijske vizije, strategije, strukture in kulture ter raziskovali aktivnosti, ki so jih menedžerji uporabljali pri spreminjanju obstoječih organizacijskih shem članov organizacije. Analiza rezultatov je pokazala na različne načine, na katere je vrhnji menedžment v tej banki skušal vplivati na sheme zaposlenih. Najbolj uspešna tipa vpliva v raziskavi sta bila Uveljavitev (uvredba nagrad in sankcij, povezanih s pričakovano spremembo, posredovanih osebno od menedžerja in namenjenih konkretnemu zaposlenemu. Na primer, ko je predsednik uprave vstopil sredi sestanka v sejno sobo in pokazal svoje nezadovoljstvo z dolžino sestanka) in Manipulacija (zakrita menedžerska dejavnost, namenjena posameznemu zaposlenemu, ki pa je skrivala določen namen. Na primer, predčasno upokojevanje, s čemer je menedžment skrnil svojo vizijo zmanjševanja števila nekoristnih delavcev, pri tem pa ni bilo potrebno nikogar odpustiti). Iz tega je mogoče domnevati, da so individualni načini vplivanja najbolj učinkoviti načini spreminjanja interpretativnih shem članov preučevane organizacije (Poole in drugi 1989).

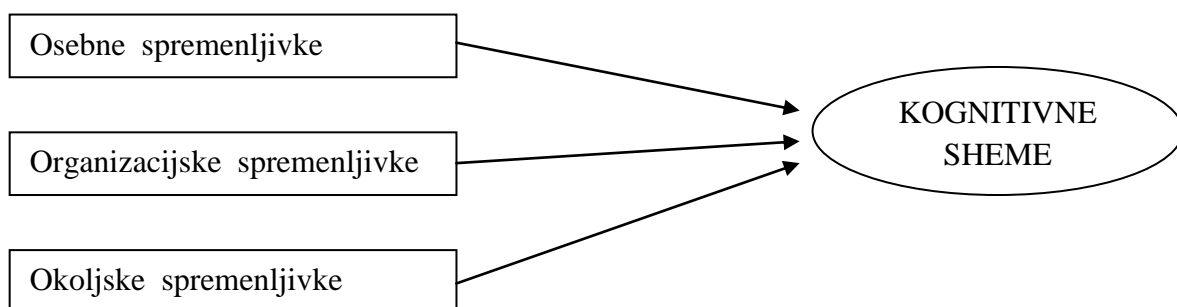
Četudi rezultatov raziskave ne moremo posploševati na druge organizacije, je za omenjeni primer mogoče reči, da so neposredni (eden na eden) in posredni (skriti pritisk) načini vplivanja učinkoviti. Načini vplivanja, ki generirajo močan čustveni odziv, bodo bolj verjetno vzbudili spremembo v shemah in posledično vodili do uspešne transformacije organizacije. Vseeno pa se je potrebno zavedati tudi možnosti, da vzbujanje močnih čustvenih stanj lahko povzroči tudi močne odpore pri zaposlenih. V študiji se je pokazalo tudi, da so v primeru, ko

mora organizacija iti skozi spremembe razmeroma hitro (kar se v organizacijskem kontekstu pogosto dogaja), najbolj učinkovite neposredne aktivnosti, »od zgoraj dol« (Poole in drugi 1989).

Četudi se pri branju večine od tekstov, ki naslavljajo spreminjanje kognitivnih shem dozdeva, da je proces (uspešne) spremembe shem nujno vsaj nekoliko konflikten in težaven, pa Bartlett (v Derry 1996) meni, da sprememba nujno ne zahteva občutka disekvilibrja (po Piagetu), kognitivnega konflikta ali globoke refleksije, temveč je lahko proces bolj pasiven in upošteva postopni premik nedavno nastalega spomina, ki prevlada nad predhodnim. Za spremembo shem je torej dovolj že aktivacija ustreznih kognitivnih področij in vpeljava uporabne in razumljive informacije v proces izgradnje nove sheme.

Zaključimo lahko, da glede na raznovrstnost rezultatov različnih raziskav razlike morda izvirajo iz različnih kontekstov, v katerih se spremembe dogajajo (Balogun in Johnson 2004). Tudi Lau in Woodman (1995) opozarjata na pomen konteksta v procesu oblikovanja shem. Na tak način imajo lahko spremenljivke, kot so status v podjetju, organizacijska kultura ali stopnja razvoja podjetja večji ali manjši vpliv. Več o pomenu osebnih, organizacijskih in okoljskih spremenljivk na sheme zapišemo v posebnem poglavju.

Slika 4.3: Tri vrste spremenljivk, ki vplivajo na kognitivne sheme.



4.7.1 Vpliv osebnih spremenljivk na interpretativne sheme

Poleg zunanjih vplivov lahko potrebo po spremembi sheme sproži tudi osebna kriza. Raziskovalni podatki Isabelle (1990) kažejo, da je v primeru, ko je dogodek ali del dogodka

postal resničnost v smislu, da je neposredno vplival ali naj bi vplival na posameznike, potreba po reinterpretaciji narasla. Kot poroča Grossenbacher (2008), lahko osebne značilnosti, kot so starost, delovne izkušnje, funkcija, hierarhični nivo ali nacionalna kultura igrajo vlogo pri vsebini kognitivnih shem menedžerjev.

Obstaja teoretična podpora za to, da starost menedžerja vpliva na njegove kognitivne sheme (Chattopadhyay in drugi 1999). Kronološka starost posameznika običajno uvršča v določeno razvojno obdobje v življenjskem ciklu, vsako razvojno obdobje pa za sabo prinese nove razvojne stopnje in problemske situacije. Chattopadhyay in drugi (1999) so našli delno podporo za tezo, da se menedžerjeva starost pozitivno povezuje s poslovnimi cilji in taktikami. V zgodnejši študiji je Taylor (1975) našel delno podporo za vpliv starosti na zmožnost menedžerjev, da procesirajo informacije in se odločajo na podlagi njihovih mentalnih modelov. Seveda tu ne moremo mimo kritične pripombe, da je šlo le za delno potrditev tez in da pri starosti kot spremenljivki ne moremo mimo mediacijskih spremenljivk (npr. izkušnje, položaj v podjetju).

Naslednja osebna spremenljivka so menedžerjeve izkušnje z delom. Pri tem mislimo na celokupne izkušnje, izkušnje na konkretni poziciji ali na delovne izkušnje v konkretnem podjetju. Obstaja nekaj teoretične podpore za idejo, da so delovne izkušnje povezane s kognitivnimi shemami. Goodwin in Ziegler (1998) menita, da menedžerji na podlagi vsakodnevnega srečevanja s situacijami v organizacijah razvijejo sheme, ki so vezane na te dogodke. Omenjene sheme so skozi čas utrjene, saj se iste situacije ponavljajo. Zato imajo menedžerji z dolgoletnimi izkušnjami lahko nezavedno željo po ohranitvi *statusa quo*. Problem nastane, ko so soočeni z nepričakovanimi problemi. Vendar pa imajo na drugi strani menedžerji z bogatimi izkušnjami več vpogleda v situacije in v medsebojne koalicije drugih, lažje pa tudi vidijo medsebojno povezanost med zadevami (Mintzberg 1979). Na drugi strani pa Chattopadhyay in drugi (1999) niso našli povezave med izkušnjami pri delu in shemami menedžerjev.

Glede na to, da posamezniki svoje sheme izgradijo na podlagi povratnih informacij na določenem področju (npr. Fiske in Taylor 1991), je mogoče zaključiti, da funkcija v podjetju skozi čas vpliva na vsebino shem. Z daljšanjem časovnega obdobja, preživetega na določeni funkciji, se poveča možnost, da so sheme pod vplivom značilnosti te funkcije (Waller in drugi 1995). Melone (1994, v Grossenbacher 2008) je na podlagi svoje raziskave zaključil, da

izvršni kadri z različnimi funkcijami različno interpretirajo določene dele okolja in imajo različne sheme. Nekatere osnovne dimenzije shem so bile pri njih deljene, razlikovali pa so se v bolj specifičnih. Na drugi strani so Waller in drugi (1995) našli le delno potrditev za zgornjo tezo, in sicer so potrdili, da celotna zgodovina funkcij, ki jih je posameznik imel, vpliva na sheme o spremembah in organizacijski učinkovitosti, ne pa tudi na njihove sheme o organizacijskem okolju.

Hipoteza o vplivu hierarhičnega nivoja na kognitivne sheme izvira iz teorije selektivne percepcije in iz predpostavke o omejeni racionalnosti menedžerjev. Zaradi svoje različne vloge v organizaciji, njihovih nalog in problemov, s katerimi se soočajo, se bodo sheme menedžerjev in njihovih podrejenih verjetno razlikovale. Daniels in drugi (2002) so ugotovili, da obstaja učinek hierarhičnega nivoja na sheme tekmovalnosti srednjih in vrhnjih menedžerjev. Ireland in drugi (1987) so ugotovili, da med tremi nivoji menedžerjev iz treh različnih podjetij obstajajo pomembne razlike v njihovih shemah glede negotovosti v poslovnem okolju. Vendar pa denimo Goodwin in Ziegler (1998) v raziskavi nista potrdili neposredne povezave med hierarhičnim nivojem in kompleksnostjo menedžerjevih shem.

Nacionalna kultura ima po Scheinu (1999) pomembno vlogo pri vsebini shem. Nacionalna kultura so predpostavke o specifičnih vzorcih odnosov do socialnega okolja in med ljudmi v nekem prostoru. Omenjene predpostavke povratno vplivajo na to, na kak način se bodo zbirale informacije in kako bodo interpretirane, ter, kakšno vedenje bo sledilo. Tudi znotraj organizacij vedenje ne more biti kulturno nevtrarno. Različne nacionalne kulture je na podlagi petih neodvisnih dimenzij preučeval tudi Hofstede (npr. Hofstede 2001), in sicer *razdalja v moči, izogibanje negotovosti, individualizem nasproti kolektivizmu, maskulinitet nasproti femininosti* in *kratkoročna nasproti dolgoročni orientaciji*. Zadnja dimenzija predstavlja dilemo kratko- ali dolgoročnega poslovnega razmišljanja, ki je v Sloveniji doslej, po domačih raziskavah sodeč, veljalo za pretežno kratkoročno (Jazbec 2005; Rauter 2006). Vpliv nacionalnih kultur so potrdile tudi druge študije (npr. Grossenbacher 2008).

4.7.2 Vpliv organizacijskih spremenljivk na interpretativne sheme

Članstvo v organizaciji lahko spremeni interpretativne sheme. Menedžerji v različnih organizacijah dojemajo iste dogodke na različne načine. Ne glede na to, da na spremembe vplivajo tudi druge spremenljivke (npr. organizacijska struktura ali informacijski sistem), ima

organizacija vpliv na sheme, in posledično je za pričakovati, da bodo posamezniki iz iste organizacije imeli bolj podobne interpretativne sheme (Grossenbacher 2008).

Raziskovalni podatki (Chattopadhyay in drugi 1999) kažejo na vpliv položaja na prevzemanje prepričanj (shem), kjer tisti, ki imajo višji položaj, vplivajo na prepričanja (sheme) svojih podrejenih. Podrejeni tudi prej sprejmejo veljavnost prepričanj svojih nadrejenih in se začnejo v skladu z njimi tudi vesti. Avtoriteta zaželeno vedenje še dodatno spodbuja s pozitivnimi podkrepitevami in nagradami, če se podrejeni vede v skladu z zaželeno vlogo. Vrhnji menedžment je bolj dovzeten za spremembe ter sočasno manj skeptičen, kar je verjetno povezano tudi z normami, vezanimi na njihov položaj. Med shemami višjega in srednjega menedžmenta ter delavci se lahko pojavijo precejšnje razlike v dimenzijah njihovih shem (Lau in drugi 2002).

Calori in drugi (1994) so v svoji raziskavi potrdili, da so kognitivni zemljevidi menedžerjev iz mednarodnih podjetij bolj obsežni kot kognitivni zemljevidi menedžerjev, ki poslujejo samo na domačem tržišču. Slednje kaže na to, da menedžerji ne izgradijo vedno kompleksnih kognitivnih zemljevidov, ki bi omogočali točno percepcijo, predvidevanje in vedenje.

Lau in drugi (2002) so v študiji, opravljeni na Kitajskem, ugotovili, da so med različnimi tipi podjetij zaposleni iz povezanih podjetij in preoblikovanih podjetij bolj dovzetni za spremembe kot tisti v državnih podjetjih. Zaposleni v višje razvitih regijah so bolj dovzetni za spremembe, tudi afekti so bolj pozitivni.

V kolikor imajo posamezniki na spremembe manj vpliva, jih bodo ovrednotili negativno, čeprav se slednje v različnih študijah ni pokazalo enoznačno (Lau in Woodman 1995; Balogun in Johnson 2004). Organizacije z bolj prožnimi organizacijskimi kulturami kažejo večjo dovzetnost za spremembe, bolj pozitivne afekte in manj skepse (Lau in drugi 2002).

4.7.3 Vpliv okoljskih spremenljivk na interpretativne sheme

V tem poglavju se nanašamo na raziskave, ki so ugotavljale, ali vrsta panoge oz. ekonomski pretresi vplivajo na interpretativne sheme pri menedžerjih. Večina opravljenih študij (v Grossenbacher 2008) je pokazala, da so znotraj posamezne panoge sheme menedžerjev bolj podobne kot med različnimi panogami. Vzrokov za to je več, denimo formalni in neformalni

pritiski med podjetji v isti branži, zakonodaja, imitiranje tekmecev, sheme, oblikovane na podlagi različnih izobraževanj, podobna izobraževalna zgodovina in nenazadnje tudi ne-/formalna srečanja med menedžerji iste panoge.

Tudi turbulenca v okolju, ki je opredeljena kot število dojetih sprememb, ki se zgodijo v okolju, v katerem nastopa podjetje, lahko spodbudi spremembo shem (Grossenbacher 2008). V ozadju je predpostavka, da je vedenje podjetja tesno povezano z vplivi okolja, kar oboje vpliva na uspešnost podjetja. Iz tega sledi, da bodo menedžerji najprej morali prilagoditi svoje sheme spreminjajočemu se okolju, šele nato bodo lahko sprejemali ustrezne odločitve.

Ne glede na opažanja, da menedžerji ne korigirajo pravočasno svojih shem v spremenljivih okoliščinah (t.i. *kognitivna inercija*), kar vodi do manjše učinkovitosti, pa rezultati drugih študij (Calori in drugi 1994) kažejo, da se v času makroekonomskih pretresov mentalni modeli menedžerjev počasi spreminjajo v smeri večje skladnosti s spremenljivimi okoliščinami. Menedžerji v raziskavi so v tem času dodajali nove konstrukte o tekmejih, število kategorij pa se je v tem času podvojilo.

Nadalje so Barr in drugi (1992) našli podporo za predpostavko, da spremembe v okolju vplivajo na sheme pri menedžerjih, ki so delali v uspešnih podjetjih. Na drugi strani menedžerji iz manj uspešnih podjetij niso bili uspešni pri adaptaciji svojih shem. Fahey in Narayanan (1989) poročata o vplivu turbulence v poslovnem okolju na sheme, pri čemer so menedžerji bodisi pretiravali ali pa podcenjevali določene okoljske dejavnike. Na drugi strani so Chattopadhyay in drugi (1999) našli zgolj mešano podporo o vplivu turbulenc na sheme menedžerjev. Avtorji poročajo, da je turbulenca v poslovnem okolju imela vpliv zgolj na prepričanja izvršnih kadrov na inovacije, ne pa tudi na prepričanja, ki se nanašajo na UČV, ugled, kvaliteto, učinkovitost in dosežke.

Podobno tudi Hodginson (1997) poroča, da turbulenca na tržišču nima vpliva na to, kako nepremičninski agenti konstruirajo svoje mentalne modele tekmecev. Avtor je to nesposobnost pripisal kognitivni inerciji. Izsledki Regerjeve in Palmerja (1996) kažejo na to, da so menedžerji v času ekstremne okoljske turbulence počasni pri inkorporiranju novih informacij v svoje sheme pozicioniranja na tržišču.

Avtorji (Calori in drugi 1994) na podlagi raziskav predpostavljajo, da v primeru, ko je sedanje poslovno okolje podobno okolju iz preteklosti, avtomatsko in kontrolirano procesiranje nudita sovpadajoče zemljevide. V kolikor je sedanja situacija percipirana kot pomembno drugačna od pretekla, avtomatsko in kontrolirano procesiranje nudita neskladne zemljevide. Na podlagi tega je pričakovati, da bo v tem času prišlo do strateških napak, saj mentalni modeli niso dovolj hitro posodobljeni, da bi šli vstric s spremembami. To je tudi odgovor na vprašanje, zakaj so organizacijske spremembe velikokrat neuspešne.

4.7.4 Vloga drugih pri vzdrževanju in spreminjanju shem

Ne glede na to, da je bilo veliko pisanja na področju kognitivnih shem namenjenega konceptualizaciji in kategorizaciji shem, pa je bilo relativno malo napisanega o tem, kako drugi ljudje vplivajo na pridobivanje in spreminjanje shem posameznika. Harris (1994) pojasnjuje, da je v skladu s procesiranjem socialnih informacij in s socialno konstrukcijo resničnosti izgradnja pomena vedno proces pogajanj, ki vključuje alternativne pomene za različne posameznike in za njihove osebne cilje. Ta pogajanja so posredna in neposredna. Tudi Balogun in Johnson (2004) izpostavljata proces socialnih pogajanj med različnimi organizacijskimi skupinami.

Kot opažata Fiske in Taylor (1991), lahko drugi ljudje vplivajo na dejanja osebe brez njihove neposredne prisotnosti. Poleg tega imajo posamezniki pomembno zmožnost za vživljanje v druge in za privzemanje njihove perspektive, kar sovpliva na odločitve za neko ravnanje.

Fiske (2000) dodaja, da se posamezniki shem učijo na podlagi neposrednih izkušenj ali na podlagi komunikacije z drugimi, vendar pa imajo sheme, pridobljene »iz druge roke«, manjšo sposobnost vključevanja raznovrstnosti kot sheme, ki jih posameznik sam pridobi. Rezultat socialne interakcije in socialnih pogajanj je standard oz. »tipifikacija« (McKinley in drugi 2000). Po zaključku socialnih interakcij gre novonastala shema skozi proces objektivizacije in končno v uporabo (Augoustinos in drugi 2006). Na tej stopnji posamezni odločevalec izgubi vpogled v socialno pridobljen karakter sheme in priporočen kanček kritičnosti ob tem.

Posamezniki v različnih skupinah, na različnih področjih ali na različnih hierarhičnih nivojih pogosto vidijo isti dogodek na različne načine. Moch in Bartunek (1990) sta ugotovili, da se sheme sprememb pri menedžerjih niso skladale s shemami sprememb pri zaposlenih, ko je šlo

za izboljšanje kakovosti življenja v organizaciji. Ne glede na lastnost shem, da so odporne proti spremembam, lahko do sprememb pripeljejo prav razlike med podskupinami (Bartunek 1984). Poleg tega lahko na nivoju organizacije do sprememb v shemah vodijo npr. izzivi v poslovnem okolju, spremembe v vrednotnem sistemu vodilnih ali novo vodstvo.

4.8 Sheme v organizacijskem kontekstu

Zaradi praktične vrednosti so raziskovalci kognicij in raziskovalci s področja poslovnih ved v zadnjih dvajsetih letih raziskovanju kognitivnih shem pri menedžerjih posvečali precejšnjo pozornost. Poleg posameznih člankov iz znanstvenih revij so bile menedžerskim in organizacijskim kognitivnim fenomenom posvečene posebne izdaje revij, kot so *Journal of Management Studies* (julij 1989, maj 1992, november 1997), *Organization Science* (avgust 1994) in *Journal of Organizational Behavior* (marec 2001).

V obširnem pregledu literature na področju socialne kognicije Markus in Zajonc (1985) zaključujeta, da je teorija kognitivnih shem najbolj pervazivna perspektiva znotraj področja socialne kognicije. Precejšnje število raziskovalcev je teorijo uporabilo za preučevanje kognitivnih problemov v organizacijskem okviru (npr. Bartunek 1984; Gioia in Poole 1984; Gioia in Chittipeddi 1991; Shetzer 1993; Reger in drugi 1994; Reger in Palmer 1996; Labianca in drugi 2000; Lau in drugi 2002). Sočasno Poole s sodelavci (1989) menijo, da v času organizacijskih sprememb organizacijske sheme postanejo bolj eksplicitne. Čas sprememb zatorej nudi dobro priložnost za preučevanje procesov organizacijske transformacije.

McKinley in drugi (2000) podajajo zanimiv primerjalni pogled na vlogo in pomen shem v organizaciji ter opozarjajo, da je sociokognitivna perspektiva drugačna od konvencionalne ekonomske oz. racionalne perspektive, ki je sicer v organizacijah bolj prisotna. Avtorji slednje utemeljujejo na primeru odpuščanja zaposlenih, pri čemer perspektivi na različne načine vidita vzroke, posledice in pričakovane učinke odpuščanja. Predpostavka ekonomske paradigme je, da so podjetja racionalna in usmerjena na lastni interes ter na učinkovitost, ter da obstaja tesna povezava med menedžerjevim delovanjem in izidi le-tega, menedžerji pa to povezavo tudi razumejo. Na drugi strani je temeljna predpostavka sociokognitivne paradigme, da je v podjetjih racionalnost omejena, da menedžerji izgradijo poenostavljene sheme, na

temeljnih katerih nastajajo tudi njihove odločitve. Kognitivne sheme menedžerji izgrajujejo skozi proces socialne konstrukcije in ne na podlagi racionalnega premisleka.

Glavni argumenti ekonomske paradigme za odpuščanje so, da podjetja odpuščajo zato, da bi znižala stroške in tako postala bolj profitabilna in učinkovita. Na drugi strani sociokognitivna paradigma zagovarja stališče, da menedžerske odločitve za odpuščanje temeljijo na skupnih mentalnih modelih, ki definirajo odpuščanje kot učinkovito in ga zato legitimizirajo. Omenjeni mentalni modeli so socialni konstrukt in nastanejo skozi socialno interakcijo (McKinley in drugi 2000). Medtem ko empirija glede odpuščanja (zaenkrat) še ne potrjuje sociokognitivnih argumentov, pa rezultati ekonomske paradigme kažejo mešane rezultate o učinku odpuščanja na zmanjševanje stroškov, profitu in ceni delnice. Iz zgoraj povedanega sledi, da poglobljena paradigma menedžerjev prinaša ne samo specifični pogled na organizacijski vsakdan in na probleme, s katerimi se organizacija sooča, temveč tudi različne izide, primer odpuščanj pa bi lahko prenesli tudi na kognitivne modele o UČV.

Avtorja (Gioia in Chittipeddi 1991) menita, da je skozi simbolno raven mogoče sporočiti, da trenutne interpretativne sheme več niso primerne. Pri članih organizacije se na tak način ustvari nestabilnost pri razumevanju organizacije in potreba, da jo na novo osmislijo (Poole in drugi 1989). Nepotrjenost obstoječe sheme pa na drugi strani zahteva novo ali revidirano shemo, ki zasede mesto prejšnje. To je priložnost za komuniciranje nove vizije v skladu s predhodnim procesom osmišljanja, skozi katerega je šlo vodstvo. Glede na to, da sprejetje spremembe le redko poteka enosmerno, je zelo verjetno, da bo sicer končna privzeta alternativa rezultat pogajanj med različnimi deležniki v organizaciji, in sicer v skladu z njihovimi lastnimi vizijami. Po vseh revizijah prvotne ideje je naloga vodstva, da na podlagi strateškega načrta realizira končno vizijo. Takšni, nekoliko poenostavljeni razlagi odnosov v organizaciji nasprotujejo npr. Dent in Goldberg (1999) in Pideritova (2000), ki menijo, da je videnje odnosov v smislu »od zgoraj-navzdol«
preživeto in ne vodi do zaželenih rezultatov.

Četudi je bila teorija shem na začetku usmerjena k procesiranju informacij pri posamezniku, se novejša raziskava v večji meri ukvarjajo s tem, da so sheme med člani organizacije deljene na podlagi procesa socialnega vplivanja in pogajanj (npr. Bartunek 1984, Lord in Foti 1986, Bartunek in Moch 1987, Poole in drugi 1989). Podobno kot pri individualnih shemah tudi organizacijske sheme vodijo in dajejo smisel vsakodnevnim dejavnostim organizacijskih članov. Njihov pomen je v tem, da nudijo skupno orientacijo pri informacijah in dogodkih.

Na drugi strani je Diplock (1999) raziskoval osmišljanje menedžerjev v času implementacije spremembe ter razširjenost delitve shem pri menedžerjih. Analiza vsebine je pokazala, da ob poskusu osmišljanja organizacijskih sprememb menedžerji delijo relativno malo skupnih dimenzij in večje število edinstvenih dimenzij. Analiza je razkrila tudi pomembne razlike v načinu, kako vrhnji in srednji menedžment osmišljata spremembe.

Ranson in drugi (1980) so opozorili, da deljene interpretativne sheme ne legitimizirajo zgolj določenih organizacijskih struktur, temveč služijo kot vir stabilnosti med spremembo. Kot alternativni viri stabilnosti in varnosti v času, ko se spreminjajo osnovne strukture, ki sicer zagotavljajo zadovoljitev teh dveh osnovnih potreb, lahko služijo dostopnost vodstva, osebni kontakt ali neformalna komunikacija med člani (Mintzberg 1979; Augoustinos in drugi 2006).

Postavlja se vprašanje, kako organizacijska kultura vpliva na osmišljanje na nivoju posameznika, oz., kako se njen pomen manifestira na nivoju posameznika (Shetzer 1993). Harris (1994) meni, da se kultura na nivoju posameznika manifestira v organizacijsko specifičnem vzorcu shem, ki jih imajo člani organizacije. Posameznikove organizacijsko specifične sheme naj bi tako bile zbirališče kulturnega vedenja in pomenov o kulturi. Poleg tega Harris meni, da aktivacija shem in njihova interakcija v socialnem kontekstu pri posameznikih ustvari kulturno izkušnjo. Taka perspektiva umešča fenomene osmišljanja okolja na individualni nivo, vendar jih poveže nazaj s sociokulturno resničnostjo organizacije.

V nadaljevanju podajamo dve študiji primera, ki sta pomembni za nadaljno razpravo o teoretičnih temeljih pričujoče disertacije. Ker sta vplivali na zasnovo njenega empiričnega dela, smo se odločili, da ju predstavimo bolj podrobno.

Raziskava 1: Revizija interpretativnih shem

V sedaj že klasični študiji primera religioznega reda je Jean Bartunek (1984) skozi desetletja spremljala spreminjanje interpretativnih shem njegovih članov, natančneje spreminjanje in razumevanje osnovne misije reda. Interpretativne sheme so v religioznih redih na podlagi ideologij in predpisanih norm vedenja še posebej močno prisotne. Deljene interpretativne sheme članom dajejo občutek pripadnosti in omogočajo nadzor. Pogosto so to implicitne predpostavke, zakaj se npr. dogodki zgodijo tako, kot se in kako naj bi ljudje ravnali v različnih situacijah (Bartunek 1984). V času raziskave so te osnovne predpostavke zaradi

zunanjih pritiskov šle skozi proces revizije. Namen študije je bil raziskati načine, kako interpretativne sheme gredo skozi temeljne spremembe in kako le-te vplivajo na prestrukturiranje reda.

Na podlagi revizije svoje teologije so člani reda prišli do premika v interpretaciji svoje misije v izobraževalnem sistemu. Slednje se je pokazalo tudi v premiku vrednot in interesov. Vrednote, ki so bile prej deljene in jasne, so postale nejasne in zato predmet nestrinjanja. Na podlagi nestrinjanja je prišlo do sprememb na področju interesov, kar je spodbudilo delo na novih področjih delovanja članic reda. Proces revizije interpretativnih shem je bil tesno prepleten s strukturnimi spremembami, kot so izgradnja horizontalnih povezav med enotami (redom, šolami in zainteresirano javnostjo). Sčasoma se je na ravni organizacijskih enot razvila nova organizacijska struktura.

Analiza rezultatov Bartunekove (1984) kaže, da se proces spremembe drugega reda začne s percepcijo krize, ki je doživeta dovolj intenzivno, da »odmrzne« sprejete interpretativne sheme, vsaj pri nekaterih članih organizacije, kar je sicer predvideval že Schein (1980). V tem času je delovna učinkovitost slaba, prejšnje menedžerske prakse niso več uspešne, pride lahko tudi do premikov moči. Kriza postavi veljavnost interpretativnih shem pod vprašaj in pojavi se potreba po novih interpretacijah. Med krizo organizacije tudi izgubijo prejšnjo zanesljivost in v skrajnem primeru lahko propadejo.

Bartunek (1984) omenjene spremembe razume kot dialektični proces, kjer originalne interpretativne sheme predstavljajo tezo, drugi načini razumevanja predstavljajo antitezo in to, kar se bo izcimilo iz interakcije med prvima dvema, kot sintezo. Ker je to dialektični proces, nujno vsebuje tudi konflikt med dvema perspektivama in s tem tudi konflikt med različnimi interesnimi skupinami. Tako bo tudi razrešitev procesa deloma odvisna od moči teh skupin.

Dialektični proces ni prisoten zgolj v interpretativnih shemah, vrednotah in interesih članov, temveč tudi v njihovem vedenju. Natančneje, Quinn in Cameron (1983) menita, da so organizacije v času fundamentalne revizije interpretativnih shem lahko bolj decentralizirane in zato članom dovolijo več soudeležbe pri odločanju, kot v času pred spremembo. Miller in Friesen (1983) celo menita, da organizacije, ki v tem času spodbujajo več participacije, bolj verjetno dosežejo spremembo drugega reda kot organizacije, ki participacije ne spodbujajo.

Bartunek (1984) dodaja, da je sinteza bolj verjetno deljena med tistimi člani organizacije, ki so sodelovali pri njeni izgradnji, pri čemer je ta predpostavka v njeni raziskavi tudi potrjena.

Postavlja se vprašanje, zakaj je za dokončno odločitev o prestrukturiranju enot bilo potrebnih deset let težavnega obdobja. Odgovor na to vprašanje je povezan s tem, kako je sprememba interpretativnih sprememb drugega reda doživeta pri članih organizacije. Pri tem imajo sheme močno afektivno komponento. Ko se pojavi sprememba drugega reda v interpretativnih shemah, se morajo člani »odučiti« originalnih interpretativnih shem (Schein 1980; Augoustinos in drugi 2006). Slednje prinaša precejšnjo negotovost in kaos, pojavita se dezorientacija in paraliza. Schein tudi dodaja, da je izkušnja lahko stresna, boleča in ogrožujoča. Rezultati raziskave Bartunekove (1984) to tudi potrdijo.

Rezultati o vlogi vodstva pri spremembi drugega reda kažejo, da je vloga prvenstveno v omogočanju, da so v tem času izražene različne perspektive, s čemer je omogočen dialektični proces, ki spodbuja nove interpretacije situacije. Pri tem je nujno, da vodje sami razvijejo poglobljeno razumevanje različnih perspektiv. Zaključimo lahko, da so rezultati Bartunekove (1984) za prihodnje raziskovalce kognitivni shem predstavljali dragoceno osnovo, pa vendar moramo biti pri generalizaciji rezultatov vseeno previdni, saj iz izkušnje religioznega reda ne moremo posploševati na organizacije v poslovnem okolju.

Raziskava 2: Avtomatsko vs. kontrolirano procesiranje

Regerjeva je skupaj s Palmerjem (1996) opravila pomembno študijo za razumevanje kognitivnih procesov v času organizacijskih sprememb. Študija je temeljila na dveh kognitivnih procesih, in sicer na t.i. »avtomatskem« procesiranju (relativno brez naporov, hitro in v veliki meri brez zavedanja) in »kontroliranem« procesiranju informacij (z napori, namensko, razširjeno), in sicer v času okoljskih sprememb, ki so skozi leta imele vpliv na finančne organizacije (banke in varčevalne institucije). Raziskovalca je zanimalo razmerje med avtomatskim in kontroliranim procesiranjem v hitro spreminjajočem se okolju.

Predpostavila sta model, ki združuje vsebine avtomatskega in kontroliranega procesiranja informacij, na podlagi katerega je mogoče sklepati, da preteklo učenje in izkušnje generirajo tako avtomatske, kot tudi kontrolirane kognitivne modele. Ko so okoliščine dolgo časa relativno stabilne, so spodbujane dobro naučene in vnaprej pripravljene kategorije.

Avtomatski in kontrolirani modeli so prepleteni in ostanejo enaki, dokler se okolje ne spremeni do te mere, da sheme postanejo zastarele.

Model prav tako predvideva, da bo kognitivna inercija menedžerjem preprečila takojšnjo asimilacijo novih informacij v obstoječe mentalne modele, saj se sheme težka spreminjajo (Reger in Palmer 1996). Inercija naj bi bila močnejša pri avtomatskem procesiranju, zato sta predvidevala, da se bodo spremembe v shemah zgodile hitreje pri kontroliranem procesiranju. V hitro spreminjajočem okolju bodo menedžerji, ki uporabljajo kontrolirano procesiranje, verjetno dosegli precej drugačne zaključke, kot bi jih sicer na podlagi starih predpostavk.

Raziskava se je ukvarjala s kategorizacijo tekmecev v poslovnem okolju, ki je dolgo veljalo za stabilno, vendar je v času raziskave šlo skozi turbulence. Predpostavka je bila, da bodo menedžerji svoje tekmece uvrščali v dobro poznane avtomatske kategorije ter več hotenega kontroliranega procesiranja namenili strateško pomembnim nalogam. Rezultati kažejo, da so se osebe iz vzorca v veliki meri zanašale na starejše kategorije o tekmejih v poslovnem okolju, kar kaže na avtomatsko procesiranje. Pod vplivom tradicionalnih kategorij je bilo tudi kontrolirano procesiranje, kar pomeni, da je pri obeh vrstah procesiranja prišlo do inercije, ki pa je višja pri avtomatskem procesiranju. Rezultati prav tako kažejo, da so spremembe v avtomatskem procesiranju posledica predhodnih sprememb v kontroliranem procesiranju.

Na podlagi omenjene študije in nekaterih drugih je mogoče zaključiti, da je kategorično mišljenje t.i. privzeta rešitev, ker je najbolj kognitivno učinkovito. Kategorično skladne informacije posameznik uvršča na hiter način, ki ne zahteva truda, sočasno pa posameznika opozori na morebitno nekonsistentnost (Reger in Palmer 1996). Poleg tega je način procesiranja odvisen tudi od motivacije posameznika (Augoustinos in drugi 2006).

4.8.1 Shematsko procesiranje informacij pri menedžmentu

Vloga vodstva pri vzdrževanju in spreminjanju kognitivnih shem je ključna, menijo Chattopadhyay in drugi (1999). Ko nek nepričakovani zunanji dogodek ustvari potrebo po organizacijski spremembi, morajo menedžerji ugotoviti, kako spremeniti obstoječi sistem organizacijskih shem, da bo uspešno akomodiral nove zahteve (Poole in drugi 1989). V obdobju organizacijskih sprememb lahko menedžment implicitno ali eksplicitno transformira prevladujoče organizacijske sheme, z namenom, da postanejo (bolj) skladne z menedžerjevo

ново vizijo in prepričanja, kaj bo za organizacijo v prihodnosti dobro. Obstoječe interpretativne sheme gredo v času procesa transformacije skozi različne stopnje hotene modifikacije (Bartunek in Moch 1987). V kolikšni meri bo transformacija uspešna, je odvisno od jasnosti vizije vodstva, od moči vodstva, od zgodovine sprememb v organizaciji, ipd.

Nadalje pa Geigle (1998) ugotavlja, da veliko poskusov vpeljave organizacijskih sprememb propade na stopnji, ko bi morali biti načrti vodstvenega tima, ki načrtuje spremembe, razširjeni na celotno organizacijo. V svoji kvalitativni raziskavi je ugotovila, da je bila med uvajanjem spremembe večina izkušenj pri zaposlenih, tudi nenavadnih, asimiliranih v skript enega od dogodkov, povezanih s preteklo spremembo.

Reger in Palmer (1996) na podlagi svoje raziskave zaključujeta, da od menedžerjev ni mogoče pričakovati, da se bodo »naučili« novih mentalnih modelov, zato je za podjetja bolje, če zaposlijo menedžerje s shemami, ki so kompatibilne s spremenljivim okoljem. V njunem vzorcu se je to potrdilo, saj sta po preteku treh let samo dva menedžerja od enajstih delala v istem podjetju. Kljub vsemu je takšna praksa tvegana, saj na eni strani spodbuja darvinistično kadrovanje po sistemu »uporabi-zavrzi« z resnimi posledicami za organizacijsko kulturo, na drugi strani pa izvršni odbori, ki so zadolženi za izbiro izvršnih menedžerjev, običajno nimajo ustreznega znanja in veščin za izbiro posameznikov s skladnimi shemami.

Raziskave na področju menedžmenta kažejo, da je mnogo strateških odločitev sprejetih v stresu in pod časovnim pritiskom. Prevladujoč način v strateških diagnozah in strateškem odločanju je avtomatsko (in ne namerno in kontrolirano) procesiranje. Kljub temu je strateško odločanje v literaturi na področju menedžmenta pogosto opisano kot namerna in kontrolirana kognitivna dejavnost (Calori in drugi 1994). Vendar Fiske (1989) predpostavlja, da je v težkih okoliščinah možno prilagoditi tako kontrolirane, kot tudi avtomatske procese, čeprav to zahteva visoko motivacijo in visoko stopnjo kognitivnega zavedanja.

Rezultati raziskave o odporih, ki so jo opravili Labianca in drugi (2000) kažejo, da k odporom do sprememb vodi nesposobnost, da bi vpleteni v ključnem obdobju revidirali stare sheme ter razvili in privzeli nove. K temu lahko dodamo rezultate študije primera letalske nesreče (Weick 1990), kjer avtorji zaključujejo, da se je pilot zaradi stresa in časovnega pritiska vrnil k znanim, a neprimernim shemam. Pilot je vedel in bi tudi lahko uporabil ustrezno shemo za

tvegano situacijo, vendar je bila druga shema veliko bolj uporabljena, celo preveč naučena in znana, kar je vodilo k nesreči.

4.9 Kritike koncepta kognitivnih shem

Kritiki modela kognitivnih shem najpogosteje navajajo pomanjkljivo razlago vloge socialnega interaktivnega in kulturnega konteksta na sheme (Kuklinski in drugi 1991; McVee in drugi 2005), v ozadju česar je pravzaprav kritika nezdržljivosti modela glede na osnovne socialnopsihološke postulate. Avtorji (McVee in drugi 2005) sicer priznavajo Bartlettu, da je sheme pojmoval kot nadindividualni pojav in pri tem upošteval vlogo sociokulturnega okolja, vendar se je ta prispevek v kasnejših pojmovanjih izgubil.

Kritiki kot slabost navajajo tudi odsotnost ustreznih odgovorov na vprašanje, od kod prihajajo skupne kategorije v shemah, ki so v svoji osnovi individualizirane. Na tem mestu se torej pojavlja vprašanje izvora in razvoja shem. Razvoj shem je namreč opisan kot reorganizacija obstoječih mentalnih struktur in nove sheme nastanejo kot analogija ali preoblikovanje starih (Augoustinos in drugi 2006). Vendar izvor teh starih shem ni dovolj dobro pojasnjen.

Tudi Kuklinski in drugi (1991) nad konceptom shem niso navdušeni. Menijo, da ne glede na to, da študije shem dajejejo nekatere zanimive rezultate, le-ti nimajo veliko skupnega s teorijo shem. Aplikacije so v mnogih primerih preveč ohlapne, teorija premalo znana in preveč omejena. Prepričani so, da bi lahko kognitivna in socialna psihologija iz njih več odnesli. Nasprotno pa v svojem odgovoru Lodge in drugi (1991) menijo, da so te kritike preveč površne in enostranske.

Kuklinski in drugi (1991) imajo pomisleke tudi glede epistemične in konceptualne vrednosti shem. Raziskavam očitajo slabo ločljivost od drugih konceptov, denimo stališč in strukture stališč, predvsem njihove kognitivne in afektivne komponente. Menijo, da sheme niso nič drugega kot stališča v novi preobleki, saj naj bi edina razlika med obema konceptoma bil poudarek bodisi na kogniciji (sheme) ali na afektih (stališča). Sočasno pa sta npr. Gioia in Chittipeddi v istem letu, kot je nastala omenjena kritika (1991) raziskovalno ugotovila, da ima koncept shem pomembno drugačno strukturo kot koncept stališč. Tudi Lodge in drugi (1991)

v svojem odgovoru na članek Kuklinskega in drugih navajajo analize, ki kažejo pomembno odstopanje teoretičnega koncepta shem od koncepta stališč.

Teoriji shem očitajo tudi razdrobljenost nekaterih novonastalih podkonceptov (denimo skripti, okvirji, prototipi), na drugi strani pa teorija naj ne bi znala integrirati nekaterih starejših konceptov (npr. kognitivni zemljevidi, osebni konstrukti, konceptualni sistemi). Poleg tega ti koncepti naj ne bi znali razložiti povezave z afekti, čemur pa Lodge in drugi (1991) nasprotujejo.

Sprašujejo se, ali na podlagi teorije shem sploh izvemo kaj novega o tem, da (si) bodo posamezniki nove informacije percipirali / procesirali/ zapomnili v skladu s tem, kar so vedeli ali verjeli že prej (Kuklinski in drugi 1991). Lodge in drugi (1991) odgovarjajo, da študije, ki jih Kuklinski in drugi omenjajo, verjetno brez teorije shem sploh ne bi obstajale, saj se je raziskovalna pozornost k tem problemom intenzivneje obrnila šele z nastankom teorije shem.

Na podlagi vseh zgoraj omenjenih kritik Kuklinski in drugi (1991) ponujajo tudi nekatere rešitve. Prvič, socialni psihologi bi se morali v večji meri ukvarjati s procesiranjem informacij. Samo na tak način bo mogoče pridobiti uvid na vprašanja, kako kodiramo, shranjujemo in ponovno uporabimo informacije. Drugič, več pozornosti je potrebno posvetiti procesom kognicije. Tretjič, priporočajo uporabo eksperimentov kot glavnega sredstva raziskovanja v kognitivni psihologiji. Nasprotno pa Lodge in drugi (1991) tej trditvi nasprotujejo z argumentom, da se posamezniki razlikujejo med seboj po številu in tipih shem, zato bi raziskave morale biti izjemno občutljive na medosebne razlike, in sicer z metodami, ki so manj strukturirane, npr. odprta vprašanja, rangiranje, ipd. Poleg tega se raziskovalci morajo zavedati, da je velik del procesiranja v shemah avtomatskega in zato neverbaliziranega.

Nazadnje teoriji shem zamerijo tudi zanemarjanje čustev. Ne glede na to, da Zajonc (1980) opozarja, da afekti determinirajo kognicijo, teoriji shem ni uspelo v celoti integrirati čustev. Večina kognitivnega procesiranja naj bi služila prav upravičevanju že privzetih mnenj. Seveda med posamezniki obstajajo razlike, vendar je v vsakem primeru to pomemben dejavnik (Kuklinski in drugi 1991).

Tudi drugi kritiki naslavljajo problem konstrukcije in aktivacije shem, saj tradicionalni modeli ne nudijo odgovora na vprašanje, kje imajo kognitivne sheme svoj izvor. Agar (1983) v

svojem članku o sklepanju v primeru etnografskih raziskav na to vprašanje odgovarja, da osmišljanje nekega dogodka, posledica česar je določen sklep, posameznik v prihodnosti poveže z drugim takšnim sklepom in oblikuje se shema. SHEME se lahko povezujejo hierarhično (npr. Shetzer 1993) ali ne. Podobne teme se loteva tudi Abelson (1981), ko naslavlja naravo skriptov.

Fiske (2000) je strnila nekatere najbolj pogoste kritike koncepta shem: sheme so absurdno konstruktivistične, teoretično neprecizne, operacionalno nezmožne falsifikacije ali so replikacija drugih konceptov. Ne glede na to pa psihologi nadaljujejo z uporabo koncepta sheme, denimo na področjih procesiranja teksta, self koncepta, motenj osebnosti, vizualne percepcije, telesne samopodobe, menedžerskega in političnega odločanja, inštrukcij matematike, kliničnih diagnoz, spolnosti, marketinga, verbalne vzročnosti, kriminalnih ved, vodenja, zdravega prehranjevanja in navad, namer, konstrukcije zgodb, stereotipov, testov v geometriji, pragmatičnem mišljenju, spolnih vlogah, branju, bližnjih odnosih in namerah za tožbo na sodišču. Fiskejeva zaključuje, da ima koncept sheme brez dvoma hevristično vrednost.

Kritizirane so tudi raziskave, ki so bile opravljene s pomočjo bizarnih tekstov ali na podlagi neživljenjskih eksperimentalnih situacij. Te situacije so preveč nejasne in imajo kaj malo skupnega z resničnimi življenjskimi razmerami (McVee in drugi 2005; White in Carlston 2005). Pogosto (pre)enostavne in nezahtevne dražljajske situacije informacijskega procesiranja (npr. samo en dražljaj hkrati, na voljo je dovolj časa, preprosti dražljaji) ne morejo pojasniti kompleksnega procesiranja v socialnem svetu, kjer je pogosto potrebno sočasno procesirati več dražljajev. Sočasno kritike letijo na eksperiment kot glavno raziskovalno orodje, ki nujno poenostavi kompleksnost socialnega vedenja (Forgas 1983; McVee in drugi 2005).

V kolikor teorije socialnih shem ostajajo na individualnem nivoju analize, ne zmorejo ustrezno pojasniti procesov socialne kognicije v celoti. Omenjeno slabost premošča Harris (1994), ki v svojem članku naslavlja odnos med posameznikom in organizacijsko kulturo in ugotavlja, da ima organizacijska kultura vpliv na posameznikovo osmišljanje, ki se kaže v organiziranem vzorcu organizacijsko specifičnih shem. Meni, da je mnogo posameznikovih izkušenj kulture pravzaprav produkt intrapsihičnega mentalnega dialoga med selfom in drugimi posamezniki iz iste kulture.

V času gospodarske krize nekatera stara prepričanja potrebujejo korekcijo ali se morajo v celoti spremeniti. Posledica je, da se novi podatki bodisi asimilirajo v že obstoječe sheme, ali pa se sheme v celoti preoblikujejo, oz. se ustvarijo nove. S kognitivnima procesoma akomodacije in asimilacije se je ukvarjal Jean Piaget v svojem modelu ekvibracije kognitivnih struktur, s katerim se ukvarjamo v naslednjem poglavju.

5 PIAGETOV MODEL EKVILIBRACIJE KOGNITIVNIH STRUKTUR

Ena bolj sofisticiranih kognitivnih teorij je model ekvilibracije Jeana Piageta (1970). Njegove teorije so bile preučevane znotraj različnih disciplin, od matematike in filozofije do biologije, največji vpliv pa je Piaget prav gotovo imel na področju razvojne psihologije, natančneje pri raziskovanju moralnega in kognitivnega razvoja otrok. Na socialnopsihološkem področju teorija ekvilibracije kognitivnih struktur doslej ni pritegnila veliko pozornosti (Kitchener 1991; Bečaj 1993). Socialni psihologi, ki so jo preučevali, menijo, da so vidiki teorije velikega pomena za socialno psihologijo (Kahle 1984; Bečaj 1993; Bečaj 2000).

Piaget si je že v zgodnjem obdobju svojega dela postavljaj vprašanja s področja genetske epistemologije: kaj je védenje (knowledge, *op.a.*)?, na podlagi katerih zakonov se védenje razvije in spremeni? (Inhelder 1962). Večino njegovega raziskovalnega dela se je nanašalo na kognitivni razvoj otrok, pa vendar lahko nekatere zakonitosti kognitivnega razvoja in načina delovanja prenesemo tudi na védenje odraslega posameznika. V nadaljevanju obravnavamo tiste vidike Piagetove teorije, ki so skladni z osrednjim vprašanjem v disertaciji, t.j. z nastankom, spreminjanjem in z vzdrževanjem kognitivnih shem.

Piaget je videl kognitivni razvoj kot odnos med tremi komponentami: med vsebino, funkcijo in strukturo. Vsebina so surove, neinterpretirane informacije. Funkcija se nanaša na lastnosti intelektualne aktivnosti – asimilacije in akomodacije. Funkciji sta stabilni in kontinuirani skozi kognitivni razvoj. Struktura so lastnosti organizacije, t.j. sheme, ki pojasnjujejo pojav določenih vedenj. Strukture se s starostjo in na podlagi izkušenj spreminjajo. Strukture tvorijo centralni del Piagetovega zanimanja. Sheme so po Piagetu značilnosti organizacije inteligentnosti.

5.1 Adaptacija in organizacija

Piagetov model ekvilibracije se uvršča med interaktivne teorije, pri čemer se interakcija nanaša na odnos med posameznikom in njegovim okoljem. Na podlagi svojega zgodnjega raziskovalnega dela na področju biologije je Piaget menil, da zaradi biološke danosti vsi organizmi delujejo v smeri *adaptacije* (prilagajanja, *op.a.*) fizičnemu okolju, kakor tudi v smeri *organizacije* tega okolja (Wadsworth 1996, poudarki v izvirniku). Podobno kot delovanje drugih delov telesa, je tudi kognitivna aktivnost podvržena značilnostim biološkega

razvoja ter zakonom adaptacije in organizacije okolja (Flavell 1996; van Geert 1998). Po Piagetu je osnovna funkcija kognicij prav adaptacija organizma (Piagetov izraz za posameznika, *op.a.*). Adaptacija je ekvibracija med asimilacijo ter organsko ali kognitivno akomodacijo (Gruber in Vonèche 1995). Piagetov drugi princip, organizacija, se nanaša na naravo struktur, ki se adaptirajo. Menil je, da je kognitivni aparat organiziran na podlagi shem, t.j. osnovnih struktur, ki predstavljajo določene fizične ali kognitivne aktivnosti, povezane z objekti, dogodki ali fenomeni.

Organizem brez adaptacije in organizacije ne bi mogel preživeti. Adaptacija na zunanje dražljaje je enako nujna kot organizacija taistih dražljajev, saj bi sicer prišlo do nenehnega prilagajanja organizma okolju brez prilagoditvenih (in energetske manj potratnih) odzivov. Adaptacija in organizacija služita ohranjanju in prilagoditvi kognitivnih struktur, pri čemer to poteka tako na organskem nivoju s procesi metabolizma, kot tudi na kognitivnem nivoju s kontinuirano asimilacijo in akomodacijo informacij (Gruber in Vonèche 1995).

Osnovno funkcijo kognicije Piaget vidi v spodbujanju procesa adaptacije na okolje. »Adaptacija se dogaja, ko se organizem transformira zaradi okolja in ko ta variacija vodi do povečane izmenjave med okoljem in organizmom, ki je ugodna za obstoj.« (Piaget 1952, 5). Do adaptacije ne pride, kadar izmenjava posega v normalno funkcioniranje organizma. Kognitivnega razvoja torej ne moremo ločiti od celotnega delovanja organizma (van Geert 1998).

Von Glasersfeld (1989) meni, da je v strokovni literaturi adaptacija pogosto napačno interpretirana, in sicer kot aktivnost organizma in ne kot stanje organizma, da preživi v nekem okolju (organizem se adaptira, namesto, da adaptacija organizma poteka). Uporaba besede adaptacija kot glagola (se adaptira) naj bi napačno dajala vtis, da gre za evolucijsko aktivnost in da ima organizem zmožnost spreminjanja svoje dedne zasnove. V nadaljevanju se omenjene dikcije držimo, ne glede na to, da lahko na adaptacijo gledamo tudi ožje (ne nujno v smislu genetske adaptacije, temveč v smeri prilagoditve na socialno okolje).

Von Glasersfeld (1989) poroča, da sta učenje in védenje tako dolgo adaptivna, dokler ohranjata ekvilibrij. Adaptivnost je iz konstruktivističnega vidika razumljena kot stanje skladnosti med zunanjimi in notranjimi omejitvami. Omejitve blokirajo neskladne informacije in s tem določajo, kaj v sheme *ne paše*. Gre torej za negativno selekcijo.

S procesoma asimilacije in akomodacije je zunanji svet, kot ga doživlja posameznik, organiziran in strukturiran. Organizacija je notranji proces in je lahko t.i. resničnosti podobna ali pa tudi ne. Resničnost, kot jo zaznava posameznik, je torej konstrukt, proces strukturiranja pa je Piaget opisal kot strukturni model okolja. Ta aktivni proces je samo-reguliran in najbolje deluje takrat, ko je avtonomen in samo-usmerjevalen (Bečaj 2003).

Procese intelektualne organizacije in adaptacije je Piaget razložil s pomočjo štirih osnovnih kognitivnih konceptov, t.j. koncepta *shem*, *asimilacije*, *akomodacije* in *ekvilibracije*. Da bi razumeli značilnosti kognitivnega razvoja, je potrebno pojasniti vse omenjene koncepte. Glede na to, da je koncept kognitivnih shem eden od centralnih pojmov v disertaciji, smo mu posvetili celotno poglavje, na tem mestu pa podajamo zgolj strnjen opis shem, kot jih je pojmoval Piaget.

5.2 Kognitivne sheme po Piagetu

Sheme so intelektualne strukture, ki organizirajo dogodke, ljudi, predmete, ipd., kot so ti zaznani in nato uvrščeni v skupine na podlagi skupnih lastnosti. Pa vendar Piagetove sheme niso predmeti ali ljudje, ampak koherentni seti kognitivnih operacij, ki jih lahko posamezniki aplicirajo na predmete, prepričanja ali na kar koli drugega v posameznikovem psihološkem prostoru (Gruber in Vonèche 1995). So ponovljivi psihološki dogodki v smislu, da dražljaje posamezniki uvrščajo konsistentno. Sheme je možno spoznati skozi jezik, glede na to, kako posamezniki opisujejo nek pojav ali dogodek. So spreminjajoče in hierarhično organizirane, pri čemer so nižje sheme pod vplivom višje umeščenih. Ker se sheme spreminjajo, lahko posamezniki nek dogodek ali osebo vidijo drugače kot v preteklosti. Tako ima odrasel človek v primerjavi z otrokom dolgo vrsto kompleksnih shem, ki omogočajo visoko razlikovanje (Wadsworth 1996).

Konstrukt shem je pomemben zato, ker vpliva na posameznikovo vedenje. Kažejo se skozi ponavljajoče se vzorce vedenja, ki odražajo kognitivno aktivnost. Sheme so med seboj tudi povezane in ko se spremeni ena od njih, to povzroči spremembe tudi pri drugih. »Vsaka shema je [...] koordinirana z vsemi ostalimi shemami in sestoji iz celote različnih delov« (Piaget 1952, 7).

Sheme odraslih se razvijajo od zgodnjega otroštva dalje ter postajajo vse kompleksnejše zaradi procesov adaptacije in organizacije (Flavell 1996). Tako je intelektualni proces vseskozi proces notranje konstrukcije in rekonstrukcije na podlagi izkušenj. Sheme odlikujejo trenutno razumevanje in védenje o svetu. So konstrukti in zato je niso dobesedna kopija resničnosti. Njihova oblika je povezana s posameznikovim unikatnim vzorcem asimilacije in akomodacije. To sta tudi procesa, odgovorna za spreminjanje shem.

Piagetova hipoteza je bila, da je kognitivni razvoj koherenten proces sledečih si sprememb kognitivnih struktur (shem¹), pri čemer vsaka nova shema logično nasledi prejšnjo. Pri vsaki naslednji stopnji gre za iskanje bolj kvalitetnega ekvilibrija (van Geert 1998). Nove sheme pa ne nadomestijo starih, temveč postanejo njihov integralni del. Gre torej za kvalitativno spremembo. Kognitivni razvoj je postopen in сложен, saj so sheme oblikovane in razgrajene postopoma. Piaget je razvoj shem ponazoril z nivoji (Piaget se je ogibal izrazu stopnja, ker naj bi zavajal, saj razvoj ne poteka stopenjsko, temveč сложно, z občasnimi skoki) kognitivnega razvoja (običajno učbeniki navajajo štiri nivoje, čeprav je Piaget občasno govoril tudi o treh oz. šestih) (van Geert 1998). Ti se začnejo s senzomotoričnimi akcijami pri novorojencih, nadaljujejo s predoperacionalnim nivojem v zgodnjem otroštvu in razvojem konkretnih operacij v srednjem otroštvu ter zaključijo v času pubertete oz. odraslosti z logičnim mišljenjem na nivoju formalnih operacij, ki je značilen tudi za odraslo populacijo (Labinovitz 1989). Kot vidimo, je za razliko od sodobnih strukturalistov, ki se zavestno izogibajo genetskemu ali zgodovinskemu vplivu na sheme ter nanje gledajo iz danega trenutka, Piaget na razvoj shem gledal iz vidika razvojnega ali genetskega strukturalizma (Piaget 1978).

5.3 Asimilacija in akomodacija

Spreminjanje shem poteka s pomočjo ekvilibracije z okoljem, in sicer s pomočjo procesa asimilacije novih informacij v že obstoječe kognitivne strukture in procesa akomodacije obstoječih kognitivnih struktur, ki inkorporirajo nove in neskladne informacije.

Besedo asimilacija je Piaget privzel iz biologije in je proces, analogen biološkemu procesu hranjenja, kjer je hrana pojedena, prebavljena in asimilirana, oz. spremenjena v uporabno obliko. Podobno je tudi izkušnja asimilirana ali procesirana (Wadsworth 1996). Asimilacija je

¹ Zaradi večje jasnosti v nadaljevanju besedila Piagetov izraz kognitivne strukture nadomeščamo s (kognitivnimi) shemami, ki so v tem kontekstu ekvivalentne kognitivnim strukturam.

kognitivni proces, s pomočjo katerega posameznik integrira nove perceptivne, motorične ali konceptualne vsebine v obstoječo(-e) shemo(-e) in s tem v vzorec vedenja. Z drugimi besedami povedano, posamezniki dražljaj prilagodijo obstoječi shemi. Nov dražljaj je torej umeščen v že obstoječo shemo, ki ostane nespremenjena (Gruber in Vonèche 1995). V procesu asimilacije posamezniki težijo k »transformaciji percepcije do te mere, da postane skladna s primernim nazorom, t.j. s prejšnjo shemo. Asimilirati torej pomeni ohraniti in v nekem smislu identificirati« (Piaget 1928, 142). Asimilacija poteka ves čas, poleg tega pa lahko poteka na več nivojih, saj lahko posamezniki sočasno procesirajo tudi večje število dražljajev. Vendar pa posamezniki dražljaje asimilirajo le do mere, do katere lahko svet v danem trenutku razumejo, kar se povezuje z njihovim aktualnim nivojem kognitivnega razvoja in izkušenj.

Kot rečeno, proces asimilacije shemo spremeni kvečjemu kvantitativno (postane bolj bogata) ter vpliva na njen razvoj, saj se shema z novimi izkušnjami širi v smislu, da je v njej vedno več objektov (Wadsworth 1996). Nasprotno pa se sheme kvalitativno spreminjajo s pomočjo procesa akomodacije, ko poteka adaptacija organizma okolju.

Proces akomodacije pomeni delovanje okolja na organizem in na njegove sheme. Če shema ni niti asimilirana, niti ignorirana, je modificirana – akomodirana, kar pomeni kvalitativno spremembo sheme. Akomodacija je »katera koli modifikacija asimilirane sheme ali strukture s strani asimiliranih elementov.« (Piaget 1970, 708).

Ko so posamezniki soočeni z novim dražljajem, ga skušajo najprej asimilirati v obstoječe sheme. Včasih to ni možno. Včasih dražljaj ne more biti asimiliran, ker ni ustrezne sheme, v katero bi ga bilo mogoče umestiti. V takšni situaciji obstajata dve možnosti; prva je izgradnja nove sheme, v katero je umeščen nov dražljaj (podobno kot nova mapa na disku računalnika). Druga možnost je prilagoditev obstoječe sheme do te mere, da je nov dražljaj skladen z njo. Obe možnosti kažeta na proces akomodacije, katere rezultat je sprememba konfiguracije ene ali več shem. Torej je akomodacija ustvarjanje nove sheme ali modifikacija stare kognitivne sheme (Gruber in Vonèche 1995; Derry 1996; Hala 1997). Van Geert (1998) opozarja, da ne glede na to, da je akomodacija vir novosti in novih informacij, mora biti novo še vedno dovolj blizu staremu, da ostane v okviru norme.

Morda se na tem mestu zastavlja vprašanje o motivacijskem ozadju akomodacije. Na prvi pogled se zdi, da bi v primeru, ko posameznik nekega pojavnost ne more asimilirati, ker preveč odstopa od njegove sheme, tega lahko preprosto ignoriral in akomodacija bi postala nepotrebna. Piaget na to dilemo odgovarja z razlago, da so posamezniki ciljno usmerjeni in da so po svoji naravi aktivni raziskovalci. Posamezniki asimilirajo z namenom, da dosežejo cilje. Kadar pa asimilacija zaradi novosti ali neskladnosti pojavnost ni mogoča in nastopi potreba po akomodaciji, je v naravi posameznika težnja po odpravi motnje in posledično do novih spoznanj (Derry 1996; Hala 1997).

Po tem, ko je proces akomodacije zaključen, lahko posamezniki skušajo dražljaj znova asimilirati v katero od shem, torej tudi v novo ali spremenjeno shemo in dražljaj je sedaj lahko asimiliran. Končni proces je vedno asimilacija. Pomembno je razumeti, da je progresivni princip akomodacije centralni princip kognitivnega razvoja, in ne zgolj kratkotrajna adaptacija zaradi občasnih nepredvidljivih teženj iz okolja. Vsaka izkušnja, ki vključuje akomodacijo, bo nekoč del asimilacijskega procesa.

Ponavljajoče izvajanje dejavnosti (zaradi asimilacije) po Piagetu vodi do povečane učinkovitosti. Izkušnje z določeno dejavnostjo torej vodijo do izboljšane izvajanja te dejavnosti oz. točnejše sheme te dejavnosti. Denimo, vodi lahko do avtomatizacije izvajanja dejavnosti in posledično do višje hitrosti procesiranja in izvajanja dejavnosti, do obvladovanja dejavnosti in zmanjšanja napak ter do večanja obsega rešenih problemov in priložnosti za izvajanje te dejavnosti (van Geert 1998).

Nobeno vedenje ni zgolj asimilacija ali samo akomodacija, temveč je kombinacija obojega, četudi v različni kombinaciji obeh procesov (van Geert 1998). Ponavadi sta oba procesa v ravnotežju. Komplementarna funkcija zunanje adaptacije je notranja organizacija, katere namen je sistemizacija procesov v koherentne, koordinirane sisteme. Adaptacija in organizacija sta komplementarna procesa, ki običajno potekata sočasno. Posameznik absorbira zunanje informacije in sočasno transformira oboje, tako informacijo, kot tudi samega sebe.

Proces akomodacije je predmet razprav tudi v komunikoloških vedah. Medosebna akomodacija je temeljna značilnost socialne interakcije (Cvetkovich 1978). Akomodacija je sprememba te interakcije, do katere pride na podlagi percepcije značilnosti druge osebe.

Medosebna akomodacija ima tako različne oblike. Preprost primer akomodacije je denimo povzdigovanje glasu ob osebi, za katero se je izkazalo, da slabše sliši ali manjša sprememba vedenja izvajalca na koncertu, ki je seznanjen s pogloblitnimi stališči, vrednotami, prepričanji in drugimi značilnostmi svoje publike.

Piagetov mehanizem razvoja skozi adaptacijo je primer mehanizma, ki združuje konzervativne in progresivne tendence. Medtem ko je asimilacija konzervativna in podreja okolje organizmu, takšnemu, kot je, je akomodacija vir sprememb in prilagaja organizem zunanjim zahtevam. Konzervativnost asimilacije ima po van Geertu (1998) svojo zaščitno funkcijo, saj zagotavlja organizmu, da je vsaka izkušnja v okolju skladna s trenutnim razumevanjem okolja.

Razvoj intelekta, kakor ga je videl Piaget, je proces samo-konstrukcije, ki temelji na trenutni obliki shem. Okolje je v tem procesu vedno vključeno, vendar le do mere, do katere to dopušča biološka in socialna adaptivna zmožnost posameznika. Gruber in Vonèche (1995) opazata, da je Piaget v procesu adaptacije okoljskim dražljajem dajal asimilaciji izkušenj v obstoječe sheme posebno mesto. Skozi asimilacijo je dražljaj »prežvečen« in »prebavljen« ter le občasno pride v shemah do fundamentalnih sprememb.

5.4 Ekvilibracija in disekvilibracija

Piaget je kognitivni razvoj videl kot proces *ekvilibracije* (van Geert 1998, poudarek v originalu). Ekvilibrij (ravnovesje, *op.a.*) je v Piagetovi teoriji ključni mehanizem sprememb. Na drugi strani je odgovoren za organizacijo že pridobljenih informacij (Gruber in Vonèche 1995). Proces asimilacije in akomodacije sta nujna za kognitivni razvoj in težita k stanju ekvilibracija. Neravnovesje med njima bi pomenilo neorganiziranost in slabše znajdenje v okolju. V primeru, da bi posamezniki informacije zgolj asimilirali, bi to pomenilo, da bi njihove sheme bile velike, a nediferencirane, informacije bi bile v sheme uvrščene zgolj na podlagi podobnosti. V posameznikovih shemah ne bi bilo raznovrstnosti, saj ne bi privzema novih vsebin in nadaljnja rast bi bila onemogočena. Obratno bi veljalo, če bi informacije bile zgolj akomodirane: rezultat bi bile mnogotere sheme, pri čemer bi bila večina dražljajev videti različna od ostalih, podobnosti med njimi bi bile zanemarjene. Vsak od obeh ekstremov vodi do nenormalnega intelektualnega razvoja. Šele uravnoteženost obeh struktur vodi do rasti v obliki nivojev.

Obstajajo tri vrste ekvilibrija: prva vrsta je že omenjen ekvilibrij med asimilacijo in akomodacijo. Ob novem pojavu organizem le-tega akomodira ter ga asimilira v obstoječe sheme. Druga vrsta je ekvilibrij med podsistemi v posameznikovih shemah. Sheme asimilacije tvorijo podсистeme, ki so lahko med seboj tudi v konfliktu. Ekvilibrij v tem primeru pomeni organiziranje posameznih podsystemov v shemah. Tretja vrsta ekvilibrija v kognitivnem razvoju je za Piageta osnovna. Nenehno mora obstajati ekvilibrij med deli posameznikovega védenja in celokupnim védenjem v nekem trenutku. Vseskozi namreč poteka diferenciacija celote védenja na dele, kakor tudi integracija delov v celoto. Integracija poraja nove probleme, ki vodijo do novih akcij ali operacij. Omenjeni mehanizem je gonilo razvoja organizma (Gruber in Vonèche 1995).

V nasprotju z nekaterimi interpretacijami, ki so Piagetu očitale njegov individualizem, se ravno pri razlagah ekvilibracije organizma s socialnim okoljem kaže pomen, ki ga je pripisoval socialnim odnosom. Menil je, da brez socialne dimenzije ni ekvilibrija. Posebej nekatere socialne strukture (npr. sodelovanje) so nujne za razvoj ekvilibrija, kakor tudi za zrelo razmišljanje posameznikov (Kitchener 1991). Ekvilibrij je torej samo-nadzorni mehanizem, ki omogoča posameznikovo učinkovito interakcijo z okoljem (Inhelder 1962; Flavell 1996; Wadsworth 1996).

Ekvilibracija je stanje ravnotežja med asimilacijo in akomodacijo, disekvilibracija pa je stanje neravnotežja med obema procesoma. Disekvilibracijo bi lahko opredelili tudi kot stanje kognitivnega konflikta, ko pričakovanja ali predvidevanja niso potrjena z izkušnjami (Derry 1996). Diskrepanca med pričakovanim in dejansko doživetim je disekvilibracija, katere rezultat je disekvilibrij. Ekvilibracija je tudi proces med disekvilibrijem in ekvilibrijem. Ko se pojavi disekvilibrij, je organizem motiviran k iskanju ekvilibrija, torej k nadaljnji akomodaciji oz. asimilaciji. Motivacija deluje kot aktivacijska sila za vedenje. V Piagetovi teoriji je disekvilibrij glavni vir motivacije, ki aktivira težnjo po ravnovesju in s tem proces ekvilibracije. Organizem ves čas teži k ekvilibriju, ki je po obdobju neravnovesja boljši od prejšnjega ekvilibrija (Inhelder 1962; Hala 1997). Evolucijsko gledano je kognitivni razvoj torej konstantno izboljševanje ekvilibrija, in sicer tako na individualnem nivoju, kot na nivoju socialne interakcije (Kitchener 1991; van Geert 1998). Disekvilibracija je potemtakem pomemben proces v razvoju, ki vodi do »re-ekvilibracije«, torej do bolj kakovostnih oblik védenja.

Organizem ob izkušnji novega dražljaja le-tega skuša asimilirati v že obstoječo shemo. Če je pri tem uspešen, je za trenutek dosežen ekvilibrij, ki je specifičen za konkretni dražljaj in konkretni čas. Če organizem dražljaja ne zmore asimilirati, ga akomodira z ustvarjanjem nove sheme ali z modifikacijo že obstoječe. Za tem ponovno pride do asimilacije in za trenutek je dosežen ekvilibrij. Zaključimo lahko, da je ekvilibracija stanje kognitivnega ravnovesja, ki je dosežena z adaptacijo. Sočasno je tudi proces kognitivnega razvoja, ki spodbuja kapaciteto za razvoj. Ekvilibrij je nikoli končan proces, saj so sheme venomer podvržene disekvilibrirju in spremembam, poleg tega organizem nikoli ne doseže stopnje, kjer večja skladnost z okoljem ni mogoča (Gruber in Vonèche 1995).

Nekatere raziskave v socialni psihologiji se osredotočajo tudi na situacije, ko nenavadne ali nepredvidljive situacije v socialnem okolju ne omogočajo konstantnega procesa ekvilibracije in v katerih je proces adaptacije moten (npr. Kahneman in Tversky 1973; Nisbett in Ross 1980; Hsueh 2002). Njihovi zaključki kažejo, da proces ekvilibracije ni statičen, pač pa dinamičen in prilagodljiv proces. Okolje, kateremu se posameznik prilagaja, je multidimenzionalno. Posameznik se prilagaja kulturi in narodu (Kahle 1984; Schein 1999), pri čemer Piaget poudarja, da nanj vplivata tako fizično, kot psihološko okolje. Posameznik si prizadeva za skladnost z drugimi z deljenim sistemom vrednot, kar omogoča zaščito. Posameznik se prilagaja situacijam s socialnimi vlogami in s privzemanjem z vlogo skladnega vedenja (Bečaj 1993).

5.5 Avtoregulacija

Vsak organizem je po Piagetu trajno odvisen od svojega socialnega okolja in zaradi tega tudi nenehno ogrožen. Organizem se okolju stalno prilagaja na osnovi avtoregulacije, ki je bistvo vsakega organizma. Stalno prilagajanje okolju je nujnost in pomeni širjenje modela okolja in povečevanje nadzora, torej zapiranje sistema. Zaradi konstantne izmenjave z okoljem je organizem »odprt sistem« (Inhelder 1962), pri tem pa stališča in kognicije niso statične in fiksne, temveč prilagodljive in spreminjajoče. Ko opazujemo določeno kognitivno shemo, lahko zajamemo zgolj njen posnetek, ki je čez čas lahko tudi drugačen.

Avtoregulacija je lastnost shem, s pomočjo katere se sheme same uravnavajo po načelih konzervativnosti in zapiranja sistema. Sheme se zapirajo na način, ki s pomočjo

transformacije dodaja samo tiste elemente, ki pripadajo shemi in ki so skladni z njenimi zakoni. Zapiranje pa ne pomeni, da se shema ne more razširiti na več podshem, ki predstavljajo obogatitev sheme (Piaget 1978).

Avtoregulacija po principu homeostaze nadzoruje izmenjavo z okoljem in pomeni zaključen krog vseh procesov, ki na osnovi informacij organizmu omogočajo preživetje (Piaget 1978). Ta krog je zaključen tako, da vsaka akcija znotraj njega posredno ali neposredno vpliva na vse ostale. Homeostatski princip omogoča zaključenost sistema. Po Piagetu je z avtoregulacijo vsakemu bitju zagotovljena sposobnost prilagajanja. V organizmih ni možno določiti posebej diferenciranega organa, ki bi izvajal to funkcijo, vendar je Piaget predpostavil, da je povezana z živčnim sistemom, ki je tudi osnova kognitivnega delovanja (Bečaj 1993). Avtoregulacija je nesnovna in zagotovljena z vitalnimi funkcijami, ki obstoja ne morejo zagotoviti drugače, kot z medsebojno povezanostjo in usklajenostjo z okoljem.

5.6 Strukturni model okolja

Vsi socialni kontakti imajo svoj skupni imenovalec, t.j. vzdrževanje t.i. strukturnega modela okolja. Strukturni model okolja lahko nastane, se ohranja in spreminja samo v socialnem sistemu, njegov nosilec pa je skupina. Njegova osnovna funkcija je strukturiranje okolja, in s tem orientacija. V tem smislu strukturni model zadovoljuje osnovno potrebo po varnosti, saj omogoča predvidevanje, načrtovanje in nadzor. Da bi sistem deloval, mora priti do zadostne medosebne skladnosti, ne glede na to, da so modeli resničnosti lahko različni in so možne različne osmislitve in posledično različno vedenje. Modeli okolja so tudi spremenljivi, sočasno pa tudi relativno stabilni, saj v nasprotnem primeru ne zagotavljajo potrebne varnosti. Ker stabilnost ne more biti določena z zunanjo objektivno določljivo referenčno točko, je osnova stabilnosti v konsenzu in v vsaj delnem pozunanjenju. Na tem temelji tudi medosebna skladnost. Ker je referenčna točka za preverjanje strukturnega modela (socialne resničnosti) v konsenzu, ne pa na objektivno določljivem temelju, je model vseskozi ogrožen, medsebojno primerjanje pa je nujno. Posamezniki so na strukturni model okolja vezani s svojo motivacijsko strukturo (Bečaj 1993; Flavell 1996). Večina se zato trajno in spontano odziva v svojem okolju na vse, kar je povezano z modelom socialne resničnosti. Odkloni od socialnega modela okolja pomenijo grožnjo, saj je s tem ogrožena resničnost, zato odkloni niso zaželeni.

Vsak posameznik je tudi član v več podsistemih socialnega modela okolja, značilno je t.i. mnogotero članstvo. Posamezniki zato predstavljajo specifično kombinacijo znotraj določenega socialnega prostora. S tem so trajno zagotovljene vedno nove kombinacije, med katerimi so tudi inovacije. Multiplo članstvo pa zahteva, da so posamezni elementi med seboj usklajeni, saj je šele s tem omogočeno učinkovito oblikovanje vedenja.

Konflikt med elementi strukturnega modela ogroža funkcioniranje, ker ogroža samo resničnost. Sprememba percepcije, na primer, je lahko zaznana kot moteča za ekvilibrij, in operacije strukturnega modela okolja lahko ravnajo v smeri nadomeščanja ali prekinitve spremembe. Avtoregulativni procesi vzdržujejo zgornje mehanizme in z njimi se usklajujejo tudi individualne posebnosti (ki pa so še vedno v okviru generalnega modela). Uravnoveženost strukturnega modela okolja je mogoče doseči samo v razmeroma zaprtem socialnem prostoru.

Bečaj (1993) meni, da je največji tovrstni sistem lahko kultura. Zaključujemo, da so glavne značilnosti strukturnega modela okolja naslednje: relativna stabilnost, podprtost s konsenzom, nadindividualnost in omejenost na relativno zaprt socialni prostor. Na tem mestu se je mogoče navezati na številne socialno psihološke pojave, ki si delijo omenjene zakonitosti, denimo norme, socialne predstave, socialna resničnost in vrednote, ipd.

5.7 Razvoj kognitivnih shem

5.7.1 Dejavniki razvoja

Na kognitivni razvoj po Piagetu vplivajo štirje dejavniki, in sicer dednost in dozorevanje, aktivno preizkušanje, socialne interakcije in splošni napredek ekvilibrija (Inhelder 1962; Hala 1997). Vsakega od dejavnikov in odnosa med njimi je videl kot ključnega za kognitivni razvoj, vendar pa samostojno nobeden ni zadosten za razvoj. Gibanje med nivoji kognitivnega razvoja je v funkciji omenjenih štirih dejavnikov in njihovega medsebojnega vpliva:

(1) Dednost po Piagetu igra pomembno vlogo v kognitivnem razvoju, vendar pa zanj sama po sebi še ne zadostuje. Dednost postavlja široke okvire za razvoj. Dozorevanje določa zgolj nabor možnosti na posamezni stopnji, ne določa pa pojava struktur. Določa zgolj to, ali je konstrukcija neke sheme na določeni stopnji možna ali ne. Dejavniki dednosti in dozorevanja torej postavljajo širše omejitve kognitivnemu razvoju, ki pa se z dozorevanjem spremenijo

(Wadsworth 1996). Ali se potencial dejansko realizira, pa je odvisno od posameznikove aktivnosti v okolju.

(2) Izkušnja zahteva od posameznika aktivno udeležbo v zunanjem okolju (van Geert 1998). Akcija je lahko fizična manipulacija predmeta ali dogodek ali mentalna predstava, oz. razmišljanje. Aktivne izkušnje so tiste, ki spodbudijo asimilacijo in akomodacijo, in ki vodijo do kognitivne spremembe (spremembe v shemah) (Derry 1996).

(3) Naslednji dejavnik kognitivnega razvoja je socialna interakcija z drugimi ljudmi. Z njo je Piaget imel v mislih izmenjavo idej med ljudmi. To je še posebej pomembno pri izgradnji socialnega znanja. Nekateri koncepti ali sheme, ki jih posamezniki izgradijo, imajo fizično obliko, ki je dosegljiva čutom (npr. drevo, zvok), nekateri pa ne (npr. zaupanje). Ne glede na to, da lahko posameznik socialno sprejemljive koncepte o prvi skupini razvije relativno samostojno, saj so fizične reference prisotne, pa drugih konceptov ne more razviti brez prisotnosti drugih ljudi (Kitchener 1991). Kolikor bolj so koncepti arbitrarni ali socialno definirani, bolj je posameznik odvisen od socialne interakcije, ter njene vloge pri konstrukciji in določanju veljavnosti koncepta. Interakcije z drugimi lahko privedejo tudi do disekvilibracije, vendar pa to ni nujno.

(4) Vendar pa dozorevanje, aktivno preizkušanje in socialne interakcije same po sebi še ne razložijo učinkovito kognitivnega razvoja. Manjkajoči dejavnik je ekvilibracija. Piaget je menil, da je ekvilibracija dejavnik, ki koordinira ostale tri. Poleg tega pri konstrukciji novih shem posameznik konstantno gre skozi proces poskusov in napak, ki v svojem bistvu zahtevajo proces samo-regulacije in ekvilibracija je ravno to (Wadsworth 1996). Ekvilibracija je torej neke vrste nad-proces, ki uravnava preostale tri, vse z namenom, da je novo izkušnje uspešno inkorporirano v sheme. Zaključujemo, da je kognitivni razvoj mogoč in uspešen zgolj z uravnoteženim delovanjem vseh štirih dejavnikov.

5.7.2 Kognitivne sheme kot najvišji nivo kognitivne regulacije

Kot rečeno, avtoregulacija omogoča širjenje okolja, ki se širi spontano in neprekinjeno. Širjenje je učinkovito do mere, do katere sta učinkoviti perceptivna kontrola in kognitivna regulacija. Kognitivna regulacija obsega tri vrste vedenja:

1. Instinkt – biološko posredovano védenje, ki je omejeno in nefleksibilno. Služi trem osnovnim potrebam: hranjenju, zaščiti pred sovražnikom in reprodukciji;
2. Védenje o fizičnem svetu – vključuje vse individualne izkušnje posameznika. Ta oblika védenja je fenotipska razširitev golega biološkega programa, zapisanega v instinktu in predstavlja izkustveno védenje;
3. Logično matematično védenje (logično matematične strukture) – najvišji nivo kognitivne regulacije, ki se pojavlja zgolj pri človeku. Je osnovni regulativni organ inteligentnosti (Piaget 1978). Niso prirojene, razvoj teh struktur pa omogoča avtoregulacija s progresivno ekvilibracijo. Strukture pomenijo kvalitativno preseganje osnovne biološke regulacije, pri čemer za razliko od prejšnjih dveh stopenj ne prihaja do prekrivanja, temveč integracije starih in novih izkušenj (Inhelder 1962). S tem je omogočen neprekinjen razvoj teh struktur. Z drugimi besedami povedano, medtem ko je na nižjih stopnjah značilno rušenje starih struktur ob prihodu novih, je na nivoju logično – matematičnih struktur vzpostavljen mehanizem uravnoveženja struktur. Naslednja značilnost tega nivoja je formalna logika, ki je posledica zmožnosti hipotetično-deduktivnega sklepanja (Bečaj 1993).

S pojavom logično – matematičnih struktur se zgodi nekaj za psihologijo pomembnega, in sicer »razpad instinkta« (Piaget: *»the final bursting of the instinct«*), in pomeni izginotje instinkta in z njim genetsko podedovanega programa. Namesto tega se pojavita inteligentnost in eksperimentalno vedenje. Vendar pa instinkti ne izginejo popolnoma, pač pa le njihov osrednji del, t.j., programska regulacija. Organizem še vedno zadrži način organizacije (ekvilibracija, asimilacija, ipd.) in nujnost samostojne eksploracije (Inhelder 1962). Inteligentnost pa zagotavlja nove konstrukcije, kot so denimo sheme, nastale s pomočjo asimilacije eksperimentalnih ugotovitev.

Nove oblike regulacije so veliko bolj prožne, njihova aktivnost pa je oblikovana ne zgolj na učinkih že doživetega vedenja, temveč tudi na osnovi pričakovanih učinkov. Tako po Piagetu take operacije niso več zgolj korektivne, pač pa predkorektivne in s tem učinkovitejše. Inverzne operacije tako zagotavljajo popolno reverzibilnost (Inhelder 1962; Bečaj 1993). Ta je dosežena na nivoju celotne regulacijske strukture, s čemer so usklajeni in uravnoveženi vsi njeni sestavni deli.

S prožnostjo kot posledico odsotnosti genetsko posredovanega aparata naraste pomen socialnih interakcij, pri čemer socialno okolje posameznikom nadomešča prejšnjo genetsko

zasnovano in posredovano vedenjsko regulacijo. Nastanek kognitivnih struktur je vezan na socialno izmenjavo, t.j., na skupno delovanje. Socialna interakcija je torej nujna. Brez nje bi posameznik bil prepuščen vsakovrstnim egocentričnim popačenjem. Vedenjske strukture se prenašajo s pomočjo jezika, ki pa je abstrakten in generaliziran. S tem je omogočeno izjemno hitro kopičenje izkušenj, učinkovita komunikacija in s tem prenos informacij na druge ljudi in na druge rodove. Vedenje je s pomočjo jezika kolektivno (Bečaj 1993).

S tem, ko biološko – genetska oprema sama po sebi za človeka ni več dovolj in s tem, ko človek sam strukturira svoje okolje s pomočjo socialne interakcije, Piaget (po Bečaj 1993) utemelji pomen socialne interakcije in postavi temelj socialne motivacije. Socialna interakcija je torej pomembna za nastajanje, vzdrževanje in prenašanje eksistenčno pomembne vedenjske regulacije. Posamezniki pa s tem postanejo medsebojno eksistenčno odvisni.

5.8 Razvoj afektov

Čeprav se v strokovni literaturi pretežno piše zgolj o Piagetovem intelektualnem razvoju in je razvoj afektov ostal takorekoč prezrt, je intelektualni razvoj sestavljen iz obeh komponent. Medtem ko se kognitivni vidik razvoja ukvarja s tem, kako poteka izgradnja shem, pa razvoj afektov določa smer naših intelektualnih aktivnosti ter deluje motivacijsko. Afekt vključuje občutke, interese, hotenja, namere, vrednote in čustva. Vrednote izvirajo iz posameznikovih interesov, ampak med interakcijo z drugimi posamezniki, ki imajo svoje vrednote, pride do izmenjave vrednot. Vrednote postanejo sistematizirane v večje regulativne strukture, ki težijo k ekvilibriju. Moralne norme, ki delujejo kot normativni principi, so nujni pogoj za ekvilibriran socialni prenos vrednot. T.i. normativna recipročnost zahteva vpogled v situacijo iz več zornih kotov drugih posameznikov, ne zgolj iz lastnega, egoističnega (Kitchener 1991).

Po Piagetu se afekt razvije enako kot intelekt (torej je posameznikov konstrukt) in ni določen v naprej. Afekt pa ni različen od kognicije, saj sta združena pri intelektualnem delovanju in tudi vsako vedenje ima kognitivne in afektivne elemente (Kitchener 1991; Wadsworth 1996).

Intelektualna aktivnost je vedno usmerjena na določen objekt ali dogodek. Posameznikovo selekcijo določenega objekta in s tem povezano intelektualno dejavnost usmerja njegov interes. Torej izbira ni posledica kognitivnega delovanja, temveč interesa, torej afekta. Afekt ima na intelektualno delovanje velik vpliv. Lahko pospeši ali upočasni razvoj in določa

vsebinsko intelektualne aktivnosti. Po Piagetu afekt sam po sebi ne more spremeniti kognitivnih shem, lahko pa, na drugi strani, vpliva na to, katere sheme bodo modificirane.

Zanimiva je Piagetova predpostavka, da ima celotno vedenje afektivno in kognitivno dimenzijo. Ne obstaja niti čisto kognitivno, niti čisto afektivno vedenje. Nekdo, ki ima na primer rad matematiko, bo pri matematiki hitro napredoval, nekdo ki je ne mara, bo napredoval počasneje. Vedenja, ki bi imelo zgolj kognitivno ali zgolj afektivno dimenzijo, ni možno najti (Wadsworth 1996). Zaključujemo, da afekti določajo, katere ideje oz. izkušnje so izbrane za konstrukcijo resničnosti, kar je bilo pri mnogih interpretiranih Piagetove teorije prezrto.

5.9 Piaget in organizacijska psihologija

Nekoliko presenetljivo je, da je v ZDA prav Piagetovo delo na področju asimilacije in akomodacije vzpodbudilo raziskovanje kognitivne aktivnosti ljudi pri delu. Pred tem se je Ameriška organizacijska psihologija pod vplivom Taylorjevega znanstvenega menedžmenta ukvarjala zlasti z menedžerskim nadzorom z namenom povečanja učinkovitosti. V eni od Hawthornovih tovarn so tako želeli neposredno opazovati stališča zaposlenih ter se pri tem opirali na zgodnje pisanje Piageta o asimilaciji izkušenj v sheme. Pri tem so uporabljali zaupne podatke, ki so jih pridobili med poglobljenimi intervjuji, saj so raziskovalci menili, da imajo tako največ možnosti za vpogled v kognitivne sheme (Hsueh 2002). Metoda intervjujev, apliciranih v Hawthornovih študijah, neposredno izvira iz Piagetove klinične metode intervjuvanja. Tako je, paradoksalno, Piaget v Ameriško družboslovje najprej vstopil skozi organizacijsko psihologijo, in ne skozi razvojno psihologijo, kjer je javnosti danes najbolj poznan, medtem ko je danes v organizacijskem kontekstu bolj kot ne prezrt.

Ena od izjem je raziskava, ki jo opisujemo v nadaljevanju. Piagetova spoznanja so bila prepoznana kot uporabna tudi na področju upravljanja s spremembami v organizacijah. S tem, ko naraščata kompleksnost in hitrost sprememb v organizacijah, je postalo očitno, da zgolj vodenje sprememb brez adaptacije ni dovolj. Samo, če so voditelji sposobni izgradnje kompetenc, ki jim omogočajo adaptivno vodenje, se bodo organizacije, ki jih vodijo, sposobne spoprijeti z zahtevanimi spremembami. Glover in drugi (2002) so privzeli Piagetova koncepta asimilacije in akomodacije za razlago razlik med vodji glede njihove adaptivnosti.

Ne glede na to, da je adaptacija človeštva skozi zgodovino potekala glede na zahteve okolja skozi iskanje novih idej, rešitev in tehnologij, pa je današnji čas poseben zaradi hitrosti zahtevanih sprememb. Glover in drugi (2002) menijo, da je tudi zato mnogo pobud za spremembe v organizacijah neprilagojenih danim razmeram, ki tako po nepotrebnem trošijo vire. Namesto tega predlagajo model adaptivnega vodenja, kjer je adaptacija proces, s katerim vodje kontinuirano asimilirajo informacije iz konteksta, nato pa akomodirajo njihove organizacije tem specifičnim kontekstom.

Adaptacija vedno vsebuje kreativno reševanje problemov, pri katerem vodja ponudi trajnostno alternativo odnosa med organizacijo in njenim okoljem. Če sprememba ne vsebuje adaptacije, je rezultat lahko le dodatna aktivnost, zahtevana iz strani vodstva, ki stvari še poslabša. Adaptacija zato v tem kontekstu pomeni pripravljenost na temeljne spremembe v lastnih perspektivah, vrednotah in vedenjih, ki se nanašajo na način upravljanja (Glover in drugi 2002). Še bolj konkretno si avtorji adaptacijo predstavljajo kot pozornost vodje na relevantne zunanje informacije ter prilagoditev delovanja organizacije zahtevanim spremembam (proces akomodacije). Adaptacija je vedno sistemska sprememba na nivoju celotne organizacije. Možna je pod pogojem, da je vodstvo odprto za signale iz okolja in pripravljeno na kontinuirane spremembe v organizaciji, ki jo vodijo.

V organizacijah je v skladu s takšnim pojmovanjem veliko procesov, ki podpirajo asimilacijo in/ ali akomodacijo. Na primeru organizacijskega učenja lahko vidimo, kako potekata. Pri različnih oblikah usposabljanja in učenja novih veščin bo s strani zaposlenih sprejeto tisto, kar podpira organizacijsko kulturo, ne pa tudi informacije, ki se s kulturo ne skladajo. Organizacijsko učenje, kjer prevlada proces akomodacije, pa na drugi strani zahteva od učečega, da gre skozi notranje spremembe svojih notranjih struktur, t.j. prepričanj, idej in stališč (de Geus 1996; Derry 1996).

Nepripravljene kulturne pasti z nizko stopnjo asimilacije in akomodacije so termin, ki nakazuje nizko stopnjo prilagojenosti vodstva v procesu odločanja, rezultat česar je nezmožnost ali nepripravljenost za spremembe (gl. tabelo 1). Pri tem je dodatno breme lahko tudi močna kultura podjetja, ki lahko na podlagi prejšnjih uspehov zmotno daje popačeno informacijo o tem, kakšni bodo uspehi podjetja v prihodnosti. Ne glede na znake iz okolja, ki kažejo potrebo po spremembi, so takšni vodje prepričani, da je stari način delovanja najboljši. Posledica nepripravljenosti za učenje je kulturna past, do katere lahko pride kljub uspehom v preteklosti.

Naravna selekcija opisuje stanje z visoko stopnjo asimilacije, a nizko stopnjo akomodacije pri vodenju (gl. tabelo 1). Vodja je na eni strani odprt za informacije iz okolja (visoka asimilacija), a na podlagi tega ne naredi (pravih) sprememb (nizka akomodacija). T.i. pasivna adaptacija pomeni, da je vodstvo nezmožno korenito poseči v sisteme delovanja, v vrednote, prepričanja in kulturo podjetja. Namesto tega se lahko poslužuje »kozmetičnih« popravkov, npr. odpuščanja ali (nepotrebne) dodatnega zaposlovanja. Zaradi pomanjkanja zmožnosti akomodacije lahko podjetje kljub zadostni informiranosti o potrebah v okolju tudi propade (Glover in drugi 2002).

Serendipity (ang.) je izraz, ki v slovenskem jeziku nima ustreznega prevoda. Pomeni srečno odkritje, do katerega je prišlo naključno in ima lahko pomembno vrednost za najditelja, bodisi za nadaljnje raziskovanje ali pa nudi nov uvid v problem (The Free Dictionary, zadnji dostop 15. september 2009). Kategorijo neprilagojenega vodenja, ki ga označujeta nizka stopnja asimilacije in visoka stopnja akomodacije pri odločanju, smo poimenovali »Naključno in dragoceno odkritje« (gl. tabelo 1). Pobude za spremembe iz strani vodstva so pogoste, le redko pa se vodje zavedajo dejanskih potreb zaposlenih in na trgu. Temu primerna je tudi uspešnost pobud, saj se velikokrat ne skladajo s kontekstom in sprememba ne bo pripomogla k adaptaciji podjetja. Lahko se zgodi, da implementirana sprememba pomaga organizaciji pri zahtevah adaptacije. Vendar tudi v tem primeru vodstvo ne bo asimiliralo povratnih informacij iz okolja, zato dolgoročno ne bo prišlo do zelenega učinka (Glover in drugi 2002).

Največji adaptivni potencial ali adaptivno vodenje (gl. tabelo 1) pomeni tako visoko stopnjo asimilacije, kot tudi visoko stopnjo akomodacije in je edina za organizacijo povsem adaptivna strategija. Vodje z adaptivnim potencialom so neprestano na preži za informacijami, ki bodo njihovim organizacijam omogočale prilagoditev na izzive, ki jih ponuja okolje. Pobude so skladne s kontekstom in potrebami vseh deležnikov. Proces asimilacije in akomodacije tečeta neprekinjeno. Informacije na podlagi procesa asimilacije so uporabljene na način, ki organizaciji omogoča akomodacijo glede na kontekst (Glover in drugi 2002).

Omenjeni štirje pristopi k vodenju sprememb vodijo do različno uspešne adaptacije organizacije na okolje. Vendar pa adaptacija ne pomeni nujno vnašanje sprememb v organizacijo, temveč lahko vključuje strategijo, kako iz preteklosti prenesti potrebne izkušnje in veščine za prihodnost.

Tabela 5.1: *Adaptivni in neadaptivni odzivi vodij na spremembe.*

		Asimilacija	
		nizka	visoka
Akomodacija	nizka	Neprilagojene kulturne pasti	Naravna selekcija
	visoka	»Naključno in dragoceno odkritje« ²	Maksimalni adaptivni potencial

(vir: Glover in drugi 2002, 24).

² V izvorniku *serendipity*

6 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

6.1 Opredelitev in zgodovina področja upravljanje s človeškimi viri

Ne glede na številčnost priročnikov, ki se ukvarjajo z UČV, je težko najti celostno opredelitev področja. Armstrong (2000) UČV definira kot strateški personalni menedžment, s poudarkom na pridobivanju, organizaciji in motiviranju človeških virov. UČV vključuje upravljanje zaposlenih, njihovih medosebnih odnosov in odnosov z organizacijo. Stane Možina (1998, 3) meni, da je »menedžment kadrovskih virov ... splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi«.

Morda je še najbolj odločilni del opredelitev UČV tisti, v katerem so zaposleni in njihove medsebojne vezi obravnavane kot viri. Svetlik in Stavrou-Costea (2007) menita, da je to po eni strani dobro, po drugi pa slabo, saj so viri pogosto obravnavani kot zamenljivi. Sočasno pa so viri tudi visoko vredni in nujni za to, da organizacija postane izjemna. Vendar pa področje UČV večino časa ne upravlja z ljudmi kot takšnimi, temveč z njihovimi osebnimi in medosebnimi (skupinskimi, organizacijskimi) značilnostmi. Ravno te značilnosti so t.i. vir organizacijske prednosti. Poleg tega naloga UČV ni zgolj kadrovanje in izbor, temveč tudi razvoj znotraj organizacije, investiranje v osebne zmogljivosti zaposlenih in negovanje medosebnih in skupinskih odnosov (Svetlik in Stavrou-Costea 2007).

Za področje UČV obstajajo različna poimenovanja, ki pa povečini naslavlajo isto področje dela v organizacijah. Eden takšnih je denimo izvorni *Human Resources Management* (HRM) ali krajše *Human Resources* (HR). V Sloveniji obstaja širša paleta poimenovanj, kar pripisujemo različnim stopnjam razvoja stroke v preteklosti. Naštevamo le nekatere najbolj uporabljene: kadrovska služba, personalna služba, kadrovski menedžment, ravnanje s kadri, ravnanje z ljudmi, služba za organizacijo kadrov in razvoj, ipd. V novejšem času se v tujini vse bolj uporablja izraz *Human Resources Development* (HRD), ki nagovarja razvojne naloge oddelkov UČV (Beardwell in Holden 2001).

UČV je v zgodovini vedno bilo pod vplivom razvoja novih menedžerskih paradigem in teorij in je v preteklosti, ne zgolj v Sloveniji, doživljalo ideološke premike, in sicer zaradi različnih ekonomskih, družbenih in političnih dejavnikov, kot so vojna, nove tehnologije, globalizacija

in obstoj sindikatov (Davidson in drugi 2011). Nastanek UČV je povezan s paradigmo o dobrobiti zaposlenih in sega v štirideseta leta dvajsetega stoletja. Po tem času je sledil premik od aktivnosti, kot so hranjenje podatkov in urejanje personalnih map k administraciji postopkov, povezanih z zaposlenimi. Tako v literaturi, kot v praksi je to pomenilo, da je izraz personalni menedžment bil nadomeščen z izrazom HRM, povečala pa se je tudi uporaba izraza »človeški viri«. (Özcelik in Aydınli 2006). Vendar je personalni menedžment do leta 1960 pomenil opravljanje zgolj operativne funkcije; t.i. stopnja administracije je v glavnem vključevala dejavnosti zaposlovanja, plačevanja in odpuščanja delavcev. Skladno s Taylorjevo klasično teorijo znanstvenega menedžmenta je to funkcijo opravljal linijski menedžer s pomočjo administratorja, glavni motiv pa ni bilo blagostanje posameznega delavca, temveč produktivnost podjetja (Davidson in drugi 2011).

Na podlagi eksperimentov, opravljenih v Hawthornovih obratih (1924-1932) se sproži val zanimanja za pomen ukvarjanja z delavci z namenom povečanja njihove motivacije in s tem učinkovitosti, v ospredju je tudi raziskovanje vloge socialnega pritiska. Znotraj UČV v ospredje stopita funkciji zaposlovanja in usposabljanja.

Lundy (1994) meni, da so bile od leta 1970 aktivnosti, cilji, meje in pomen funkcije človeških virov dramatično spremenjene. Na to je vplival razvoj novih teorij menedžmenta, ki so poudarjale menedžment kakovosti (ang. *Quality management*) in strateške cilje UČV. Prevlada vidik obravnave človeških virov na ravni celotne organizacije, kar doprinese k raziskovanju organizacijske kulture in klime (Davidson in drugi 2011).

V novem tisočletju postaneta prevladujoči temi človeški kapital in upravljanje znanja. Poudarek je na delovnih mestih z visoko dodano vrednostjo in na upravljanju talentov. Zanimanje se z nivoja organizacije premakne na individualni nivo (Davidson in drugi 2011). Sočasno se v teoriji UČV začne pojavljati prepričanje, da ne obstaja zgolj ena najboljša pot oz. pristop k upravljanju UČV, temveč mnogotere, in sicer v odvisnosti od številnih situacijskih in strukturnih spremenljivk v organizaciji in v okolju.

Tako so različni nazivi področja UČV deloma posledica različnih zgodovinsko pogojenih paradigem. V zvezi s tem se pojavljata pojma »mehko UČV« in »trdo UČV«. Medtem ko se »trdo UČV« ukvarja z (utilitaristično) uskladitvijo svojega programa dela in načel s potreba poslovnega sistema, se »mehko UČV« trudi z odstiranjem človeških virov, in sicer skozi

spodbujanje pripadnosti in vpletenosti v odločanje, kar posledično vodi do večje učinkovitosti (Beer in drugi 1984).

»Mehko UČV« temelji na vključevanju čim širšega kroga vpletenih deležnikov, da bi dosegli poln kadrovskega potenciala, poleg delavcev in menedžmenta imajo odgovornost tudi delničarji, vlade in skupnosti. Poudarek pri doseganju organizacijskih ciljev je na nosilcih znanja in na intelektualnem kapitalu, med aktivnostmi pa so v ospredju komunikacija, timsko delo in prispevek posameznika kot vira v najširšem pomenu besede (Beer in drugi 1984).

»Trdo UČV« je na drugi strani usmerjeno k učinkoviti uporabi človeških virov pri doseganju kvantitativnih in kalkulativnih poslovnih ciljev organizacije. Človeški viri so v tej paradigmi dojeti kot eden izmed ekonomskih dejavnikov, interesi organizacije pa prevladajo nad interesi posameznika (Davidson in drugi 2011).

6.2 Strateško upravljanje s človeškimi viri

Medtem ko denimo Armstrong (2000) meni, da je v praksi zamenjava imena za UČV od »personalnega menedžmenta« do novejših nazovov pomenila zgolj zamenjavo imen in nazivov in se v kasnejših obdobjih v podjetjih razen imena ni zgodila nikakršna pomembna sprememba glede kakovosti, usmeritve ali aktivnosti področja UČV, Davidson in drugi (2011) na drugi strani menijo, da predstavlja strateško upravljanje s človeškimi viri kot četrta v vrsti paradigem (po skrbi za dobrobit delavca v letih 1940-1950, po administrativni vlogi v letih 1960-1970 in po servisni v letih 1970-1980) pomembno prednost pri doseganju poslovnih ciljev. Usmeritve strateškega UČV so na usposabljanju na delovnem mestu, varni zaposlitvi, decentraliziranemu menedžmentu, opolnomočenju zaposlenih, poštenosti, zaupanju in privlačnih dodatkih, kot nadgradnji kompetentnega menedžmenta.

Ko govorimo o strategiji področja UČV, je najprej potrebno opredeliti, kaj je mišljeno s pojmom »strategija«. Po Možini (1998, 11) je strategija v širšem pomenu »...splet namenov, politik, načrtov, programov, akcij, odločitev, lokacij ali virov za doseg ciljev organizacije; v ožjem smislu besede pa strategija pomeni odločitvena pravila, uporabljena pri izbiri kombinacij, ki so vodstvu na voljo.« Hellriegel in drugi (1999) govorijo o dveh vrstah strategije, in sicer o reaktivni (obrambni) strategiji proti grožnjam iz okolja in o proaktivni

(ofenzivni) strategiji ob spremembah, s povečanjem priložnosti in zmanjšanjem groženj iz okolja ter s tem povečanjem poslovne prednosti.

Strategija UČV obsega najmanj tri ravni širše organizacijske strategije: (1) je sestavni del splošne strategije organizacije, (2) je sestavni del poslovne strategije in (3) je funkcijska strategija. Na ravni splošne strategije zajema poslanstvo in vizijo, vrednote, kulturo in stil vodenja, organizacijsko filozofijo in način ravnanja z ljudmi. Podpira doseganje ciljev celotne organizacije, smer vpliva pa je obojestranska. Kot sestavni del poslovne strategije je usmerjena v zagotavljanje virov, pridobivanje in razvoj veščin, v povečanje produktivnosti, upravljanje uspešnosti, nagrajevanje, ipd., v skladu s potrebami poslovnih enot. Na funkcijski ravni pa strategija UČV določa konkretne politike na funkcionalnih področjih UČV, kot so zaposlovanje, razvoj kadrov, nagrajevanje, komuniciranje in odnos z zaposlenimi, ipd. Znotraj tega okvira lahko govorimo o strateškem UČV kot o integralnem delu strateškega menedžmenta. Tudi Musek Lešnik (2008) meni, da jasna strategija na področju UČV na osnovi sprejete vizije in poslanstva ter na podlagi zagotovitve odličnih človeških virov v organizaciji zagotavlja učinkovito uresničevanje poslovne strategije organizacije.

Stopnjo, do katere je področje UČV v nekem podjetju strateško naravnano, je mogoče opredeliti in meriti na različne načine. Özcelik in Aydınli (2006) sta stopnjo strateškosti opredelili na podlagi štirih spremenljivk, in sicer, ali oddelek UČV v podjetju obstaja, ali je menedžer na področju UČV prisoten tudi v upravi podjetja, ter, ali obstaja strategija na področju UČV (napisana ali nenapisana).

Strateška narava in vloga UČV sta deležni pozornosti vsaj od 1980. Raziskave na področju strateškega UČV se osredotočajo predvsem na povezavo med UČV in poslovno strategijo (npr. Huang 2001), vključenostjo predstavnikov UČV v upravah podjetja (Kelly in Gennard 1996) ter, ali se uspešnost oddelka za UČV v podjetju meri ali ne (Özcelik in Aydınli 2006). Programi, ki sta jih raziskovali Özcelik in Aydınli (2006), so nagrajevanje in dodatki, kadrovanje in izbor, izobraževanje in razvoj, komunikacija med zaposlenimi ter fleksibilne oblike dela. V pričujoči disertaciji kot strateške programe UČV smatramo vse tiste oblike dela oddelka za UČV, ki imajo za cilj dolgoročni razvoj podjetja, torej tudi vse zgoraj omenjene oblike dela in programov, obenem pa tudi vse aktivnosti drugih deležnikov podjetja, ki podpirajo takšno UČV.

Odnos med strategijo organizacije in strategijo na področju UČV je obojestranski. Organizacija naj bi vpletala človeške vire v svoj razvoj, kakovost ukrepov upravljanja s človeškimi viri pa naj bi se kazala v uspešnosti organizacije. Težišče upravljanja se premika od »trdih« k »mehkim« dejavnikom, kot so organizacijska kultura, upravljanje znanja, komunikacija, motivacija, ipd. Tako se ustvarja premik od personalnega menedžmenta, ki je nekje vmes med zaposlenimi in menedžmentom in ima vlogo posrednika med obema stranema, k upravljanju s človeškimi viri, ki je usmerjeno k potrebam splošnega menedžmenta in na njegove interese, medtem ko reševanje problemov zaposlenih, posredovanje med zaposlenimi in menedžmentom ni več osrednja vloga (Svetlik 1996).

6.3 Spremenljivke, ki vplivajo na vlogo upravljanja s človeškimi viri v podjetju

Vloga in pomen UČV se spreminjata glede na značilnosti podjetja. Verjetno najbolj očitna spremenljivka, ki določa vlogo in pomen UČV v podjetju, je velikost podjetja, oz. število zaposlenih (Aycan 2001). Velikost podjetja vpliva na naravo praks in na razvoj funkcije UČV v podjetju. Tako obstaja večja verjetnost, da bodo večja podjetja imela samostojen oddelek UČV in menedžerje UČV, kakor tudi zapisane strategije. Na drugi strani imajo manjša podjetja večkrat bolj tradicionalni oddelek personalnega menedžmenta s pripadajočimi tradicionalnimi funkcijami. Tudi Slovenija pri tem ne odstopa, saj pri večjih podjetjih obstaja večja verjetnost, da imajo zapisano poslovno strategijo in strategijo UČV, medtem ko imajo majhna podjetja povečini zapisano poslovno strategijo ter nenapisano strategijo UČV. Za razliko od drugih držav pa v Sloveniji udejanjene strategije niso povezane z velikostjo podjetja, kar morebiti kaže na to, da so strategije pri nas bolj v funkciji hotenja, kot pa instrument poslovne politike (Kramberger in drugi 2004).

Dalje, podjetja, ki delujejo na mednarodnem tržišču, intenzivneje iščejo načine za izboljšanje učinkovitosti in kakovosti kot podjetja na lokalnem tržišču. Posledica je, da se bo v podjetjih na globalnem tržišču bolj verjetno razvila strateška vloga UČV (Beer in drugi 1984). Razlog za to je verjetno bolj konkurenčno mednarodno okolje, sočasno pa tudi velikost takšnih podjetij, ki zahteva bolj sistematičen pristop k UČV.

Tudi trenutno stanje na tržišču (stabilno, naraščajoče, upadajoče) je pomemben dejavnik, ki lahko vpliva na prakse na področju UČV. Če podjetje deluje na naraščajočem tržišču, bo

notranje okolje v podjetju nakazovalo razvoj na konkretnem tržišču. (Uyargil in Özcelik 2001, v Özcelik in Aydınli 2006).

Poleg tega ima problematika področja UČV v različnih državah različne pojavne oblike. Na to vplivajo različni kulturni in zgodovinski vplivi in različni gospodarski, tehnološki, politični in socialni konteksti (Ignjatović in Svetlik 2004). Poleg tega ima pomembno vlogo tudi nacionalna in mednarodna zakonodaja, ki daje smernice, ter vpliva na način dela in prakse.

Med študijami kulturnega konteksta je gotovo ena od bolj znanih Hofstedejeva tipologija, ki izpostavlja pet kulturnih dimenzij (Hofstede 2001): razliko v moči, izogibanje negotovosti, individualizem/kolektivizem in femininost/maskulinitet in kratkoročna/dolgoročna orientacija. Glede na pretekle raziskave (Jazbec 2005; Rautar 2006) smo Slovenci po Hofstedejevi dolgoročni/kratkorokni usmeritvi kratkorokno usmerjena družba, usmerjena v zadovoljevanje potreb v sedanjosti in ne v prihodnosti. Podobno drži tudi za vrednote in za strateško načrtovanje menedžerjev (Dubrovski 2007), na kar je gotovo vplivala tudi tranzicijska preteklost, ki ni dovoljevala postavitve trdnih podjetniških temeljev. Prav tako pa je kratkorokna usmerjenost povezana z večjim izogibanjem negotovim in nejasnim dogodkom, drugo Hofstedejevo dimenzijo, pri čemer dolgorokno strateško načrtovanje pomeni tudi večjo negotovost.

6.4 Upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji

V zadnjih letih je bilo v slovenskem prostoru narejenih nekaj dragocenih raziskav, ki kažejo na vlogo UČV med slovenskimi podjetji. Tako Ignjatović in Svetlik na podlagi rezultatov raziskave iz baze CRANET »Slovenija: neintenzivno upravljanje človeških virov« (Ignjatović in Svetlik 2004), med drugim ugotavljata:

- primerjalna analiza Slovenijo uvrsti v skupino držav z neintenzivnim (šibkim) UČV. To pomeni, da je človeškim virom v organizacijah v primerjavi z drugimi posvečena majhna pozornost tako s strani splošnega menedžmenta kot s strani maloštevilnih strokovnih kadrovske delavcev;
- število kadrovske strokovnjakov v slovenskih organizacijah je pod kritično mejo (1,13 na 100 zaposlenih v primerjavi z 2,52 v evropskem povprečju). Posledica se med drugim kaže pri njihovi neekspanzivnosti pri izbiri in razvoju kadrov;

- da so vodje v slovenskih organizacijah nadpovprečno (v primerjavi z drugimi evropskimi državami) vključeni v izvajanje kadrovske naloge. Njihova aktivna vloga pomembno dopolnjuje razmeroma šibko zastopanost stroke;
- preostali zaposleni so podpovprečno vključeni v naloge, strategijo in procese UČV. Človeški viri, zlasti intelektualni in ustvarjalni, ostajajo premalo izkoriščeni. Z vodji in vrhnjim menedžmentom komunicirajo povečini preko svojih predstavnikov oz. sindikatov. V odnosih med vodstvom in sindikati, ki so pogosto konfliktni, pa se ne razrešujejo toliko vprašanja mobilizacije človeških virov pri delovnih problemih, temveč sistemska in interesna vprašanja plač in delovnih razmerij. Neposredne komunikacije so zelo šibke;
- v konfliktno razmerje med predstavniki delavcev in menedžmentom je vgrajeno nezaupanje, kar pomeni, da v organizacijah nastaja le malo socialnega kapitala;
- slovenske organizacije v primerjavi z drugimi kažejo veliko neprožnost in zaprtost. Kjer pa se prožnost povečuje, so v ospredju t.i. neprijazne oblike prožnosti (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004).

Iz tega je mogoče sklepati, da je v slovenskih organizacijah še veliko neizkoriščenih človeških virov, kar je mogoče pripisati tudi neustrezni usposobljenosti vodij za delo z ljudmi (Ignjatović in Svetlik 2004). Na drugi strani podatki kažejo, da se vloga UČV v organizacijah glede na prejšnja leta krepi. To je razvidno zlasti iz rasti deležev strokovnjakov za UČV v upravah podjetij in prisotnosti strategij za to področje. Strateška naravnost se organizacijam splača, saj, po raziskavi sodeč (Kramberger in drugi 2004), obstaja pozitivna zveza med strateško naravnostjo organizacij in uspešnostjo organizacij kot dejavnikom rasti.

Na drugi strani je relativno nizka zastopanost strokovnjakov v oddelkih za UČV tista, ki kaže, da pri nas človeški viri še vedno niso dovolj prepoznani kot ključna prednost organizacij. Ob krepitvi vloge strokovnjakov za UČV v podjetjih ostaja med večjimi izzivi tudi vodenje sodelavcev (Svetlik 2004).

V času objave raziskave je bilo v Sloveniji 78% podjetij, ki so opredelila, da imajo strateško naravnost menedžment kadrov. To pomeni, da so predstavniki podjetij zatrдили, da imajo bodisi napisano poslovno strategijo in napisano ali nenapisano strategijo UČV (Arhiv družboslovnih podatkov 2005). Po deležu podjetij se Slovenija ne razlikuje bistveno od ostalih držav iz vzorca, ni pa povsem jasno, ali si predstavniki različnih držav vprašanje predstavljajo povsem enako.

6.4.1 Razkorak med zaznavami in dejanskimi prioritetami pri upravljanju s človeškimi viri

Lobnikar, Merkač Skok in Svetic (2002, v Merkač Skok 2005) so zasnovali raziskavo na majhnih in srednje velikih podjetjih (MSP), da bi ugotovili, ali se pri njih kaže višja stopnja prožnosti in odprtosti, hkrati pa tudi, v kolikšni meri v tem tipu podjetij drži podmena, da so zaposleni najpomembnejši vir in premoženje podjetja. Na podlagi analize kadrovske dejavnosti v 102 MSP so ugotovili, da se v okviru kadrovske dejavnosti največ pozornosti in časa nameni kadrovsko – administrativnim nalogam, sistemu nagrajevanja, urejanju odnosov med zaposlenimi ter pridobivanju novih sodelavcev. Na drugi strani anketiranci ocenjujejo, da slednje niso najbolj pomembne dejavnosti, ki bi jih naj izvajali. Kot najbolj pomembne ocenjujejo analiziranje dela in določanje lastnosti delavcev, aktivnosti v sistemu nagrajevanja v podjetju ter načrtovanje in organiziranje izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih v organizaciji (Lobnikar in drugi 2002, v Merkač Skok 2005).

Avtorji pri tem opozarjajo na velike standardne odklone, kar pomeni, da v nekaterih podjetjih administrativnim dejavnostim posvečajo izredno veliko časa (80% vsega časa), v drugih pa tudi precej manj. Glede na porabljen čas sledijo dejavnosti v okviru sistema nagrajevanja (npr. določanje osnovne plače, stimulacije, postopki pri napredovanju). Več kot deset odstotkov skupno porabljenega časa je v povprečju namenjenega urejanju odnosov med zaposlenimi ter pridobivanju kandidatov za zaposlitev, izboru kadrov in uvajanju. Anketiranci poročajo, da najmanj časa posvetijo uvajanju sistema participacije zaposlenih pri upravljanju (Merkač Skok 2005).

Avtorji ugotavljajo, da je med tem, koliko časa v MSP porabijo za različna kadrovska opravila in mnenjem, koliko bi za to opravilo morali porabiti, statistično pomembna razlika. Le ena tretjina je takšnih, za katere menedžerji menijo, da časovna obremenitev ustreza. To so povečini dejavnosti, namenjene kadrovanju in uvajanju novo zaposlenih. Kadrovski menedžerji so kadrovsko-administrativnim opravilom, za katere sicer porabijo največ časa, pripisali le majhno pomembnost glede na pomembnost ostalih nalog. Sočasno respondenti ocenjujejo, da bi tem aktivnostim v prihodnosti morali posvečati bistveno manj časa (Lobnikar in drugi 2002, v Merkač Skok 2005). Opaziti je mogoče torej velik razmik med pričakovano in dejansko doživeto pomembnostjo administrativno-birokratskih opravil.

Kaj lahko zaključimo na podlagi rezultatov zgornjih raziskav? Da v slovenskem prostoru področje UČV še vedno ni videno, sprejeto in umeščeno dovolj strateško. To lahko vidimo na podlagi birokratsko-administrativne narave velikega dela nalog kadrovskih delavcev, ki ponekod še vedno prevladujejo nad razvojnimi, recimo pri uvajanju sistema participacije zaposlenih pri upravljanju (Franca 2009) ali sodelovanju pri strateškem načrtovanju. Vodstva oddelku UČV očitno velikokrat ne priznavajo pomembnosti, ki bi lahko bila za podjetje kot celoto pozitivna, kar se kaže že pri številu zaposlenih, ki je premajhno. Oddelki UČV so tako pred velikimi izzivi, začeni s tem, da prepričajo vodstva o svoji strateški vlogi v podjetju.

Eden od dejavnikov, ki omejujejo hitrejše prenavljanje kadrovske funkcije, je poleg nerazumevanja uprav in ne-prevzemanja svojega deleža odgovornosti za razmere s strani linijskih menedžerjev, bržkone tudi premajhna samozavest kadrovskih delavcev samih in že kar kritična neusposobljenost na strateško najzahtevnejših področjih (Gruban 2007). Strokovnjaki, ki delajo na področju UČV, bi morali biti dovolj prožni ter se prilagajati zunanjim okoliščinam in notranjim potencialom.

Na osnovi svojih podatkov Zupan (1998) in Zupan in Ograjenšek (2004) zaključita, da v splošnem slovenska podjetja niso bila zelo uspešna v transformaciji funkcije UČV proti bolj strateškemu partnerju v obdobju tranzicije. Njuni rezultati kažejo na raznolike modele in prakse UČV v slovenskih podjetjih, ki se med sabo razlikujejo glede na kompleksnost aktivnosti pri UČV med podjetji in v splošni strateški usmeritvi funkcije, od konzervativnih ali administrativnih modelov, pa do bolj profesionaliziranih in strateških praks UČV. Slednji so bolj prisotni v podjetjih, ki tekmujejo na mednarodnih trgih (Zupan in Ograjenšek 2004).

Pot v kapitalizem so sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja načrtovale reforme ključnih družbenih institucij. Izguba jugoslovanskih in vzhodno-evropskih trgov, sproščanje delovanja trgov blaga, denarja in delovne sile ter razpad velikih gospodarskih sil je leta 1992 povzročila dno gospodarske krize. Od takrat naprej je slovensko gospodarstvo zvezno raslo, preusmeritev na večinoma zahodne trge pa je prinesla večjo storilnost in rast plač. V tem času so bile zahteve po zagotavljanju socialne varnosti večkrat navzkriž z idejami radikalnejše liberalizacije trga. Delovna in zaposlitvena zakonodaja sta postopoma zmanjševali stopnjo zaščite zaposlenih. Značilni so bili relativno močni sindikati in pogajanja med socialnimi partnerji (Svetlik 2004). Tudi danes se vpliv omenjenih zgodovinskih dejstev vsaj implicitno kaže pri upravljanju slovenskih organizacij.

Eno od osrednjih vprašanj pričujoče disertacije je, ali bo gospodarska kriza povod za spremembo strateškega načrtovanja na področju UČV v izbranih podjetjih iz finančnega sektorja in pri dobaviteljih mednarodni avtomobilski industriji. Za preučevanje UČV kot referenčnega področja pri delovanju (in morebitnem spreminjanju) podjetij v času krize smo se odločili na podlagi dveh glavnih razlogov. Prvič, spremljanje zaznave poslovanja in delovanja celotnega podjetja je prekompleksen raziskovalni cilj. Na drugi strani je področje UČV, kot je bilo predhodno zapisano, v zgodovini doživljalo ideološke premike ravno v nestabilnih obdobjih in na podlagi heterogenih ekonomskih, družbenih in političnih dejavnikov. Zato se je v obdobju finančne in ekonomske krize v 2008 ponudila edinstvena priložnost za empiričnega delo, v katerem bomo preverjali, ali bo temu tudi tokrat tako.

7 FINANČNO GOSPODARSKA KRIZA

7.1 Povzetek dogajanja na borznih trgih in v gospodarstvu v krizi

V nadaljevanju predstavljamo strnjen opis dogajanja na svetovnih borzah in v slovenskem gospodarstvu med letoma 2007 in 2010, ki imajo posredni ali neposredni vpliv na interpretativne sheme na področju UČV. Posredno namreč domnevamo, da bodo strategije, ki jih v obdobju gospodarske krize podvzemajo voditelji največjih gospodarstev, vplivale na sheme menedžerjev v domačem gospodarstvu.

Leta 2007 je v Združenih državah Amerike prišlo do zloma nepremičninskega trga, ki je vodil do likvidnostne krize. Zlom vseh pomembnejših svetovnih borz je botroval finančni krizi globalne razsežnosti. Zaradi globalizacije finančnih trgov se je finančna kriza hitro razširila na druga gospodarstva. Po svetu so se prvi znaki krize kazali v zlomu bank in borz, kar je neposredno ali posredno vodilo do drugih posledic krize, kot so npr. zmanjšano zaupanje pri vlagateljih in potrošnikih, zmanjšano povpraševanje na različnih segmentih (gradbeništvo, avtomobilski trgi, finančne storitve, turizem, ipd.), poslabšanje likvidnosti in likvidacije podjetij, odpuščanje delavcev, krčenje pravic delavcev, ipd. Svetovna gospodarska kriza se je v Sloveniji začela kazati v tretjem četrtletju 2008, intenzivneje v predelovalni industriji in v gradbeništvu, finančna kriza pa je močnejše prizadela tudi nekatere segmente finančnega sektorja (SURs 2009).

7.2 Dogajanje v gospodarstvu v letih 2007 in 2008

Vodilni evropski in svetovni borzni indeksi so ob koncu leta 2007 dosegali izjemne vrednosti. Po objavi negativnih informacij finančnega sektorja je sledil strm upad vrednosti borznih indeksov. Tako so v januarju zabeležili največji obrat indeksov v negativno smer v zadnjih nekaj desetletjih. V februarju je sledila ustalitev tečajev na nižjih nivojih. Posredovala je ameriška centralna banka z zniževanjem ključne obrestne mere, čemur so sledile centralne banke vseh pomembnih svetovnih gospodarstev. Sočasno je h krizi pripomogla tudi visoka cena nafte in s tem posredno cena energije ter cena hrane, prav tako pa tudi razmerje evro/ameriški dolar. V tretjem četrtletju je trgovanje na borzah potekalo pretežno umirjeno, vse do sredine septembra, ko je stečaj objavila ena izmed največjih investicijskih bank Lehman Brothers in so svetovni borzni indeksi zabeležili visoke enodnevne padce (SURs 2009). Ob koncu septembra so v Ameriki objavili program reševanja finančne krize, kar je kazalo na

počasno ponovno umiritev. Zgodilo pa se je ravno nasprotno, delnice so postale najbolj likvidno premoženje, ne glede na njihovo vrednost. Tako so svetovni indeksi končali leto 2008 v rdečih številkah (SURS 2009).

Na slovenskem borznem trgu se je odziv na svetovno krizo kazal z zamikom. To pomeni, da je bil prvi upad tečajev zabeležen januarja 2008. Stopnjevanje padanja tečajev se je nadaljevalo vse do konca marca. Bruto domači proizvod (BDP) se je v četrtem četrtletju 2008 v primerjavi z enakim obdobjem leta 2007 realno zmanjšal za 0,8 odstotka. Po relativno visoki, 5,6 odstotni rasti v prvi polovici leta, se je gospodarska rast opazno znižala še v tretjem četrtletju (na 3,9 odstotka), v zadnjem četrtletju pa prešla v negativno rast. V zadnjem četrtletju 2008 so se močno zmanjšale stopnje rasti številnih makroekonomskih kazalcev (SURS 2009).

Negativna gospodarska rast se še ni v celoti odrazila na zaposlenosti, saj je ta ostala pozitivna tudi ob koncu leta. V letu 2008 je bila rast zaposlenosti 2,9 odstotna, kar je podobno kot v letu 2007. V četrtem četrtletju 2008 se je število brezposelnih oseb nekoliko povečalo in sicer jih je bilo za 3 odstotke več kot v tretjem četrtletju 2008 (SURS 2009).

Kazalnik zaupanja potrošnikov, ki je opredeljen kot povprečje ravnotežij na vprašanja o pričakovanem finančnem stanju v gospodinjstvu, pričakovani ekonomski situaciji v državi, pričakovani brezposelnosti (obrnjen predznak) in prihrankih v gospodinjstvu v naslednjih 12 mesecih. Kazalnik zaupanja v predelovalnih dejavnostih je povprečje ravnotežij na vprašanja o proizvodnih pričakovanjih, skupnih naročilih in zalogah končnih izdelkov (obrnjen predznak). Kazalnik zaupanja v storitvenih dejavnostih je povprečje ravnotežij na vprašanja o poslovnem položaju ter sedanjem in pričakovanem povpraševanju po storitvah (SURS 2010). Kazalnik zaupanja potrošnikov je bil decembra 2008 za 24 odstotnih točk nižji od povprečja prejšnjega leta.

Kazalnik gospodarske klime je opredeljen kot tehtani sintezni kazalnik. Sestavljajo ga kazalnik zaupanja v predelovalnih dejavnostih (40%), kazalnik zaupanja v storitvenih dejavnostih (30%), kazalnik zaupanja potrošnikov (20%), kazalnik zaupanja v trgovini na drobno (5%) in kazalnik zaupanja v gradbeništvu (5%) (SURS 2010).

V drugi polovici leta 2008 je kazalnik gospodarske klime strmo upadel pod dolgoletno povprečje in konec leta dosegel najnižjo vrednost od leta 2000. Na znižanje vrednosti kazalnika je vplivalo predvsem znižanje vrednosti kazalnika zaupanja v storitvenih dejavnostih in kazalnika zaupanja potrošnikov (SURS 2009).

7.3 Dogajanje v gospodarstvu v letu 2009

Zmanjšanje gospodarske aktivnosti v Sloveniji je bilo v četrtem četrtletju leta 2009 najmanjše med vsemi četrtletji in bistveno manjše kot v prvih četrtletjih. V letu 2009 se je BDP realno zmanjšal za 7,8 odstotka. To je prvo realno zmanjšanje letnega BDP po letu 1992 (SURS 2010).

Glede na dejavnosti je bil največji upad v proizvodni strukturi BDP zabeležen v predelovalnih dejavnostih (16,5%) in gradbeništvu (15,9%) (SURS 2010).

Vrednost kazalnika gospodarske klime je bila decembra 2009 minus 19 odstotnih točk in je bila glede na december 2008 višja za 7 odstotnih točk, glede na dolgoletno povprečje pa je bila nižja za 22 odstotnih točk. Vrednosti kazalnikov zaupanja se razen v gradbeništvu zvišujejo glede na dosedanje najnižje vrednosti v času krize (Slika 5). Vrednost kazalnika zaupanja v predelovalnih dejavnostih je bila decembra 2009 minus 18 odstotnih točk in je bila glede na december 2008 višja za 21 odstotnih točk, glede na dolgoletno povprečje pa je bila nižja za 14 odstotnih točk. To je ponovno najvišja negativna vrednost kazalnika v celotnem opazovanem obdobju (SURS 2010).

Vrednost kazalnika zaupanja v storitvenih dejavnostih je bila v decembru 2009 minus 12 odstotnih točk in je bila v primerjavi z decembrom 2008 nižja za 7 odstotnih točk, glede na dolgoletno povprečje pa za 36 odstotnih točk. Največ podjetij v storitvenih dejavnostih je kot omejitev navedlo nezadostno povpraševanje, in sicer 36 odstotkov podjetij, medtem ko je 28 odstotkov podjetij navedlo finančne ovire (SURS 2010).

7.4 Dogajanje v gospodarstvu v letu 2010

Gospodarska aktivnost v Sloveniji je bila v prvem četrtnetju leta 2010 še zmanjšana, BDP se je realno zmanjšal za 1,1 odstotka. V drugem četrtnetju 2010 je bila realna rast BDP prvič po tretjem četrtnetju 2008 pozitivna in je znašala 2,2 odstotka (SURS 2010).

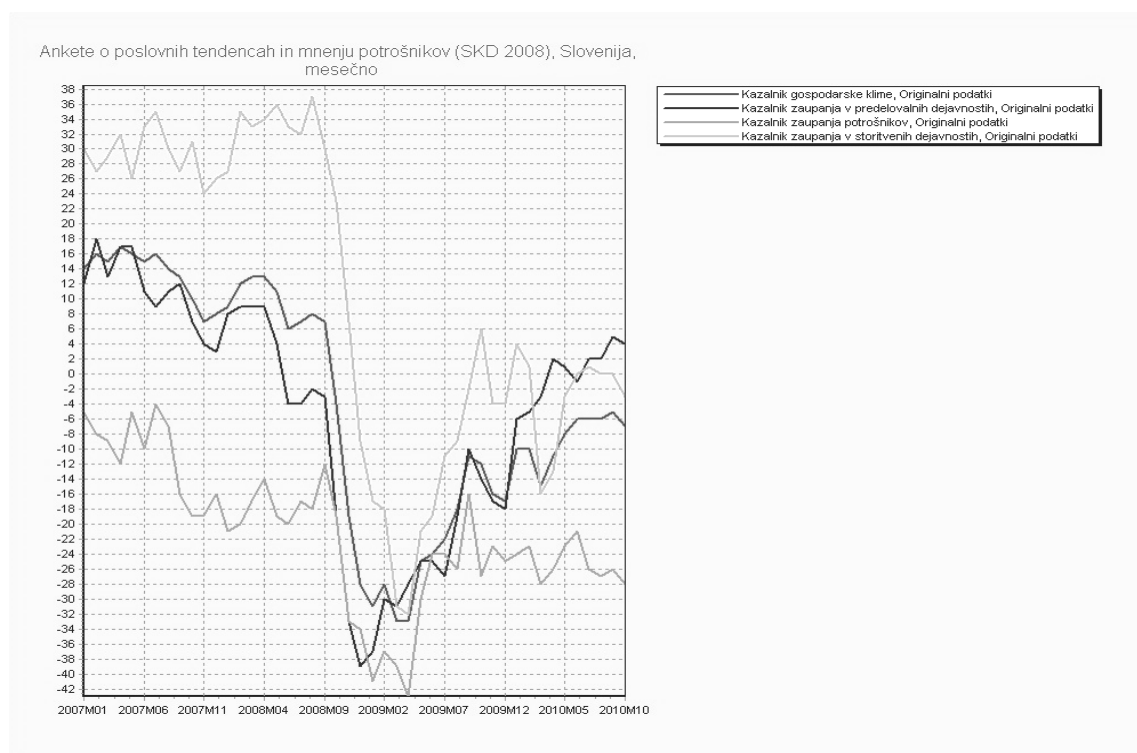
Glede na dejavnosti je bil največji upad glede na enako četrtnetje predhodnega leta v drugem četrtnetju 2010 zabeležen v gradbeništvu (14,1%), največji porast pa v predelovalnih dejavnostih (13,9%) (SURS 2010).

V obdobju med oktobrom 2009 in januarjem 2010 doživi kazalnik gospodarske klime v domačem gospodarstvu dinamični zasuk z najnižjo točko v začetku leta ter pospešeno rastjo takoj za tem, do ponovnega upadanja v drugi polovici leta 2010. Po obetavnem začetku leta 2010 se v aprilu 2010 kazalnik gospodarske klime nekoliko zniža (SURS 2010).

Podoben trend kaže tudi kazalnik zaupanja za storitvene dejavnosti, ki do konca 2010 kaže na nestabilnost panoge, medtem ko kazalnik zaupanja za predelovalne dejavnosti doživi le majhen padec pred ponovnim vzponom ob koncu leta 2010. Trendi v predelovalnih dejavnostih in v trgovini na drobno kažejo optimistično sliko in so že v pozitivnem območju – prvič po dramatičnem padcu, ki je zaznamoval konec leta 2008 in začetek 2009 (Slika 7.1).

Kazalnik zaupanja potrošnikov se po padcu konec 2008 in začetku 2009 sicer ponovno dvigne, vendar ostane tudi do konca 2010 na precej nižjem nivoju v primerjavi s predkriznim letom 2007 (SURS 2010).

Slika 7.1: Kazalniki gospodarske klime in zaupanja v obdobju 2007-2010.



Vir: SURS 2010

7.5 Vidiki globalne gospodarske krize na upravljanje s človeškimi viri

V nadaljevanju podajamo strnjen pregled kriznih praks na področju UČV v podjetjih po svetu. Za Slovenijo podatkov v obliki raziskave za to obdobje ni bilo opravljenih. Četudi nekaterih tujih praks ne moremo enačiti s slovenskimi razmerami, so lahko pokazatelj, v kateri smeri gredo prakse drugod, na podlagi česar lahko domnevamo, kakšne se obetajo v Sloveniji.

7.5.1 Dogajanje na področju upravljanja s človeškimi viri v letu 2008

V oktobru je ameriška organizacija Watson Wyatt objavila podatke mednarodne ankete o tem, kakšne prilagoditve podjetja uvajajo v svojih programih UČV spričo gospodarske krize. Podatki so pokazali, da v tem obdobju izvršni kader manj kot enega podjetja od petih meni, da bo krizna situacija imela pomemben ali zelo pomemben vpliv na njihov program UČV. Večina jih sicer meni, da bodo posledice na UČV do neke mere prisotne. Med aktivnostmi v UČV programih so izpostavili povečano vlogo komunikacije, zmanjševanje stroškov, odpuščanje in zamrznitev zaposlovanja (Watson Wyatt, oktober 2008).

Pri vprašanju, kaj so podjetja v okviru svojega programa UČV do sedaj že storila, jih večina odgovarja, da so poglobili komuniciranje o nagradah in drugih nadomestilih ter omejili stroške, povezane s službenimi potovanji, poročajo tudi o odpuščanjih. V večini primerov podjetja načrtujejo tudi zmanjšanje proračuna za področje UČV. Zaključiti je mogoče, da v tem trenutku posledice krize še niso vidne in da je večje premike na področju UČV šele pričakovati. Organizacije se v tem času izogibajo drastičnih ukrepov za naslednje kratkoročno obdobje, kaže se previdnost in čakanje v smislu: »počakajmo, kaj bo.«

V raziskavi, opravljeni na vzorcu madžarskih in slovaških podjetij, Fodor in Poór (2009) opazata, da se madžarska in slovaška podjetja vedejo podobno, v smislu odsotnosti načrtovanja UČV praks, saj manj kot polovica vprašanih načrtuje spremembe na področjih, kot so zamrznitev števila zaposlenih, povečanje števila zaposlenih, sistem nagrajevanja, usposabljanje managementa, upravljanje z znanjem, načrtovanje kariernega razvoja, sprememba organizacijske kulture, komunikacija, idr.

7.5.2 Dogajanje na področju upravljanja s človeškimi viri v letu 2009

V začetku leta se mnogi tuji zaposlovalci v prvi vrsti ukvarjajo z zagotavljanjem preživetja podjetij in ne z reševanjem delovnih mest. Odločitve, s katerimi se spopadajo, niso, ali odpuščati ali ne, temveč, kako odpuščati. Iščejo torej način, ki bo povečal njihov srednjeročni konkurenčni položaj. Napovedi mednarodne Delavske Organizacije (ILO) kažejo na visoko pričakovano stopnjo brezposelnosti v 2009 (Economist, 29. januar 2009; Watson Wyatt, december 2009).

Sočasno postaja jasno, da prvi val odpuščanj ne bo zadostoval za uspešno spopadanje s krizo. Glede na zaposlitvene trende je odpuščala več kot polovica podjetij na mednarodnem trgu, vendar so pri nadaljnjem odpuščanju bolj previdni; skoraj polovica zaposlovalcev se odpuščanju izogiba. Analitiki ocenjujejo, da zgolj »inovativne« sheme (znižanja plač, skrajšan delovnik ali prisilne počitnice) za znižanje stroškov delovne sile, ki jih uporabljajo zaposlovalci, ne bodo zadostovale (Fodor in Poór 2009).

Poleg tega se podjetja v mednarodnem prostoru sprašujejo, kako zadržati talentirane kadre, ki bodo v prihodnosti nujno potrebni. Povečana uporaba programov prepoznave dobrih delavcev je eden od načinov, da ključni kadri (p)ostanejo angažirani in motivirani. Po drugi strani so

rezultati vprašalnikov ILO (v Economist, 29. januar 2009) pokazali, da nekateri zaposlovalci krizo vidijo tudi kot priložnost za prestrukturiranje podjetja, kar bi po njihovem mnenju morali narediti že prej, vendar tega v »dobrih časih« niso storili. Kriza je razkrila tudi, kako malo podjetij je dejansko razvijalo svoje strategije za razvoj talentiranih kadrov. Trditve, kot so »naši zaposleni so naše največje bogastvo«, so prepogosto zgolj trivialne floskule, katerih praznost se v tem obdobju jasno pokaže.

Pesimisti na drugi strani menijo, da bo upadu sledilo počasno okrevanje ali celo dvojni padec gospodarske rasti. Govora je o različnih pričakovanih scenarijih krize: medtem ko del javnosti meni, da bo kriza imela obliko črke »V« (hitro okrevanje s povečanim povpraševanjem), se drugi bolj nagibajo k predpostavki o dinamiki krize v obliki črke »U« (slabotno in počasno okrevanje) ali »W« (po obdobju rasti ponovni padec).

Skoraj vsa podjetja so v drugi polovici leta ponovno pričela s ponudbami za zaposlitev (Economist, 20. avgust 2009) in velika večina namerava nove zaposlitve iskati v naslednjih treh mesecih. Pri tem prednjačijo zaposlitve profesionalcev, ne-menedžerskega kadra s specifičnim znanjem in z izkušnjami. Najmanj povpraševanja je po zaposlitvah vrhnjega menedžmenta (Watson Wyatt, oktober 2009). Kljub temu pa približno ena petina še nadaljuje z odpuščanjem v preostanku 2009. Delež odpuščanj je pomembno upadel v primerjavi z aprilom 2009. Vseeno pa so podjetja na različnih stopnjah okrevanja. S tem, ko trg dela počasi začne okrevati, dve tretjini zaposlovalcev poročata o tem, da sedaj več pozornosti posvečajo zadržanju izkušenih in najuspešnejših kadrov v primerjavi s časom pred krizo.

Obratno pa raziskovalca iz Slovaške in Madžarske (Fodor in Poór 2009) opažata, da večina podjetij ne načrtuje inovacij na področju UČV, saj ne verjamejo, da bi to lahko vodilo k rešitvi podjetja. V večini obravnavanih podjetij upravljanje s talenti in z znanjem ni prepoznano kot strateško pomembno.

7.5.3 Dogajanje na področju upravljanja s človeškimi viri v letu 2010

Predvidevanja zaposlovalcev so v prvi polovici leta 2010 mešana. Medtem ko so ponekod, predvsem v ZDA, zmerno optimistična, tega za Slovenijo še ni mogoče reči. Podatki kažejo, da je učinkovitost nekoliko narasla, vendar je to le deloma dobra novica, saj vodi k počasnejšemu zaposlovanju. Vpliv krize na angažiranost zaposlenih je po podatkih prav tako

mešan, saj približno enak delež anketirancev meni, da se je angažma pri zaposlenih v času krize zvišal (28%), oz., da se je znižal (30%) v primerjavi s časom pred krizo. Ne glede na to pa je več kot tretjina vodilnih menedžerjev optimistična glede angažiranosti zaposlenih pri delu v prihodnje. Sočasno deleža nezaposlenosti in varnosti zaposlitev še vedno ostajata nizka (Towers Watson, januar 2010).

V drugi polovici leta bosta za večino podjetij prioriteta menedžment tveganj in stroškov. Povečano število organizacij pa v tem obdobju že prepoznava potrebo po preišljenih investicijah, na eni strani zato, da ohranijo ali postanejo privlačni za talentirane kadre, ter, da so v prednostnem položaju v poslovnem okolju, ko se bo poslovna klima stabilizirala. Nekatera podjetja previdno nagrajujejo in investirajo v vodilne kadre, v menedžment talentov ter v razvoj karier.

V tem času tudi vse več vprašanih odgovorja, da je v podjetju upravljanje s talenti bolj ključna naloga kot v času pred krizo. Več kot dve tretjini vprašanih prav tako odgovarjata, da načrtujejo prenovitev ključnih procesov UČV v smeri večje skladnosti s poslovno strategijo podjetja. Avtorji opažajo pomembno prelomno točko za UČV v smeri večje uporabe tehnologij UČV in integracije le-teh v poslovanje in s tem povečane vloge področja. Izvršni kader na področju UČV poroča tudi o tem, da se intenzivneje ukvarjajo s procesi in sistemi v luči učinkovitega prenosa storitev UČV menedžerjem in zaposlenim za ohranitev delovne sile za čas ponovnega gospodarskega vzpona. Gledano iz vidika tehnologije za UČV in stroškov, ki so s tem povezani, ti ostajajo na isti ravni kot v 2009 ali pa se povečujejo. Iz tega je mogoče sklepati, da je področje UČV v nekaterih podjetjih v krizi bilo prepoznano kot področje, v katerega je potrebno vlagati (več) (Towers Watson, oktober 2010).

8 METODA

Raziskava je zajemala šest podjetij, in sicer tri finančne institucije in tri podjetja, ki proizvajajo za mednarodno avtomobilsko industrijo. Omenjeni panogi sta bili izbrani na podlagi statističnih podatkov o upadu poslovanja v različnih panogah v Sloveniji. V obdobju od aprila 2009 do septembra 2010 smo v razmaku enega leta dvakrat intervjuvali vodstva omenjenih podjetij, vodstva področja UČV in sindikalne predstavnike podjetij. Skupno število opravljenih intervjujev v obeh obdobjih intervjuvanja je bilo 31, kot vir podatkov pa so služili tudi zapisi opažanj iz intervjujskih situacij. Sočasno smo opravili analizo vsebine letnih poročil iz let 2007-2009, in sicer glede na poročanje o družbeni odgovornosti do zaposlenih na osnovi GRI (ang. *Global Reporting Initiative*). Podrobnejša predstavitev zasnove celotne disertacije se nahaja na Sliki 2.1 na strani 18 v poglavju Oris organizacije disertacije, zasnova empiričnega dela pa je povzeta v Sliki 8.1 na strani 114.

8.1 Udeleženci

Nabor udeležencev je bil sestavljen iz treh nivojev v organizacijski strukturi. Najprej so bili opravljeni intervjuji z vodstvom šestih izbranih družb. Glede na opredelitev raziskovalnega problema je pomembno, da so naši sogovorniki predstavniki podjetja, ki so tesno vpeti v strateško odločanje. Poleg tega so menedžerji v središču kognitivnih premikov v času organizacijskih sprememb. Glede na to, da imajo vrhnji menedžerji formalno avtoriteto, da predpišejo interpretacije pri drugih članih organizacije, so njihovi pogledi in premiki shem v času sprememb pomembni (Isabella 1990). Tudi druga literatura o interpretativnih shemah navaja, da menedžerji služijo pomembni kognitivni funkciji v podjetju, saj interpretirajo dogodke in te interpretacije uporabljajo pri uokvirjanju pomena drugih deležnikov (Gioia in Manz 1985). Prevladujoča resničnost menedžerjev torej lahko vpliva na konstrukcijo resničnosti pri drugih zaposlenih.

Intervjuje smo opravili tudi z vodstvi kadrovskih služb istih podjetij, saj je vodstvo oddelka za UČV neposredno vpleteno v prakse UČV. Sočasno so pri njih sheme UČV zaradi same narave dela najbolj bogate. Za namene triangulacije podatkov smo, kjer je bilo možno, opravili tudi nekoliko krajše intervjuje z vodstvom delavskih sindikatov v podjetjih, saj predstavljajo vir informacij iz drugačne perspektive (Tabela 8.1).

Povprečna starostna struktura udeležencev je, z izjemo treh udeležencev, ki po starosti pomembno odstopajo navzdol ali navzgor, okoli 50 let. Delež moških in žensk ni uravnotežen, saj je bil delež moških predstavnikov v raziskavi dvotretjinski. Pri proizvajalcih za avtomobilsko industrijo razlog za to pripisujemo naravi panoge.

Vsa izbrana podjetja so izvorno slovenska, vendar jih večina posluje tudi v tujini. Pri tem podjetja, ki proizvajajo za avtomobilsko industrijo, poslujejo v prvi vrsti v mednarodnem okolju, podjetja iz finančnega sektorja pa nudijo storitve večinoma domačim strankam. Izhajajo iz različnih koncev Slovenije, pri čemer tri podjetja izvirajo iz Štajerske, dve iz Primorske in eno iz Osrednjeslovenske regije. Večina jih ima v drugih slovenskih krajih in v tujini svoje podružnice ali pripojena podjetja.

Vsa podjetja, z izjemo podjetja B, poslujejo že daljše časovno obdobje. Posebnost je tudi ta, da je podjetje B konec marca 2010 nehalo poslovati v enaki obliki kot dotlej, zato smo z vodstvom opravili intervjuje zgolj za čas, ko je podjetje še poslovalo v prvotni obliki. Podjetje kasneje sicer ni nehalo poslovati in je doživelo združitve z drugimi podjetji, vendar ga kot »nasledstveni« pravni subjekt nismo smatrali kot enakovrednega prejšnjemu podjetju, zato smo v drugih intervjujih vprašanja zastavili zgolj za obdobje do združitve.

Tabela 8.1: *Struktura intervjuvancev glede na panogo in položaj v podjetju.*

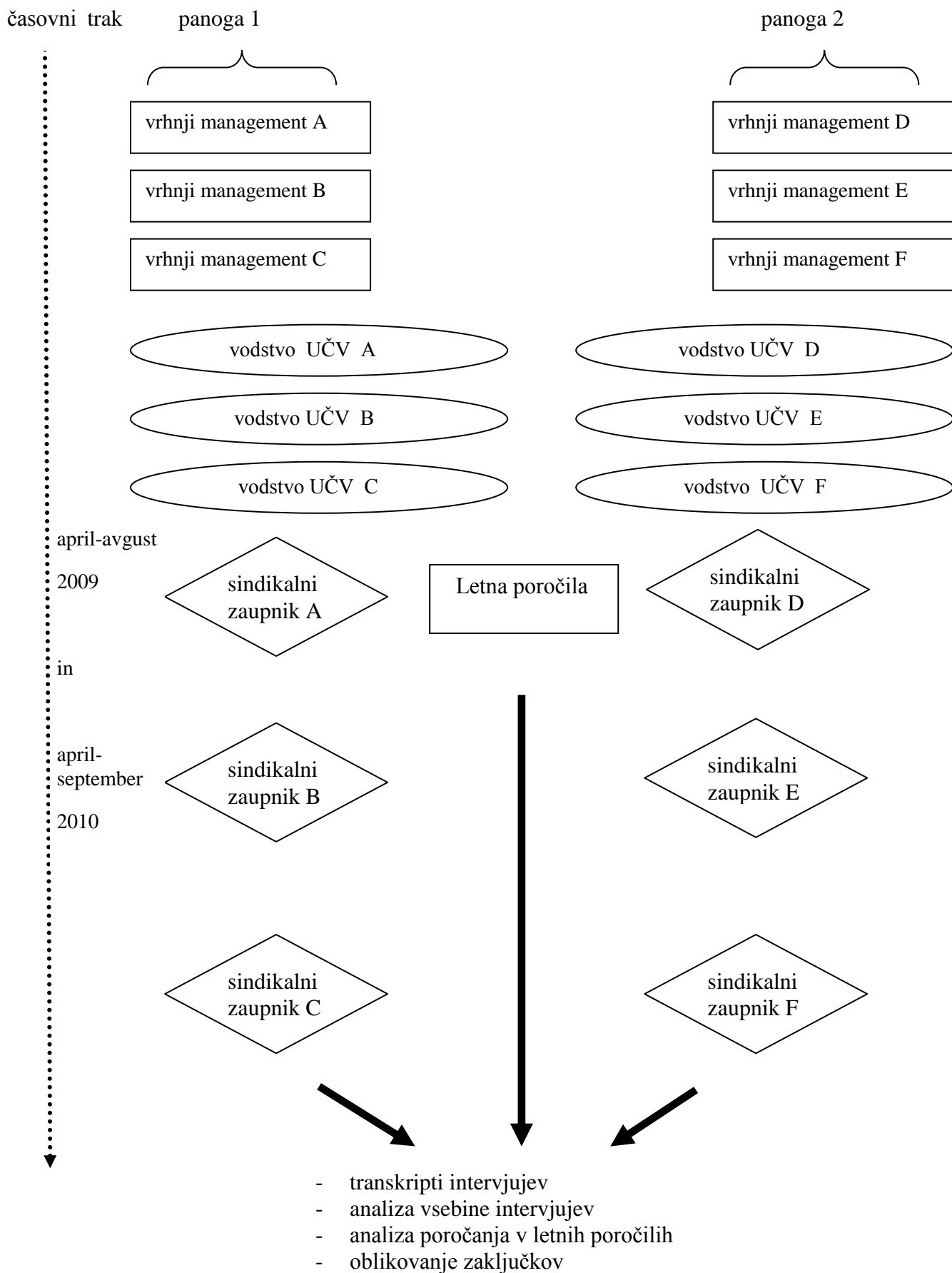
Panoga	Podjetje	Vrhnji menedžment		Vodstvo UČV		Sindikalni zaupnik	
		2009	2010	2009	2010	2009	2010
Kovinsko-predelovalna	I	+		+	+	+	+
	M	+	+	+	+	+	+
	C	+	+	+	+	+	+
Finančna	N	+	+	+	+	+	+
	B	+	+	+	+		
	P	+	+	+	+		

Iz tabele 8.1 je razvidno, da je bilo v prvem raziskovalnem obdobju v panogi proizvajalcev za avtomobilsko industrijo opravljenih devet poglobljenih intervjujev, v finančni panogi pa sedem intervjujev, seštevek je 16 opravljenih intervjujev. Intervjuje, s katerimi smo preverjali morebitne spremembe v njihovih kognitivnih shemah na podlagi gospodarske krize, smo z istimi intervjuvanci ponovili po enem letu za prvim intervjujem. Čez eno leto je bilo opravljenih skupno 15 poglobljenih intervjujev. Struktura intervjuvancev je ostala

nespremenjena, z izjemo predsednika uprave enega izmed proizvajalcev za avtomobilsko industrijo, ki je v vmesnem času odšel v pokoj in je bil za intervjuvanje nedosegljiv.

Prvotni raziskovalni načrt je predvideval skupno 36 intervjujev, od tega jih je bilo v obeh časovnih obdobjih dejansko opravljenih 31. Manjše število opravljenih intervjujev v finančnih podjetjih je posledica neobstoječe strukture sindikata v eni od družb. V drugi družbi je sindikat sicer uradno navzoč, vendar njegov predstavnik vztrajnemu prigovarjanju navkljub ni bil pripravljen sodelovati v raziskavi, in sicer z argumentom, da je delo sindikata slabo organizirano in brez vloge, ter, da nima nič za povedati. Neizkoriščeno vlogo sindikata v instituciji je potrdila tudi kadrovičica: *»Je pa odvisno verjetno od sindikata, kako vlogo ima v banki. Pri nas sindikat je. Neke vidne vloge, enakovrednega partnerja, ne igra. To je dejstvo.«* (F 15:89).

Slika 8.1: Organizacija izvedbe raziskave in analize rezultatov.



8.2 Pripomočki

Kot izhodišče pri oblikovanju nabora preučevanih panog so služili statistični podatki (vir: SURS 2008) o najbolj občutljivih panogah v gospodarstvu ter podatki iz dnevnega časopisja.

8.2.1 Poglobljeni intervjuji

Osnovna enota raziskovanja so poglobljeni intervjuji z vrhnjimi menedžerji, saj je ta nivo v organizacijski strukturi intenzivno povezan z odločanjem o morebitnih prilagoditvah obstoječega sistema UČV. Posnetke intervjuja smo dopolnili z dodatnimi zapisi opažanj iz intervjuvarske situacije. Ne glede na to, da je kognitivne sheme menedžerjev mogoče preučevati s pomočjo različnih metod (npr. metoda mrežnih repertoarjev, kreativni vprašalnik, ipd.), smo se odločili za poglobljene intervjuje, ki so manj strukturirani kot ostale metode, vendar so pri menedžerjih dobro sprejeti in omogočajo vpogled v pogloblitve koncepte (Isabella 1990), poleg tega omogočajo tudi poglobljeno analizo drugega reda. Tudi Flavell (1996) in Hsueh (2002) pišeta o Piagetovi metodi intervjuvanja, predvsem na začetnih stopnjah raziskovanja, v organizacijskem kontekstu in pri raziskovanju kognitivnih shem.

Poglobljeni intervju je bil ne glede na položaj intervjuvanca v organizaciji vsebinsko razdeljen na tri dele, ki pa so bili vsebinsko nekoliko prilagojeni glede na položaj intervjuvanca ter so služili kot osnova za postavljanje vprašanj (predloga intervjuja je v Prilogi A):

- (1) Obstoj gospodarske krize v podjetju (percepcija, ali in kako se kaže kriza v podjetju);
- (2) Gospodarska kriza na področju UČV (percepcija krize v okviru shem UČV);
- (3) Gospodarska kriza v širšem poslovnem okolju (percepcije vzrokov in posledic krize).

Največjo težo smo namenili drugemu delu intervjuja, saj predstavlja jedro raziskovalnega zanimanja. V prvi vrsti nas je zanimalo, kaj se v času krize dogaja v oddelku UČV, ali je kriza povod za spremembe na področju dejavnosti UČV, v razmišljanju o UČV, v vlogi in v položaju, ki ga ima UČV v podjetju. Udeleženci smo tudi spraševali o prilagoditvah in primerjavi obstoječih praks UČV pri konkurenčnih podjetjih. Poleg tega so nas zanimala tudi njihova predvidevanja o prihodnjem razvoju UČV v podjetju na podlagi gospodarske krize. Na podlagi odgovorov na ta vprašanja je mogoče dobiti vpogled v sheme udeležencev.

Transkripte intervjujev smo kodirali in analizirali v računalniškem programu ATLAS.ti. Program omogoča selekcijo, priklic in pregleden prikaz kodiranih citatov. V transkriptih intervjujev so v programu izbrani deli besedila (citati), ki so pripisani kodam. Osnovne kode raziskovalec pripravi vnaprej, v skladu z zastavljenimi vprašanji. Nadaljnje kode so ustvarjene v času analize (*in vivo*), pri čemer raziskovalec ponovno analizira vse dele gradiva.

Specializirani računalniško voden program za analizo kvalitativnih podatkov smatramo kot priročen inštrument, s pomočjo katerega je lahko raziskovalec bolj fleksibilen pri upravljanju tekstualnih podatkov, sočasno pa je s tem mogoče povečati konsistentnost in notranjo zanesljivost kvalitativne raziskave (Hannes in drugi 2009). Iz metodološkega vidika kode zajemajo podatke, ki se navezujejo na raziskovalna vprašanja. V kodah so običajno zajeti krajši deli besedila, ki se povezujejo z drugimi viri podatkov z namenom razvrščanja običajno velikega števila podatkovnih enot.

8.2.2 Letna poročila

Letna poročila smo ovrednotili na podlagi indeksa GRI. S pomočjo GRI na podlagi analize letnih poročil ugotavljamo družbeno odgovornost podjetja. Sestavljen je iz sedmih dimenzij družbene odgovornosti. Ena od teh dimenzij (Zaposlitvene prakse in pošteno delo; glej Prilogo B) je povezana s problemom obravnave v tej disertaciji, t.j. s shemami o UČV v podjetjih v obeh sektorjih in morebitnimi spremembami na tem področju v času gospodarske in ekonomske krize. Dimenzija Zaposlitvene prakse in pošteno delo obravnava strukturo zaposlenih, odnose med zaposlenimi in menedžmentom, zdravje in varnost pri delu, usposabljanje in izobraževanje ter raznolikost in enake možnosti.

Letna poročila se vrednotijo glede na to, ali podjetje o določenem vidiku družbene odgovornosti poroča v celoti, deloma, ali pa o vidiku ne poroča. O vrednotenju po istem principu sicer poroča tudi Horvat (2009; 2010). Ker je eno od osnovnih vprašanj v disertaciji, ali kriza služi kot spodbuda za spremembe kognitivnih shem na področju UČV pri menedžerjih, je bila analiza letnih poročil obravnavanih podjetij sledeča:

(1) analiza letnih poročil izbranih podjetij glede na dimenzijo GRI Zaposlitvene prakse in pošteno delo;

(2) primerjava letnih poročil treh let, in sicer iz 2007, 2008 in 2009 (pred krizo, na začetku krize in v času poglobitve krize).

8.3 Postopek

8.3.1 Poglobljeni intervjuji

Na podlagi podatkov iz SURSa in dnevnega časopisja smo izbrali po eno storitveno in proizvodno panogo, za kateri se je pokazal močnejši trend upada v poslovanju. Znotraj posamezne panoge smo izbrali večje število podjetij, ki smo jih smatrali kot eksemplarne predstavnike izbrane panoge. Podjetja smo kontaktirali in vodstvo vprašali, ali so pripravljeni sodelovati v pričujoči raziskavi. Pojasnili smo, da je glavni raziskovalni namen izvedeti, kakšne so zaznave in predvidevanja ključnih oseb v organizaciji v času ekonomske in gospodarske krize v odnosu do področja UČV.

Od večjega števila kontaktiranih podjetij smo izbrali tista podjetja, katerih vodstva so bila pripravljena sodelovati v raziskavi. Nabor podjetij je zaradi predhodnih težav pri dostopu do najvišjih menedžerskih struktur v času krize priložnost. V prvem časovnem intervalu smo intervjuje izvajali v časovnem razponu petih mesecev, in sicer od aprila do avgusta 2009 na sedežu družb, v enem primeru pa tudi na dislocirani enoti sindikalnega predstavnika. V drugem časovnem intervalu so intervjuji potekali od aprila do septembra 2010. Razlog za relativno dolgo dobo med prvimi in zadnjimi opravljenimi intervjuji so bili letni dopusti intervjuvancev. Med intervjujem s posamično osebo v 2009 in v 2010 je v povprečju minilo 12 mesecev.

Udeležencem smo na začetku intervjujske situacije pojasnili, da gre za raziskavo v okviru doktorske disertacije, v kateri raziskujemo vlogo oddelka za UČV v času gospodarske krize. Udeleženci niso bili obveščeni o specifični tematiki raziskave (kognitivne sheme, spreminjanje shem, ipd.). Spodbudili smo jih k temu, da v intervjuju pojasnijo svoja lastna stališča do problema in podajo lastno dožemanje situacije. Intervjuji so bili po predhodnem privoljenju posneti na diktafon, zaradi česar so surovi podatki lahko bili sistematično analizirani. V enem primeru se udeleženec s snemanjem ni strinjal, zato je sledil simultani prepis odgovorov. V enem primeru dostop do intervjuvanca ni bil mogoč, zato smo se poslužili gradiva iz nagovorov v internem časopisu, obsežnega intervjuja z njim v dnevnem časopisu ter s transkriptom besedila iz okrogle mize, kamor je bil povabljen kot udeleženec.

Prejeti podatki so se dotikali velike večine izmed obravnavanih tem znotraj intervjujev. Podatki iz razgovorov s sindikalnimi zaupniki so skupaj s podatki o usmeritvi na področju UČV iz letnih poročil služili triangulaciji podatkov.

Ne glede na to, da so vsi intervjuji zajemali isto tematiko, smo dopuščali možnost vsebinskih poudarkov. Cilj zbiranja podatkov je namreč razumevanje perspektiv udeležencev in njihovo razumevanje vloge UČV. Raziskovalkinemu razumevanju in pojasnitvi kognitivnih shem je bila posvečena posebna pozornost, kar je skladno z raziskavami shem pri drugih raziskovalcih (npr. Bartunek 1984; Poole in drugi 1989; Isabella, 1990; Calori in drugi 1994). Intervjuji so trajali od 35 minut do 80 minut, s povprečno dolžino trajanja 50 minut. Sledili so prepis, kodiranje in analiza v računalniškem programu za analizo kvalitativnih podatkov ATLAS.ti. ATLAS.ti je v veliki meri olajšal selekcijo, priklic in prikaz kodiranih citatov.

Pri raziskovanju kognitivnih shem ima raziskovalec dve glavni možnosti: ali se ukvarja z vsebino shem, ali pa z njihovo strukturo, oz. sestavo (npr. kognitivno kompleksnostjo, primer Calori in drugi 1994). V pričujoči raziskavi smo se ukvarjali z njihovo vsebino. To je bil tudi povod za izbrano metodo analizo vsebine, z namenom, da bi pridobili vpogled v kognitivne koncepte intervjuvancev in določili povezave med temi koncepti.

Iz etnografskega pristopa k raziskovanju sledi, da lahko raziskovalec doživi dogodke v času, ko se zgodijo, ali pa zbira podatke po tem, ko so se že zgodili. Etnografske ugotovitve so tesno povezane z izkušnjo udeleženca (Agar 1983), posamezniki pa lahko imajo na to izkušnjo različne poglede. Tako je t.i. analiza prvega reda povzemanje ugotovitev na podlagi izjav udeležencev. T.i. analiza drugega reda pa skuša pojasniti dognanja analize prvega reda ter jih postaviti v nek konceptualni ali teoretični okvir (Poole in drugi 1989). Tako smo pri slednji podatke znotraj posameznih kod (Priloga C) najprej oblikovali v pomensko smiselne teme. Nato smo iz izstopajočih in raziskovalno skladnih tem oblikovali glavne attribute interpretativnih shem o UČV (Prilogi D in E). Iz glavnih atributov smo identificirali glavne dejavnike asimilacije in akomodacije v interpretativnih shemah (Slika 9.11).

Pred analizo vsebine intervjujev smo oblikovali nabor osnovnih kod, ki so temeljile na vsebini raziskovalnih vprašanj. Vsebinsko relevantne izjave intervjuvancev smo v ATLAS-u pripisali eni ali več obstoječim kodam (Prilogi F in G). V kolikor vsebinsko relevantnemu citatu, ki smo ga smatrali za pomembnega, ni bilo mogoče pripisati nobene kode, je bila ustvarjena

nova koda in predhodno analizirani intervjuji so bili pregledani za morebitne prilagoditve z novo kodo.

Glede na definicijo, da kognitivne sheme in hierarhično nižje umeščene podsheme predstavljajo tematsko povezano védenje, smo najprej iskali tematsko povezane ali nasprotujoče si kategorije, s katerimi smo iskali attribute shem ali podsheme, nato pa omenjene attribute ali podsheme povezali s posameznim raziskovalnim vprašanjem (Prilogi D in E).

Med kodiranjem so se pojavile različne ideje o povezavi med posameznimi kodami in njihovimi odnosi, kar smo sproti zapisovali v beležko opomb, ki jo omogoča ATLAS.ti. V drugo je bilo kodiranje namenjeno razširitvi prejšnjih idej in njihovi potrditvi oz. zavrnitvi. Med vsemi kodami so bile izbrane kode, ki so bistvene za problem raziskave in te so bile nato sprejete v nadaljnjo obravnavo. Analizirali smo njihove značilnosti in pregledali medsebojne povezave. Na podlagi tega je sledilo oblikovanje opisa poglavitnih tem in atributov v interpretativnih shemah o UČV pri udeležencih v času krize. O podobnem postopku sicer poročajo tudi Hannes in drugi (2009), Balogun in Johnson (2004) ter Poole in drugi (1989).

Ker smo videli, da imajo različni posamezniki značilne in sebi lastne poglede na stvari, smo se osredotočali predvsem na skupne teme. Izjeme poudarjamo predvsem takrat, ko bi to lahko imelo vpliv na interpretacijo rezultatov. Sočasno smo zaradi boljšega vpogleda v dinamiko procesov in v razvoj shem o UČV nekatere kode razdelili tako, da se nanašajo na tri časovna obdobja, t.j. na čas pred krizo, oz. na čas pred prvim intervjujem (čas 0), na čas prvega intervjuja oz. za čas začetka krize v organizaciji (čas 1) in na čas drugega intervjuja (čas 2).

8.3.2 Letna poročila

V vsakem od izbranih podjetij smo pridobili letna poročila treh let (2007, 2008 in 2009). Na podlagi predhodno pripravljene ček liste, ki smo jo prevedli in nekoliko prilagodili po GRI (glej Prilogo B), smo vsako letno poročilo najprej pregledali, nato pa ga analizirali v skladu s tem, ali o vsakem od indikatorjev v celoti poročajo, pri čemer smo na ček listi pripisali številko 3, ali o indikatorju delno poročajo (pripisali smo številko 2), ali pa je indikator zgolj nakazan (številka 1). 0 smo pripisali v primeru, ko podjetja v letnem poročilu o indikatorju ne poročajo niti kvantitativno, niti opisno. Nato smo naredili primerjalno tabelo z rezultati

poročanja o družbeni odgovornosti do zaposlenih iz vseh treh let za vsako podjetje posebej, kar je kasneje služilo pri končni analizi rezultatov.

Pri analizi letnih poročil smo se zavedali, da so vsebinsko in prostorsko omejena, zato smo v prvi vrsti primerjali njihovo vsebino ter iskali podobnosti in razlike med njimi. Pri tem smo primerjali poročanje na dimenziji Zaposlitvene prakse in pošteno delo med posameznimi letnimi poročili, pri čemer predvidevamo, da razlike pri poročanju o praksah na področju UČV, zapisane v letnih poročilih, kažejo na spremembe shem na področju UČV pri menedžmentu.

9 REZULTATI

To poglavje je razdeljeno na dve vsebinski podpoglavji, in sicer v prvem predstavljamo rezultate, ki smo jih pridobili na podlagi analize opravljenih intervjujev. V drugem podpoglavju so prikazani rezultati analize vsebine letnih poročil, ki jih nato združimo v koherentno celoto in predpostavimo dejavnike spreminjanja interpretativnih shem v izbranih podjetjih. Temelj za prikaz rezultatov v obeh podpoglavjih so štiri raziskovalna vprašanja, ki so podrobneje predstavljena v poglavju Cilji in raziskovalna vprašanja.

V poglavju 9.1 predstavljamo rezultate analize prvega in drugega reda, opravljene na podlagi intervjujev. Ta analiza predstavlja povzetek vsebine intervjujev in za ponazoritev uporablja »*in vivo*« citate, da najbolje prikaže interpretativne sheme intervjuvanih. Na podlagi analize prvega reda predstavimo analizo drugega reda, kjer smo zbrane podatke oblikovali v teme, oz. kategorije na podlagi vsebine posameznih kod, nato pa iz izstopajočih in raziskovalno skladnih tem oblikovali glavne attribute interpretativnih shem o UČV. Iz glavnih atributov smo identificirali glavne dejavnike asimilacije in akomodacije v interpretativnih shemah UČV. V nadaljevanju (v Razpravi) prisotna procesa adaptacije pojasnimo v kontekstu naloge in ocenimo njuno moč pri spreminjanju interpretativnih shem v izbranih organizacijah.

9.1 Rezultati intervjujev

Prikaz pričenjamo s pregledom rezultatov intervjujev iz finančnega sektorja, nadaljujemo pa z rezultati intervjujev z udeleženci iz podjetij v panogi, ki proizvaja za avtomobilsko industrijo. V naslednjih dveh podpoglavjih odgovarjamo na raziskovalna vprašanja 1, 2 in 4. Odgovor na raziskovalno vprašanje 3 podajamo v podpoglavju Integracija rezultatov. Glavni atributi shem za obe panogi so podani v Tabeli 9.1 v Rezultatih in v Prilogah D in E.

9.1.1 Podjetja iz finančnega sektorja

V Prilogi C je seznam vseh kod, ki so se pokazale v procesu analize transkriptov intervjujev v programu ATLAS.ti s kratkimi opisi kod. V Prilogah F in G sta tabeli s popisom in frekvencami vseh kod. Prvi del analize je temeljil na pregledu reprezentativnih kod. Skupno število kod je ob koncu procesa analize bilo 52, število vseh pripisanih citatov omenjenim

kodam pa 850. V sekundarni analizi virov je sledilo oblikovanje poglobljenih zaključkov za podjetja iz obeh obravnavanih panog, ki jih podajamo v razdelku Integracija rezultatov.

9.1.1.1 Najvidnejše zaznave krize

V prvem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, kakšna je vsebina interpretativnih shem krize pri udeležencih raziskave v preučevanem obdobju. Namenoma smo se pri tem omejili zgolj na kode, ki niso neposredno povezane z UČV, temveč naslavljaajo splošnejše zaznavanje krizne situacije v podjetju in v poslovnem okolju.

V nadaljevanju predstavljamo citate, ki so pomensko najbolj reprezentativni za kode, ki so se v analizi pokazale bodisi kot najbolj pogoste (vključujejo več kot 10 citatov znotraj posamezne kode), nekatere najmanj pogoste (5 ali manj citatov) ali kot vsebinsko pomembne. Pri vsakem citatu navajamo njegov vir nastanka, in sicer črka F v oklepaju pomeni kratico za finančno panogo, prva številka v oklepaju se nanaša na zaporedno številko intervjuja, številka za dvopičjem pa se nanaša na zaporedno številko citata v konkretnem intervjuju. Na primer, oznaka (F 3:12) pove, da gre za intervjuvanca iz finančne institucije, da gre za tretjo po vrsti intervjuvano osebo in za 12. citat po vrsti v tem konkretnem intervjuju.

Iz rezultatov z intervjuvanci v treh podjetjih finančne panoge sledi, da so strategije, ki jih menedžment podvzema v času krize, do neke mere dolgoročno naravnane (21 citatov za kodo Dolgoročne strategije menedžmenta v krizi in 8 citatov za kodo Dolgoročne strategije menedžmenta (čas 2)). Največ, 38% izjav v kodi Dolgoročne strategije menedžmenta v krizi, je bilo povezanih z aktivnostmi združevanja treh podjetij, 28% izjav pa z zaznavanjem krize kot poslovne priložnosti za nove investicije. 21% citatov udeležencev povzema misel o redefiniciji poslovne strategije v času krize. Tudi opažanja, povezana s kodo Vpliv krize na sheme v organizaciji (28 citatov) kažejo na to, da je kriza vzvod za vpeljavo novih strategij in načinov dela v organizaciji (32% citatov). Na dolgoročno poslovno usmeritev kaže tudi dejstvo, da smo kodi Finančni ukrepi menedžmenta v krizi, ki se nanaša na (kratkoročno) nižanje stroškov in na druge krizne finančne ukrepe, pripisali precej manj citatov, t.j. 9.

»Ker kaj pomeni biti banka, banka pomeni, da si vpet v gospodarstvo, da delaš na segmentu retails, in takoj, ko se tam pojavijo problemi, si jih tako ali drugače deležen. Če bi se zdaj samo prestrašili, in bi rekli, da se bomo ukvarjali samo s temi problemi in ne bi razmišljali o tem, da se pozicioniramo v nekem širšem okolju, pa nisem prepričana, da je to tisto pravilno razmišljanje, ker, če rečemo, da je kriza, je to tudi neka priložnost. /.../ Kar po drugi strani

tudi pomeni, da bi se dalo delat neke akvizicije po zelo ugodnih cenah. Te priložnosti so samo zdaj in jih več ne bo.» (F 3:12)

»Od takrat naprej se je iskalo rešitev, kako poslovanje vzpostaviti glede na spremenjene razmere, (...) ker poslovanje ne bo zmanjšano samo za eno krajše obdobje, ampak verjetno kar za eno daljše obdobje in je bilo iskanje partnerjev za združevanje v bistvu edina opcija za preživetje.» (F 12:8)

Dva različna opisa dogajanja v času finančne in gospodarske krize nakazujeta, da so menedžerji v tem obdobju podvzemali različne strategije, da bi bodisi utrdili ali povečali tržni položaj podjetja, ali na drugi strani omogočili golo preživetje podjetja. Njihov položaj v krizi je deloma odvisen od vrste finančne institucije (večje banke so v krizi manj izpostavljene kot manjše banke, banke pa manj kot borzne družbe), od števila zaposlenih, od tega, ali gre za institucijo v domači ali tuji lasti, idr. Na zaznavanje krize kot poslovne priložnosti lahko sklepamo tudi na podlagi kode Sheme menedžmenta, kjer 13% citatov v okviru kode izraža to miselnost. V omenjeno kodo smo uvrščali vsebinsko heterogena razmišljanja intervjuvancev, ki pa so iz vsebinskega vidika lahko zelo sporočilna.

Ne glede na tip institucije pa so intervjuvanci iz vseh treh finančnih institucij poročali o tem, da bo kriza imela posledice za poslovanje, tako v okviru njihove institucije, kot v slovenskem poslovnem okolju nasploh. Opažanja so se zgostila v drugem intervjujskem obdobju (april do september 2010).

»Slovenija bo, mislim, z zamikom sledila trendom v svetu. Mislim, da bo zdaj še, glede na to, kaj se zdaj dogaja z različnimi družbami, ena taka zelo neugodna jesen, če ne bomo uspeli zajeziti vseh teh stečajev in prisilnih poravnav. Da se zna število nezaposlenih še znatno povečati.» (F 13:84)

»Drugo, kar se pa gleda naprej, pa je sigurno svetla prihodnost, svetla prihodnost pa ni več, da bomo 20% na leto pokasirali, svetla prihodnost je tisto, da boš pokasiral 0,5% več, kot bo inflacija, boš že gospod. Da boš svoj denar ohranil.» (F 14:78)

Zgornja citata predstavljata dve glavni temi znotraj kode Pričakovanja o vplivu krize na poslovanje. Prvi citat ubesedi črnogleda pričakovanja glede bližnje do srednje prihodnosti v slovenskem gospodarstvu, ki se nanaša v prvi vrsti na pričakovano povečano število brezposelnih v jeseni 2010, na stečaje, prisilne poravnave, ipd. (33% citatov ubesedi to tematiko). V tem duhu je več intervjuvancev ubesedilo tudi svoje dvome o prihodnji rasti, ki

bo po pričakovanjih zložnejša, sočasno pa ni računati na velike dobičke v kratkem času (19% odgovorov). Po mnenju sogovornikov bo k omenjenemu trendu botroval tudi bolj strikten nadzor nad finančnimi trgi in instrumenti (enak zaključek nudi tudi 7% izjav znotraj kode Vpliv krize na sheme v organizaciji). 6% izjav v kodi Sheme menedžmenta povzema zgornja opažanja: prihodnost bo težavna.

Na podoben način pregled kode Sheme menedžmenta pokaže tudi na razmeroma pogosta razmišljanja vodilnih kadrov izbranih podjetij o tem, da je kriza lahko tudi povod za spremembo vrednot v poslovnem svetu (16% citatov znotraj kode). Na drugi strani pa dodatna analiza omenjene kode pokaže tudi na kritičen pogled na različna problemska področja v Sloveniji (14%), denimo: *»Na kratek rok me nekako skrbi to, da kot država, kot gospodarsko okolje, nismo dosti inovativni, da bi znali ujeti tisti val gospodarske rasti /.../ nekako me malo skrbi za našo bodočnost, oz. za naš razvoj.«* (F 13:85)

Ob bok zgornji trditvi je nespodbuden tudi podatek, da se samo 2 izjavi (iste osebe) v okviru kode Sheme menedžmenta nanašata na priložnosti za inovativne projekte v krizi.

Pa vendar, analiza vsebine pokaže, da na poslovanje v finančnih institucijah v tem obdobju vplivajo tudi drugi dejavniki, ne zgolj kriza (23 citatov znotraj kode Vpliv drugih dejavnikov na poslovanje). Dodatna analiza pokaže, da gre za heterogeno skupino dejavnikov, pri tem še najbolj izstopajo zaznave o premalo usposobljenih kadrih (17% citatov z omenjeno vsebino) in pa kriza zaupanja pri ljudeh (13%) ter vprašljive moralne in etične lastnosti menedžerjev ter pomanjkljiv pravni sistem (13%).

»Rešijo ga tisti, ki podjetje vodijo, pa takozvani menedžerji. Zakaj sem rekel takozvani? Ker je v Sloveniji malo pravih menedžerjev. Če samo pogledava razne Vegrade, pa Prevente, pa Laško, pa... boljše, da se vzdržim komentarja (trpki smeh).« (F 11:52)

Omenjeno krizo zaupanja lahko zasledimo tudi pri zaznavah sindikalistov (koda Drugi dejavniki na sheme sindikalistov).

Naslednje omembe vredno opažanje se nanaša na percepcije vzdušja v organizacijah v kriznem času (samo 23% zaznav o pozitivnem vzdušju za čas med prvimi intervjuji in 22% pozitivnih zaznav za čas izvedbe drugih intervjujev v primerjavi s 77% , oz. 78% zaznav o negativnem vzdušju). Skupno je bilo opažanj o (večinoma negativnem) razpoloženju med drugo intervjujsko situacijo pomembno več (32 proti 13 v prvi intervjujski situaciji).

»Joj... V finančnem sektorju je apatija, pesimizem. Ljudje razmišljajo, da bi šli ven iz sektorja, druge stvari delat.« (F 12:67).

9.1.1.2 Vloga področja UČV v krizi

V drugem raziskovalnem vprašanju smo se ukvarjali z vlogo področja UČV v preučevanem kriznem obdobju. Podrobneje nas je zanimalo, ali udeleženci iz finančnih družb področje UČV interpretirajo kot birokratsko, deklarativno strateško ali kot strateško. V nadaljevanju podajamo primere nekaterih najbolj in najmanj pogostih ali najbolj vpadljivih odgovorov na to vprašanje. Glavni atributi shem za obe panogi so podani v tabeli v Prilogi E.

Strateška vloga UČV

Rezultati kažejo, da intervjuvanci vlogo UČV (vsaj po obsegu poročanja sodeč) v drugem intervjujskem obdobju dojemajo kot nekoliko bolj strateško v primerjavi s prvim (53 citatov v 2009 proti 69 v 2010). Integracija odgovorov obeh let pokaže, da je UČV za več kot polovico intervjuvancev zaznan kot pomemben (28% odgovorov). Na to spoznanje je bilo mogoče sklepati iz 8 intervjujev (od 15). Spodnji citat se nanaša na stališče, ki ga ima vodstvo ene izmed družb do oddelka za kadre:

»...pomembno in lahko bistveno prispeva k uspešnosti. V smislu, da mu posloводство pripisuje neko težo, da ima posluh za ravnanje s kadri. Kadri se morajo poistovetiti s strategijo in cilji družbe, da jih pritegneš, da je to, kar delamo, v redu. Potrebno jih je motivirati.« (F 2:25)

Največkrat omenjena funkcija v okviru strateškega UČV je bilo interno komuniciranje (25% citatov), posebej v kriznem obdobju:

»No, mi smo to interno komuniciranje pri nas okrepili, tudi z marketinško službo, potem na vseh upravah, kolegijih, komercialnih, ki jih imamo, pač to poudarjamo, ko se srečujemo in od njih zahtevamo, da oni to peljejo dalje, do zadnje enote, do zadnjega zaposlenega. Tudi recimo sindikat, mi se z njim dosti redno sestajamo. V teh časih še bolj pogosto, bi rekla, kot sicer. Ljudje morajo vedeti, kaj se dogaja.« (F 10:45)

Nadalje sta se kot strateško pomembni (v času krize) pokazali tudi funkciji kadrovanja, prerezporejanja in rotiranja (19%) in vloga UČV pri delu z vodji (17% citatov).

»No, potem pa tudi rotacija. To imamo zapisano tudi v planu za 2010, da se zdefinirajo plani, v katerih imamo zapisano, da se definirajo delovna mesta, na katerih rotirajo posamezniki. So delovna mesta, ki so zelo medsebojno povezana. So določene specifikke, ki pa se jih da priučiti. Jaz mislim, da bomo to delali, če se bo kriza poglobljala.« (5:32)

»Morda celo večji poudarek je na motiviranju ključnih kadrov za to, da ostanejo pri nas, ter na individualnem podpornem delu z vodji. Ker v krizi ravno vodenje pride do izraza, in kaj je vodenje drugega, kot mehke veščine, povezane s HRM?« (F 1:17)

Med manj izraženimi komponentami, ki jih intervjuvanci zaznavajo znotraj strateške vloge UČV, so še delo na klimi in kulturi v organizaciji (15% odgovorov), pomen usposabljanja v krizi (13%), motiviranje in nagrajevanje (9%), upravljanje s talenti (6%), pomen sposobnega vodstva za UČV (4%) in UČV kot upravljalec sprememb (3%).

Nestrateska vloga UČV

Pa vendar iz odgovorov intervjuvancev ni zaznati enotne slike o tem, ali ima v omenjenih treh preučevanih institucijah UČV strateški položaj. Neposredno ali posredno so nekateri odgovori in opisi takšni percepciji celo nasprotovali. Na to se da sklepati predvsem iz odgovorov, pripisanih kodam Deklarativno strateška vloga UČV (32 citatov), Uspavanost UČV in organizacije (14 citatov), Birokratska vloga UČV (čas 1) s 16 citati in Birokratska vloga UČV (čas 2) s 24 citati.

Na deklarativno strateško vlogo UČV smo sklepali pri (preočitno) socialno zaželenih odgovorih, katerih namen je bil prikazati vlogo UČV preko različnih kvantitativnih meril, ki pa sama po sebi nič ne povejo ali pri izjavah, iz katerih je bilo možno sklepati na administrativno vlogo UČV v podjetju. Tako smo glavne teme znotraj kode poimenovali UČV ni pomemben (32% citatov znotraj kode), ali UČV res odigra svojo vlogo? (29%), »hvalisanje« (kvantiteta in floskule) s 26% zastopanosti citatov znotraj kode in s 13% UČV nima avtonomije.

»Smo pa dobili feedback, da zaposleni niso bili dovolj vključeni. Že kar sredi tega procesa. Zdaj, tam, kjer je bilo to možno, smo jih vključili, kjer pa ni bilo, pa ne. Če bi še 1x bilo mogoče nazaj iti, kaj bi mogoče drugače naredili, je, da bi vodjem v bistvu dali nalogo, da bi zaposlenim povedali, kaj delamo, kaj se dogaja, in da bi jih, kjer bi bilo možno, vključili tudi v same aktivnosti združevanja.« (F 13:13)

»Zdaj, najmanj imamo tega pri vodjih. Tu še nismo prišli korak naprej, ali ima to, kar počnemo z vodji na teh mehkih področjih, kakšen efekt. Ali ima to kakšne spremembe. Sistematično ne. Bolj iz tega naslova, bom rekel, njihovega lastnega mnenja, njihovih neposrednih vodij, neke sistematike pa ne, nismo še prišli tako daleč.« (F 9:40)

Na podoben način intervjuvanci (samo eden od 14 citatov znotraj kode ne pripada udeležencu iz bančne institucije) zaznavajo Uspavanost UČV in v organizaciji.

»In če ti funkcioniraš v časih, ko se iz dneva v dan vse izboljšuje, je sicer to po svoje v redu, postanemo pa ljudje tudi malo lagodni, oziroma, ... (smeh)... pozabiš, si morda tudi malo manj prizadevaš, se manj naprezaš, ker se vse, česar se lotiš, nekako izide.« (F 3:60)

Zaključim, da ima vsak sistem svoje specifičnosti. Oni imajo specifičnosti, kot jih je že navedla, dejstvo je, da je v finančnem sistemu uspavanost kadrov, ker, če pogleda k njihovi konkurenci preko, ti so še bolj uspavani, in živijo v strogem socializmu. (F 5:65)

Medtem ko je iz omenjenih odgovorov mogoče sklepati na to, da (predvsem veliki, tradicionalni) sistemi spremembe v UČV vnašajo zelo počasi, da je ljudi v njih *»problem iz komforta vreči«* (F 5:67) in da je socialna naravnost pri dojemljanju svojih kadrov ostalina iz socialističnih časov, pa približno enako število citatov (12) zanika *»uspavanost«* finančnih institucij (koda Prožnost UČV). Pri tem je polovica citatov bila pripisana intervjuvanima osebam iz borznoposredniške družbe.

»To velja za ključne ljudi, tisti, ki so, smo se z njimi dogovorili, če vam uspe situacija, kot je, potem to pomeni tak in tak rezultat. In to je neposredna posledica krize. In zelo hitro smo to oblikovali.« (F 12:19)

Zgornji opis se nanaša na sistem spodbud, ki so ga oblikovali v kriznem času, za to, da bi na eni strani ključne kadre motivirali za boljše delo, ter da bi jih na drugi strani skušali obdržati v družbi. Sistem spodbud, ki so ga oblikovali, je bil, za razliko od prejšnjega sistema, usmerjen na kratkoročne cilje.

Naslednje dognanje se nanaša na kadrovsko - administrativno razumevanje vloge UČV v podjetju pri intervjuvancu, ki je v glavnem zreducirana na kadrovanje in seznanjenost z delovno – pravno zakonodajo. Isti intervjuvanec je tako na vprašanje, ali kot glavno funkcijo kadrovskega oddelka razume zaposlovanje novih kadrov in zakonodaje, odgovoril:

»Tekočo spremljavo zakonodaje, a ne. Ker jaz, kadar koli kaj rabim, iz kakršnega koli vidika, od upokojitve, kar koli, jaz to nikoli ne urejam sam. Jaz vedno pokličem našo Ž., ki je v kadrovskem oddelku, pa mi Ž. vse to... pravi, to ti bom uredila, to ti bom uredila... se pravi, mi se obračamo na to našo kadrovske službo, ki jo imamo znotraj banke.« (F 14:28)

Iz odgovora je mogoče sklepati, da je v interpretativnih shemah intervjuvanca ena od glavnih nalog kadrovskega oddelka tekoča spremljava zakonodaje, ki jo poleg selekcije kadrov intervjuvanec zaznava kot bistveno za ta oddelek. Ne glede na to, da vodilna kadrovnica iz te banke na vlogo področja gleda povsem drugače, lahko iz odgovorov udeleženca sklepamo, da je pri njem prisotna tema administrativno-birokratske funkcije UČV.

Na doživljanje vloge UČV v podjetju kot birokratske lahko sklepamo tudi iz odgovorov drugih intervjuvancev (koda Birokratska vloga UČV v času 1 in 2):

»no ja, zdaj sem malo pojamlal, ampak to so taki operativni... Ampak to je realno operativno življenje.« (F 9:13)

»Mi imamo še vedno tisto: to mora biti, to mora biti in to. To mora biti v razpisu, pa 10 sestankov moraš imeti prej, in tako naprej, pod črto pa daš tistemu, ki ti je bolj všeč.« (F 4:52)

Iz prvega odgovora je razvidno, da se direktor kadrovske službe ne more sprijazniti z vsakodnevnimi administrativnimi opravki in težavami pri kadrovskih procesih, ki so stalnica njegovega dela, ki jih kot kadrovik mora zagotavljati pri podpori strategijam družbe. Drugi odgovor nadalje povzema opažanja, da je v Sloveniji zaradi majhnosti, zgodovinskih in geografskih posebnosti ter drugih dejavnikov, področje UČV premalo urejeno.

Omembe vredno je tudi spoznanje, da je bilo nekaj več poročanj o birokratski vlogi UČV v obdobju izvajanja drugega intervjuja (v kodi skrajšano čas 2) (24 citatov proti 15 citatom v obdobju izvedbe prvih intervjujev).

Zgornja opažanja o ne (dovolj) strateški vlogi UČV v preučevanih organizacijah se v veliki meri skladajo z vsebino povedanega v kodi Sheme menedžmenta (63 citatov), kjer je bilo največ, 21% citatov, povezanih z opaženimi problemi UČV, npr:

»Se mi pa zdi, da je na splošno problem v tem, da je HRM v Sloveniji nerazvit, da se ne uporabljajo metode, ki so na voljo, da se redko kje uporabljajo letni razgovori, kaj šele kaj drugega, npr. three sixty degrees assessment, ipd.... jasna usmerjenost in ciljno vodenje in

tako. Funkcija po moje ni preveč profesionalizirana in še vedno preveč izvajalska. Multinacionalke sicer to prinašajo z nekimi svojimi modeli v Slovenijo...» (F 12:57)

Poleg nasprotujočih si kazalcev o (ne)strateški vlogi UČV pa je zaznana vloga UČV v podjetju zaznamovala tudi opažanje o tem, da konkurenčna podjetja na področju UČV nekatere stvari počnejo povsem drugače kot preučevane družbe (22 citatov v okviru kode Ravnanje konkurence ni podobno), ali celo, da znotraj obravnavanega podjetja obstajajo nesoglasja ali nedeljene predstave o tem, kakšno vlogo naj bi UČV imelo (koda Nestrinjanje o vlogi UČV v organizaciji z 20 citati).

Ravnanje konkurence in nestrinjanje o vlogi UČV

Presenetljivo je spoznanje, da udeleženci ravnanja svoje konkurence večinoma ne dojemajo kot podobnega njihovemu (22 citatov za kodo Ravnanje konkurence ni podobno proti petim citatom za kodo Ravnanje konkurence je podobno). Glede na to, da je glavna tema intervjujev bilo področje UČV, je po pričakovanih največ zaznav o različnem delovanju vezano na prakse UČV (55%). Citati v okviru te kode se nanašajo na opažanja o tem, da nekatere konkurenčne institucije na svoje kadre vršijo pritiske (18%), da imajo novodošle (tuje) banke manj socialnega čuta za družbeno okolje in da je bil proces odpuščanja na konkurenčnih institucijah izpeljan drugače kot pri njih (vsaka tema po 14% citatov).

»(pove ime banke) že nekaj let gradi neko strategijo pritiska na svoj kader.« (F 6:31)

»Kar se plačil tiče, so veliko bolj ohlapni, vendar jih je ta kriza tudi, panožno pogodbo smo odpovedali, in eden od bistvenih razlogov je bil, ne toliko mi, domače banke, ampak tuje banke, katerih matice so pobrale denar, so težile k temu, da se spremeni fiksno nagrajevanje.« (F 9:82)

Prvi citat se nanaša na opažanje, da konkurenčna banka v lokalnem okolju po opažanjih intervjuvanca na svoje zaposlene izvaja pritisk in zastraševanje. Drugi citat povzema opažanje intervjuvanca o manjši družbeni odgovornosti tujih bank v Sloveniji do svojih kadrov.

Nekoliko presenetljivo je razmeroma visoko število citatov (20), ki kažejo, da znotraj preučevanih družb ne obstaja enoten pogled na vlogo, ki bi jo v podjetju morale imeti UČV. Teh zaznav je v letu 2010 pomembno več (17 proti 3 v 2009). Prvi primer prikazuje stanje po združitvi različnih podjetij, kjer novo vodstvo ne razume vloge UČV enotno.

»Nisem prepričana, da zaznavajo, oz. dojemajo HRM podobno, kot ga recimo dojemam jaz.«
(F 13:59); (gl. tudi F 13:49)

»Ker to je le področje, ki se ga jemlje kot nepotreben strošek. Vendar, ko vidiš, kakšen je izplen, se pa začne tudi verovanje.« (F 15:60)

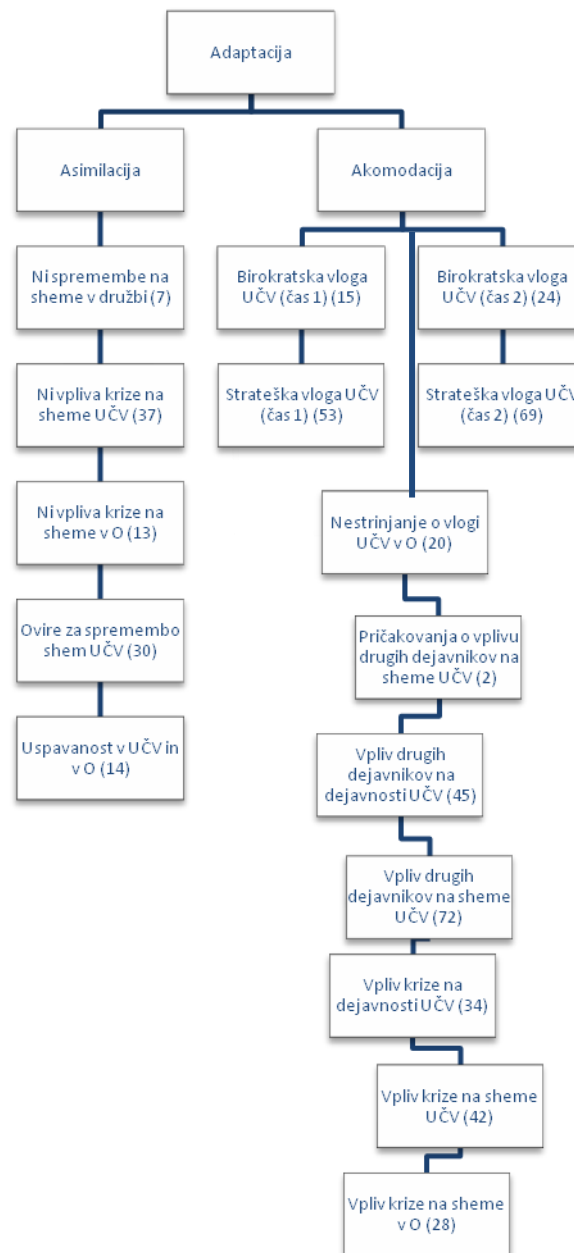
Kadrovica je na tem mestu ubesedila nekaj zelo pomembnega, in sicer, da se UČV področje jemlje kot nepotreben strošek, dokler se vodstvo banke ne prepriča o nasprotnem, kar vse zahteva dodatno angažiranost kadrovice.

9.1.1.3 Kriza kot povod za spreminjanje shem o UČV

V četrtem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, ali gospodarska kriza služi kot povod za spreminjanje interpretativnih shem o UČV pri udeležencih. Na spreminjanje shem smo sklepali na podlagi primerjave med procesoma asimilacije in akomodacije v odgovorih. Iz odgovorov smo skušali sklepati, ali njihove strategije v krizi nadaljujejo slovensko tradicijo administrativne usmeritve na področju UČV, ali je, na drugi strani, kriza povod za krepitev razvojne in strateške usmeritve UČV. Pri tem smo naleteli na težavo, povezano z izhodiščnim položajem področja UČV v posamezni družbi. Umeščenost UČV se je namreč izkazala v enih družbah bolj, v drugih pa manj ustrezna. Zaradi tega nismo upravičeni do sklepanja, da je v treh preučevanih družbah izhodiščni položaj UČV bil *a priori* (ne)administrativen. Ne glede na to pa na podlagi prejšnjih zaključkov ne moremo sklepati, da je v celoti strateški. Zaradi tega smo sklenili, da v prvi vrsti preverjamo udeleženo procesov adaptacije v interpretativnih shemah intervjuvancev. Glavni atributi shem za obe panogi so podani v Tabeli 9.3 v poglavju Integracija rezultatov.

Da bi odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje, smo kode (gl. Prilogo E) razvrstili glede na to, ali izjave v njih bolj podpirajo proces asimilacije (interpretativne sheme se kvalitativno ne spreminjajo, spreminja se percepcija okolja) ali proces akomodacije (interpretativne sheme se kvalitativno spreminjajo). Nastala je naslednja slika:

Slika 9.1: Ponazoritev vključenih kod za pojasnitev četrtega raziskovalnega vprašanja za finančne institucije.



Slika 9.1 nazorno prikaže razmerje med asimilacijskimi in akomodacijskimi procesi znotraj intervjujev s predstavniki finančnih institucij. Iz diagrama je razvidna tendenca k akomodacijskim procesom. Medtem ko je na levi strani diagrama (asimilacija) prisotnih nekaj kazalcev, ki kažejo na nespremenjeno vlogo UČV v izbranih podjetjih, na drugi strani kode na desni (akomodacija) kažejo na dinamično dogajanje na področju interpretativnih shem o UČV, iz česar je mogoče sklepati na aktivnosti preoblikovanja, spreminjanja in ponovnih razmislekov o vlogi in pomenu UČV v institucijah.

UČV in kriza

Odgovori na vprašanja, ali in kako gospodarska kriza vpliva na delovanje, vlogo in umestitev področja UČV v podjetju, so bili večinoma pritrdilni v smislu, da kriza v določenem delu aktivnosti in predstav spreminja utečen položaj UČV. Na to kažejo citati, ki smo jih uvrstili v dve kodi, in sicer Vpliv krize na sheme UČV (42 citatov) in Vpliv krize na dejavnosti UČV (34 citatov). Opisa in vsebinski razmejitvi obeh kod sta podana v Prilogi C.

Med zaznavami vpliva krize na sheme UČV izstopajo razmišljanja intervjuvancev o tem, da je kriza priložnost za višje vrednotenje področja UČV (33% citatov z omenjeno vsebino) in da je kriza priložnost za razmislek in vzvod za nagibanje UČV v eno smer (33%) – bodisi v smeri večje pomembnosti ali pa v obratni smeri.

»Na področju kadrov bi jaz tako rekla: ko nastanejo težji časi, takrat lahko znotraj sistema zlo hitro preveriš sposobnost funkcioniranja kadrov tudi v nekoliko težjih časih. Prej sem omenjala, da moraš biti hiter, da moraš biti odziven, da moraš znat sodelovat, moraš biti kreativen in to je čas, ko lahko ugotoviš, ali imaš znotraj tega tvojega potenciala primeren kader. To je nedvomno.« (F 3:15)

»Po moje to, da bi se kar nek turnaround zgodil, pa samo v primeru, da se menedžment zamenja. Kriza pa lahko pripelje do tega, da se menedžment zamenja. Tako da, tukaj je neka korelacija.« (F 12:63)

Tovrstna predvidevanja so skladna z razmišljanji vodstvenih kadrov v okviru kode Sheme menedžmenta (63 citatov), kjer je bilo 17% citatov navezanih na temo krize kot priložnosti za UČV, predvsem v smeri iz administrativne v bolj strateško vlogo. To še dodatno potrjuje zaključki znotraj kode Vpliv krize na sheme v organizaciji (28 citatov), saj smo ugotovili, da se 21% izjav nanaša na vlogo krize pri samoizpraševanju v organizaciji.

Med zaznavami vpliva krize na dejavnosti UČV izstopajo razmišljanja intervjuvancev o tem, da je kriza spodbudila spremembe pri kadrovanju (56% citatov znotraj kode), da je bila vzvod za aktivnosti ob prestrukturiranju družbe (47% citatov) in da zaradi krize v podjetju več pozornosti posvečajo internemu komuniciranju (29%).

»Zaradi krize smo začeli zdaj že grdo zaposlovat, in pa tudi s fakultetno izobrazbo za šalter.« (F 9:66)

»Kaže se predvsem v prestrukturiranju družbe, prestrukturiranju delovnih mest in odpuščanju presežnih delavcev. Kriza se je pri nas čutila že konec prejšnjega leta, ko smo naredili program presežnih delavcev in kar hitro tudi izpeljali postopek prestrukturiranja.« (F 1:2)

»Mi smo 2008 zelo jasno postavili v strategiji, da moramo to novo strategijo interno skomunicirati. To komuniciranje načrtov, noveliranja, ker tekoče spremljamo, ali je ta pot, ki smo si jo zadali, prava, in neke projekcije smo mi morali spremeniti, ker se je okolje tako spremenilo, in zelo pomembno, da to prenašamo na ljudi.« (F 10:17)

Ob bok zgornjim izjavam je potrebno dodati, da na njihovi podlagi ne moremo sklepati nujno na dejansko spremembo v delovanju UČV, četudi znotraj kode Vpliv krize na sheme v organizaciji 25% izjav povzema idejo o dinamičnem delovanju v smislu, da v podjetju obstajata nezadovoljstvo in strah, ki ju še dodatno napaja nejasnost krizne situacije. Zaznati je mogoče, da v interpretativnih shemah udeležencev finančnih institucij obstajajo premisleki o novem pomenu UČV, kar lahko privede do dejanske spremembe v shemah.

Če smo zgoraj zaključili, da kriza očitno prinaša prilagoditve v delovanje in vlogo področja UČV, pa na drugi strani preseneti visoko število citatov znotraj kode Ni vpliva krize na sheme UČV (37 citatov). Vsebinsko gledano izstopata opažanji, da v krizi niso odpuščali (32% citatov z omenjeno vsebino) in da bodo aktivnosti, vloga in pomen področja UČV po krizi ostale nespremenjene (22%), nespremenjene pa so tudi druge aktivnosti (14%) in sistem nagrajevanja (11%; gl. tudi F 10:46 v podpoglavju Ovire pri spremembi shem).

»Jaz mislim, glede na to, da imamo mi kar pogoste kolegije, da vprašanje presežkov delavcev zaradi krize ni bilo nikoli opredeljeno.« (F 14:20)

»Vendar pa neke globalne spremembe ni za pričakovati, tudi neke globalne spremembe ni. Seveda pa prihaja do upokojitev.« (F 6:29)

Pri tem je potrebno opozoriti na večje razlike med avtorji citatov v zgornjih dveh kodah, saj jih pomembno več pripada intervjuvancem iz obeh bank, ter zgolj 4% intervjuvanima osebama iz borznoposredniške hiše. Iz vsebine kod je mogoče sklepati, da kriza v tej družbi pomembno posega na področje UČV, kar je razumljivo, saj je družba v tem obdobju prešla v združitev z drugima borznoposredniškima družbama in tako postala nov poslovni subjekt. Drugo vprašanje pa je, zakaj je pri udeležencih iz obeh bank pomembno več opažanj o nespremenjeni vlogi in pomenu UČV v tem času. O tem razpravljamo v podpoglavju Ovire pri spremembi shem.

UČV in drugi dejavniki

Poleg predhodnih ugotovitev, da gospodarska kriza do neke mere deluje kot dejavnik sprememb na področju UČV ter da to v večji meri velja za manjše in/ali bolj ogrožene sisteme ter manj za večje obravnavane sisteme oz. banke, je ključnega pomena za nadaljnjo razpravo še tretja ugotovitev. Ta povzema spoznanje na podlagi citatov, ki smo jih uvrstili v kodi Vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV (45 pripisanih citatov) in Vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV (kar 72 citatov).

»Ta spoznanja so prihajala spontano, da smo se prisiljeni s tem ukvarjat, ob samih delovnih procesih, vrsti del, ki so včasih bila takšna, danes pa so mnogo bolj sofisticirana, zahtevnejša, kar pomeni, da moramo imeti strokovno usposobljen kader, ki sledi tem spremembam v družbi, v produktih, ki jih mi prodajamo, ker danes se zahteva vedno več znanja in usposobljenosti in kompetenc, ker danes je na banki knjižica že skoraj redkost, vse je avtomatizirano, imamo vrsto... so bankomati, e-bančništvo /.../.« (F 9:24)

Vpeljava novega načina dela, novih storitev in strategije so med najpogostejšimi drugimi dejavniki, ki določajo dejavnosti UČV (24% citatov). Sledijo jim značilnosti institucije in osebne predpostavke intervjuvancev ter osebne lastnosti zaposlenih (obe temi po 20%). Ostale teme so prisotne v manjši meri (sprememba zakonodaje 13%, rigidna zakonodaja ter rigidni javni uslužbenci 13%, 7% zgodovinske in lokalne posebnosti, 4% nekompetentni, nemotivirani ali neustrezni zaposleni).

»In v tem kontekstu se mi zdi zelo pomembno, kako se vsak kadrovik profilira. Kam se umesti. Kakšno spoštovanje oz. kompetentnost mu pripiše top menedžment. Tako, da je v bistvu tista interakcija tista, ki je ključna, če je kadrovnik v neki pasivni vlogi, potem pač definitivno ne bo, bo samo izvajal tisto, kar mu bodo rekli, in ne bo s svojim delom, znanjem in izkušnjami prispeval nobene dodane vrednosti na ta proces, zato, ker se bo proces odločal na nivoju menedžmenta in bo kadrovik samo izvedel zadevo.« (F 12:30)

»Potreba po delu z ljudmi se pokaže takrat, ko je kriza, oz. takrat, ko začnejo dobri kadri odhajati. Mi smo delali tudi analizo klime pred dvema letoma, in takrat je prišlo do nekih zelo zelo zanimivih ugotovitev in takrat je postal tudi poudarek na HRM-ju večji. Predvsem smo ugotovili gap med top in middle menedžmentom. Da eni imajo svoje cilje, drugi imajo svoje cilje, ampak skupnega... ni. In zato smo tudi uvedli te konference, povezovanje, v bistvu so te

konference izključno zato, da se sploščijo hierarhične ravni in da se poveča sodelovanje.» (F 5:44)

Iz zadnjega citata lahko zaključimo, da na dejavnosti, vlogo in pomen UČV vpliva ne zgolj finančna in gospodarska kriza, temveč tudi različne »mikro« krize, ki družbo pripravijo do tega, da začne stvari v okviru UČV gledati in delati drugače, v konkretnem primeru je to situacija odhajanja kakovostnih kadrov, ki je institucijo pripeljala do stiske (nezmožnost normalnega delovanja), kar je sprožilo potrebo po spreminjanju UČV.

Na omenjeni zaključek napeljujejo tudi odgovori nekaterih drugih intervjuvancev, denimo:

»Mi smo imeli včasih celo prepoved, če si šel, te ne bomo vzeli, danes jih povsod jemljemo. Rabimo strokovnjaka. In ne, da se on spove, in reče, mea culpa, pričakoval je, sposoben je, ambiciozni mladi so, nekateri so celo preveč ambiciozni, to pač ni tako za zamerit, da mu ne bi omogočili pot nazaj. Če te rabimo, te vzamemo, če te ne rabimo, te ne vzamemo. Na trgu se zdaj pač kupuje.« (F 9:75)

Sklenemo, da ne (samo) globalna finančna in gospodarska kriza, temveč (tudi) krize na ravni panoge ali na ravni posamezne družbe (morda tudi na ravni posameznika?) opredeljujejo dejavnosti, vlogo in pomen UČV v instituciji.

V okviru sheme Vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV je bila najbolj pogosto obravnavana tema (v 29% citatov), da je UČV odvisen od vodstva podjetja in svoje hierarhične umeščenosti (na kar kaže tudi F 12:30 na prejšnji strani):

»V tem kontekstu je to precej... v tem kontekstu, kakšno vlogo bo kadrovska imela, ni niti toliko odvisno od situacije, kot je od dojemljivosti top menedžmenta. In, če je nekdo prepričan, da pač vse ve na tem področju in da to področje samo po sebi ne ponuja neke strokovne dodane vrednosti in če to področje ne ponuja neke dodane vrednosti na prodajo, potem mislim, da tega sam po sebi ne bo spremenil.« (F 12:24)

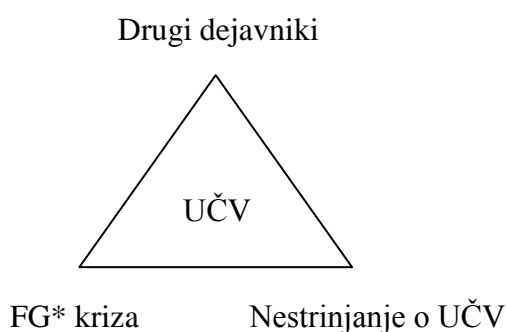
21% citatov v okviru kode se je nanašalo na osebne lastnosti in preference, ki po mnenju sogovornikov pomembno sodoločajo vlogo in težo, ki je pripisana področju UČV: *»Vloga HRM-ja v novi družbi je... podobna, kot je bila. Mogoče na malo nižjem nivoju, ker smo pač v novi Skupini, zdaj v (pove ime družbe) je imel HRM ključno vlogo. Pa ne samo v družbi, ampak na nivoju Skupine. Tu pa ga nekako gledajo (poudari gledaJO) kot podporno službo, ki mora zagotoviti te, ne bom rekla, tehnične procese, se pravi zaposlitve, plače, pravilniki, to*

tekoče delo, ki ga seveda nekdo, ki pokriva področje HRM, mora zagotavljati. Ne pa še toliko v tem višjem nivoju.» (F 13:49)

V manjših obsegih so se pojavljale naslednje teme, ki spreminjajo sheme UČV: vpeljava novega načina dela in strategije (13%), značilnosti institucije ter kulturni, lokalni in zgodovinski dejavniki (oboje 8%) ter sprememba zakonodaje (6%).

Iz zgornjih ugotovitev smo oblikovali trikotnik, ki prikaže dejavnike spreminjanja UČV.

Slika 9.2: Dejavniki spreminjanja področja UČV v izbranih finančnih institucijah.



*FG – finančno gospodarska

Udeleženci največ poročajo o drugih dejavnikih kot spodbujevalcih sprememb pri UČV, sledijo jih dejavniki, povezani s finančno gospodarsko krizo. Nestrinjanje o UČV je manj prisoten dejavnik spreminjanja področja UČV.

Ovire pri spremembi shem

Že v razdelku UČV in kriza smo ugotovili, da obstajajo indici za to, da se UČV v nekaterih izbranih finančnih institucijah v času krize ne spreminja dramatično. Na to misel nas nadalje napeljujejo tudi rezultati nekaterih drugih kod (gl. Slika 9.1), ki povzemajo dejavnike, ki otežujejo proces sprememb v UČV izbranih institucij (seveda pod pogojem, da bi bila sprememba potrebna). V nadaljevanju jih nekaj navajamo.

V kodi Ni vpliva krize na sheme v organizaciji (13 citatov) smo naleteli na dve zanimivi izjavi udeležencev iz večje slovenske banke, ki povzemata glavno težavo bančnega sistema, ki se, ne glede na dejanske razmere, oklepa starih privilegijev:

»V banki, banka je sistem, v katerem... jaz mislim, da se še ni zgodilo, jaz sem tu že zelo dolgo, da vsak mesec ne bi bilo plače. In včasih ljudje kar zgubijo občutek, nekatere zadeve se

jim zdijo kar same po sebi normalne, ja, niso normalne, tudi ti delaš v okolju, malo poglej preko svojega plota, včasih se pojavi neko nezadovoljstvo, pa bi to, pa ni dovolj onih ugodnosti, mislim, če je tako leto, je treba gledati tudi na stroške, ni samo po sebi umevno. Mislim, če ni pravega dobička, ne more biti 13. plače.» (F 10:46)

»Čeprav se je leta '91 ta zadeva korenito spremenila, takrat smo vstopili v nek drugi sistem, ampak eni so pa živeli v tem sistemu, z mislimi pa še v onem sistemu. Skratka, vsi niso istočasno prekopili, tudi cela družba ni istočasno prekopila, ne, so še vedno hoteli imeti ugodnosti prejšnjega sistema, prenesenega v ta sistem.» (F 4:46)

Da je lagodnost problem predvsem v večjih finančnih sistemih, dodatno potrjuje izjave, pripisane kodi Uspavanost v UČV in v organizaciji (14 citatov; gl. tudi F 3:60 in F 5:65 v podpoglavju Strateška vloga UČV):

»Zdaj se nam pa na drugi strani dogaja, da ljudje mislijo, da jim ničesar ne moremo in da imajo zagotovljeno delovno mesto. In se je ponekod pojavilo tudi odklanjanje dela. Ampak to je vsepovsod v sredinah. To zaznavamo, zdaj smo neke nove mehanizme, kako uredit, kako jih prepričat, da delajo, da vseeno služba za nedoločen čas ne pomeni, da si ti do penzije tukaj. V bistvu se to skoz pojavlja, ampak mogoče je zdaj več izsiljevanj v tej smeri.» (F 15:71)

Iz povedanega je mogoče razbrati, da se zaposleni, v kolikor ne čutijo (osebne) ogroženosti, začnejo vesti brezbrizno ali celo ofenzivno. Ne glede na to, da nimamo podatka o tem, kaj so dejanski vzroki za takšno vedenje zaposlenih iz njihove strani, pa lahko predvidevamo, da se zaposleni morda na tak način vedejo, da bi se zaščitili:

»Jaz sem šla vsem na živce, ker sem zahtevala, da smo šli 3x skozi procese, kako bomo funkcionirali, pa seveda nismo tako funkcionirali (smeh), ko smo se vsedli skupaj. Ker z zaposlenimi to ni bilo dovolj dobro skomunicirano, in je vsak... se je zatekel v tisti svoj stari način delovanja, kot ga je poznal, in ki mu je bil tudi najbolj domač, ker se je počutil varnega. Tako da, tu je bil izziv.» (F 13:21)

Eden od obrambnih mehanizmov so tudi odpori kot sredstvo kljubovanja organizacijskim spremembam, ki so povezane bodisi s krizo, ali pa z drugimi ukrepi znotraj institucije. Odpori so bili v intervjujih iz finančnega sektorja prepoznani kot druga najpogostejša ovira pri spremembi shem UČV (23% od 30 citatov znotraj kode Ovire za spremembo shem UČV). Naj še dodamo, da je bilo v drugem raziskovalnem obdobju artikuliranih bistveno več ovir za spremembo shem UČV, kot leto poprej (22 proti 8 v 2009):

»Kar se pa tiče samega razvoja, je pa tako: ko smo začeli ciljno vodenje uvajati, je bilo, bljah, pa to je brez veze, kaj mi to delamo, to je nepotreben napor. Ko se je vidlo, da z izpolnjenimi cilji ti dobiš transparentnost, prvič, kaj kdo dela, in ti sam, kot zaposlen, fokus, kaj se od tebe zahteva, so se tudi rezultati izboljšali. In so se tudi ljudje, ko so se letni razgovori začeli uvajati, se meni osebno dogaja, ko imam recimo razvojne razgovore z zaposlenimi, ja, na letnem razgovoru smo se to dogovorili in to smo tudi izpeljali.« (F 15:53)

Kadrovica s tem pravzaprav nakazuje na naravo spreminjanja shem o UČV: če zaposleni v spremembi vidijo smisel, bodo spremembo sprejeli. Če ga ne vidijo, pa ideja ne bo sprejeta.

Znotraj kode Ovire za spremembo shem UČV so bili kot najbolj omejujoči dejavniki prepoznane sheme o UČV in o organizaciji s 27%, poleg že omenjenih odporov pa mednje sodijo tudi težavni odnosi v organizaciji (20% izjav z omenjeno temo).

»V procesu združevanja nam je HRM pomagal tako, kot je bilo možno, seveda zagotovil vse tisto, kar smo od njih prosili, oz. smo se dogovorili. Bi pa, če bi vsi podobno gledali na to področje, veliko več pomagal.« (F 13:46)

Prav neskladnost interpretativnih shem o vlogi UČV pri različnih deležnikih v družbah je eden od razlogov, zakaj se vloga UČV na daljši rok ne more spremeniti. Na to so intervjuvanci nekajkrat opozorili v sedmih intervjujih (koda Nestrinjanje o vlogi UČV v organizaciji, 20 citatov; gl. tudi F 13:59 in F 15:60 v podpoglavju Ravnanje konkurence in nestrinjanje o vlogi UČV): *»In od te kulture in od menedžmenta osnovnega bo odvisno, kako bodo zastavili to funkcijo. Jaz že zdaj vidim... da bodo problemi, da imajo različne poglede na to.« (F 12:60)*

Pa vendar, nestrinjanje o vlogi in pomenu UČV v podjetju ni nujno neproduktivno. Nakazuje namreč na latentno konfliktno stanje med različnimi akterji v družbi, ki bo verjetno prej ali slej vodilo do razrešitve in s tem morda tudi do drugačne vloge UČV v podjetju. Takšni premiki v interpretativnih shemah sicer zahtevajo čas, vendar je izhodišče premikov vedno nestrinjanje, oz. neskladje. Da se v obdobju preučevanja v kontekstu UČV res dogajajo manjši premiki, lahko sklepamo na podlagi rezultatov nadaljnjih štirih shem, in sicer znotraj sheme Birokratska vloga UČV v času 1 in 2, kjer je v času ponovne izvedbe intervjujev bilo nekaj več izjav, povezanih z birokratsko vlogo UČV (24 proti 15 v 2009).

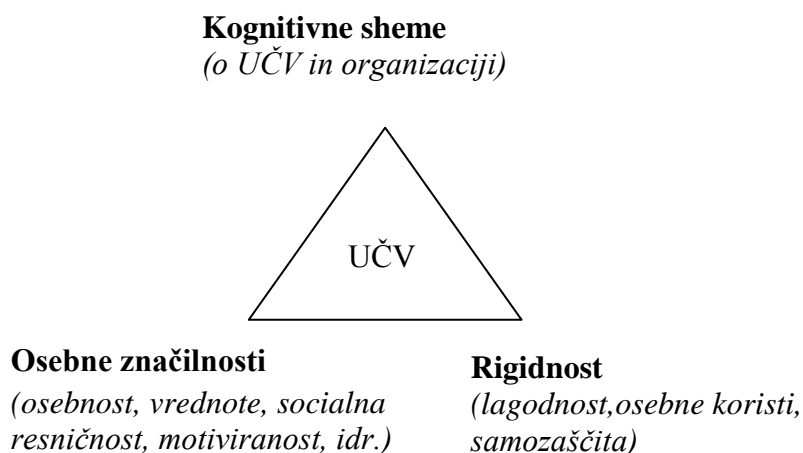
Na drugi strani pa lahko podoben trend opazimo tudi pri (sicer pomensko diametralno nasprotni) kodi Strateška vloga UČV v času 1 in 2, kjer je bilo v času druge izvedbe

intervjujev več izjav, vezanih na strateško UČV (69 proti 53 v 2009). Ne glede na to, da razlike niso velike, pa kažejo na to, da v dojemanju vloge UČV obstajajo manjši premiki, kar potrjuje tudi izjava enega izmed udeležencev, ki smo jo pripisali kodi Sheme menedžmenta:

»Morda bi kriza lahko bila sprožilni moment, da oddelek iz pretežno servisne administrativne vloge preide v bolj strateško. Torej, da kadrovska služba služi ne samo servisiranju idej vodstva, temveč da pri teh idejah tudi aktivno sodeluje že na nivoju letnih načrtov. Ker prej se je recimo zgodilo, da je do nas prišla ideja, dajmo zaposlit, ne da bi se 2x premislilo, ali potrebujemo novega človeka samo za nekaj časa, in bo ta potreba po nekaj mesecih minila, ali bo zanj tudi dolgoročno dovolj dela. Bo že kako, v tem stilu.« (F 1:38)

Na podlagi zgoraj povedanega smo oblikovali diagram treh glavnih dejavnikov, ki onemogočajo ali otežujejo procese spreminjanja interpretativnih shem o UČV pri udeležencih iz izbranih finančnih institucij:

Slika 9.3: Dejavniki, ki onemogočajo ali otežujejo spreminjanje shem o UČV v izbranih finančnih institucijah.



Pri tem so prevladujoči dejavniki, vezani na sheme o UČV in o organizaciji, sledijo zoznane osebnostne značilnosti deležnikov ter samozaščita in drugi obrambni manevri pri ljudeh.

9.1.2 Proizvajalci za avtomobilsko industrijo

V Prilogi F je tabela s popisom in frekvencami vseh kod. Prvi del analize je temeljil na pregledu najbolj in najmanj prisotnih kod. Skupno število kod je ob koncu procesa analize bilo enako kot pri finančnih institucijah (52), število vseh pripisanih citatov omenjenim

kodam pa 1027. V sekundarni analizi virov je sledilo oblikovanje poglobljenih zaključkov za podjetja iz obeh obravnavanih panog, ki jih podajamo v razdelku Integracija rezultatov.

9.1.2.1 Najvidnejše zaznave krize

V prvem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, kakšna je vsebina interpretativnih shem krize pri udeležencih raziskave iz proizvodnih podjetij, ki poslujejo v avtomobilski panogi, v preučevanem obdobju. Namenoma smo se pri tem omejili zgolj na kode, ki niso neposredno povezane z UČV, temveč naslavljajo splošnejše zaznavanje krizne situacije v podjetju in v poslovnem okolju. Glavni atributi shem za obe panogi so podani v Prilogi D v tabeli.

V nadaljevanju predstavljamo citate, ki so pomensko reprezentativni za kode, ki so se v analizi pokazale bodisi kot najbolj pogoste (vključujejo več kot 15 citatov znotraj posamezne kode), nekatere najmanj pogoste (vključujejo 5 ali manj citatov) ali kot vsebinsko izstopajoče. Črka A pred virom citata pomeni, da citat izhaja iz enega od intervjujev s proizvajalci za avtomobilsko industrijo.

Iz rezultatov z intervjuvanci v treh podjetjih sledi, da so strategije, ki jih menedžment podvzema v času krize, do neke mere dolgoročno naravnane (23 citatov za kodo Dolgoročne strategije menedžmenta v krizi in 21 citatov za kodo Dolgoročne strategije menedžmenta (čas 2). Takšna naravnost je v veliki meri skladna z naravnostjo menedžmenta pred krizo (koda Dolgoročne strategije menedžmenta (čas 0) ima 23 citatov), kar kaže na kontinuiranost v poslovnem razmišljanju.

Med dolgoročnimi strategijami izstopa poročanje o razvojnih projektih, ki se jih lotevajo v podjetju (48% citatov znotraj kode Dolgoročne strategije menedžmenta (čas 2) in 48% citatov znotraj kode Dolgoročne strategije menedžmenta v krizi). S po 24% znotraj kode Dolgoročne strategije menedžmenta (čas 2) sledijo strategije, ki imajo za cilj povečati tržni delež podjetja, v enaki meri je prisotna tudi tema reorganizacija in strateški načrti v krizi.

»Izgleda, da so se začeli novi projekti, proizvodi, ki bodo predstavljali boljše ekološke rešitve, ki vključujejo tudi naše proizvode. V lanskem letu je izgledalo utopistično, sedaj pa so to realni projekti za proizvode z dodano vrednostjo.« (A 11:33)

Precejšen delež intervjuvancev (30% izjav znotraj kode Dolgoročne strategije menedžmenta v krizi) omenja strategije, vezane na UČV: *»Odpuščanje delavcev ni, razen pod izjemno težkimi*

pogoji, najbolj pametna rešitev, saj bo takoj, kot bodo projekti spet prišli, tudi potreba po strokovnjakih spet večja. In delavca za specifično delo je težko hitro spet najti.» (A 6:45)

Poleg omenjene dolgoročne naravnosti izstopa večje število citatov, ki smo jih pripisali kodi Finančni ukrepi menedžmenta v krizi (36). Oboje kaže na to, da menedžerji v času krize aktivno posegajo v način delovanja podjetja z mislijo na finančno vzdržnost podjetja. Najpogosteje omenjeni so ukrepi, vezani na zmanjševanje števila zaposlenih, znižanje plač in odločitve za sodelovanje pri vladnih ukrepih za podjetja v času krize (53%). S po 14% jim sledijo ukrepi krčenja aktivnosti znotraj UČV ter ukrepi, ki naj bi za cilj imeli prihranke glede na amortizacijsko dobo opreme in pri vhodnih materialih. Zgolj 11% citatov znotraj omenjene kode je povzemalo stališče, da znotraj UČV ni bilo opravljenih nikakršnih finančnih posegov.

»Rekel bi tako: ko smo uvedli 36 urni delavnik pa znižanje plač za 10%, se je moral vsak posameznik izjasnit in podpisat sporazum v skladu s kolektivno pogodbo.» (A 5:20)

V podporo tezi o pretežno dolgoročni naravnosti strategij podjetij, ki proizvajajo za avtomobilsko industrijo, je tudi majhno število citatov, ki smo jih pripisali kodi Kratkoročni ukrepi menedžmenta v krizi (9). Ne glede na to pa bodejo v oči rezultati, ki kažejo na omejitvene dejavnike pri dolgoročnem strateškem načrtovanju v pred- in v kriznem času. Kar 40 citatov je pokazalo, da se menedžerji pri svojih težnjah srečujejo z omejitvami, med katerimi (razumljivo) prednjačijo likvidnostni problemi (23% citatov z omenjeno vsebino). Glavni vir poslabšane likvidnosti podjetij so po besedah intervjuvancev banke, ki zaradi nezaupanja nočejo ali ne zmorejo financirati podjetij v času krize (18% citatov). Nadaljnji omejitvi se nanašata na kadrovske probleme in na omejitvene dejavnike, ki izhajajo specifično iz avtomobilske industrije (vsaka po 18%). S po 10% sledijo zaznani problemi z menedžmentom ter opažanja, da v Sloveniji ni ustrezne strategije in konkurenčnega okolja.

»(...)in še enkrat sporočilo institucijam, delodajalcem, vladi: bolj, ko ščitimo obstoječ kader, na katerem neizmerno dela biologija, to se pravi starost, umiranje, pokoj, manj zaradi tega ščitimo mlade, in eni kategoriji delamo blazno krivico, zato, ker drugo preveč favoriziramo. In to je kratkoročna politika, ki je škodljiva za vse vpletene. Tudi za sindikat.» (A 16:55)

Po številu citatov sodeč je vpliv krize in drugih (nekriznih) dejavnikov dokaj enakovreden. Znotraj kode Pričakovanja o vplivu krize na poslovanje (52 citatov) je najbolj vidno pričakovanje o tem, da bo prihodnja gospodarska in podjetniška rast zložnejša in da velikih dobičkov še ne bo kmalu (25% izjav znotraj kode). Sledijo opažanja in pričakovanja o upadu

poslovanja znotraj podjetja (19% izjav znotraj kode). Nekoliko manj je prisotno črnogledno predvidevanje, da po krizi ne bo bolje (15% izjav) in da bo kriza še dolga (12%). V enaki meri je prisotno tudi optimistično predvidevanje, da je kriza priložnost za potencialne (12%), ter, da je v krizi mogoče pričeti z drugačnim razmišljanjem (8%). Da je kriza lahko tudi priložnost za podjetja in za družbo, sta v okviru kode Sheme menedžmenta poudarjala dva udeleženca (iz istega podjetja) (7% citatov znotraj kode).

»Če se sedaj fokusiram na tisti del dejavnosti, ki je prva doživela krizo, t.j. avtomobilska industrija. In slednja je pač padla na tisti nivo, ki pomeni obnavljanje - znavljanje produkcije ali amortizacijske količine in na tej količini se sedaj drži in na tej količini se bo še nekaj časa držala, preden bodo ljudje začeli dodatno kupovati. Seveda vmes se bodo poskušali najti še ustrezni uspešni trženjski triki, ki jih moramo proizvajalci početi, da potrošniki trošijo denar, kot so manjši izpusti, itn.« (A 17:32)

Na drugi strani koda Vpliv drugih dejavnikov na poslovanje (52 citatov) ubesedi tiste dejavnike, ki jih sogovorniki opažajo kot pomembne za poslovanje, pa niso vezani na aktualno krizo. Med njimi prednjačijo značilnosti, vezane na avtomobilsko panogo ali ožje, na konkretno podjetje (48%): *»Mi imamo to srečo (...): ker smo tako majhni, se Boshu določena dela ne splačajo, nekateri so se tako avtomatizirali, da delajo milijonske serije, mi pa delamo 50.000, 20.000., znamo narediti tudi dva izdelka. Če nam naročijo, smo dobri za servise, ker vidimo, ko peljemo avto na servis, je zelo drag, ko ga kupimo, je skoraj zastoj...« (A 10:74)*

Med ostalimi (nekriznimi) dejavniki nekoliko izstopa le še eden, t.j. morala in vrednote pri menedžerjih in pravni sistem (18%). Ostali dejavniki (družbene spremembe, premalo usposobljeni kadri, pomen osebnih značilnosti vodilnih kadrov, idr.) so prisotni v manjši meri.

Če se zgornja pričakovanja vežejo na nedoločen čas v prihodnosti ali na čas po koncu krize, se omenjene spremembe v sedanosti v glavnem pri sogovornikih (še) ne dogajajo. V okviru kode Ni vpliva krize na sheme v organizaciji največ poročajo o ravnanjih zaposlenih, ki so obrambna ali samozaščitniško naravnana (20 citatov znotraj kode): *»Ampak potem so se pritožili, češ, kaj počnem! Stvar je v tem, da oni vsak mesec dobijo 2 kg praška in milo v paketu za čiščenje delovne obleke. Seveda, če bi oni dajali zdaj prat v pralnico, ne bi več dobili tega paketa. Ampak za podjetje bi pa to bilo dobro. Pa še invalidi bi dobili delo. Tako pa invalidi nimajo dovolj dela, zato so v nevarnosti.« (A 2:23).* 15% izjav se je nadalje nanašalo na opažanje, da v kolikor ne čutiš krize na lastni koži, zate krize ni in zato ne boš

spreminjal ničesar, ter opažanje, da delo teče normalno, zato sprememb v shemah posledično ni (15% izjav).

Omenjeni zaključki pa ne veljajo zgolj za razmišljanja udeležencev o dinamiki znotraj organizacije, temveč za opažanja o dogajanju v družbi nasploh (koda Ni spremembe na sheme v družbi; 23 citatov). Največ, 39% izjav znotraj kode, se je nanašalo na zaznave, da kriza trenutno ohranja obstoječi kapitalistični sistem, zato ni sprememb v družbi (in jih tudi ne bo). Premisleki o kapitalizmu so zaznamovali tudi kodo Sheme menedžmenta, saj je bilo razmišljanje o ideji kapitalizma, kritiki kapitalizma in ugibanjih o prihodnosti kapitalizma namenjenih 8% razmišljanj. S po 22% znotraj kode Ni spremembe na sheme v družbi sledijo opažanja, da del javnosti v času izvedbe intervjujev (še) ne čuti krize, zato krize za ta del družbe praktično ni, ter opažanje, da sheme v družbi zaenkrat niso spremenjene zato, ker kriza ne posega dovolj močno v delovanje posameznikov v njej.

Pa vendar, sedem od devetih sogovornikov meni, da je kriza priložnost za spremembe v družbi (42% citatov znotraj kode Pričakovanja o vplivu krize na družbo): *»Počasi bomo nekako to osvojili, da bomo nehali izzivati vse po vrsti z velikimi dobički, in s tem, komu in kam se delijo, ker ravno ti nam povzročajo težave.«* (A 17:37)

22% citatov povzema misel, da kriza vpliva na ljudi. Nadaljnjih 14% citatov podpira misel, da se bodo zgodili protesti, v neki meri pa je prisotna tudi negotovost pri ugibanju o prihodnosti.

Ob koncu je ponovno potrebno opozoriti na relativno veliko število opisov vzdušja v obeh obdobjih intervjuvanja. Prevladujejo poročanja o negativnem vzdušju. V času izvedbe prvih intervjujev (Vzdušje (čas 1) je razmerje med poročanjem o pozitivnem vzdušju in negativnim vzdušjem v podjetju bolj uravnoteženo (13 pozitivnih proti 23 negativnim izjavam) v primerjavi s poročanji v drugem obdobju (Vzdušje (čas 2) (osem poročanj o pozitivnem vzdušju proti 31 o negativnem vzdušju). Iz tega je mogoče sklepati na nekoliko poslabšano organizacijsko klimo med preučevanimi podjetji v času izvedbe drugih intervjujev. Slednje je nekoliko nenavadno, saj se je situacija v izbranih podjetjih (in v panogi v povprečju nasploh) v 2010 glede naročil že izboljšala. O možnih razlagah sklepamo v poglavju Razprava.

9.1.2.2 Vloga področja UČV v krizi

V drugem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, ali udeleženci interpretirajo področje UČV kot birokratsko, deklarativno strateško ali kot strateško. V nadaljevanju podajamo

primere nekaterih najbolj in najmanj pogostih ali najbolj vpadljivih odgovorov, ki kažejo na njihove interpretativne sheme. Glavni atributi shem za obe panogi so podani v Tabeli 9.3 in v Prilogi E.

Strateška vloga UČV

Rezultati kažejo, da intervjuvanci (vsaj po obsegu poročanja sodeč) vlogo UČV v obeh intervjujskih obdobjih dojemajo kot strateško. Na to kaže v prvi vrsti visoko število citatov v kodah Strateška vloga UČV za čas pred krizo (čas 0) s 36 citati, Strateška vloga UČV za obdobje izvedbe prvega intervjuja med krizo (čas 1) s 54 citati ter Strateška vloga UČV za obdobje izvedbe drugega intervjuja med krizo (čas 2) z 61 citati. UČV mora biti strateško je sočasno najbolj izpostavljena tema znotraj kode Sheme menedžmenta (32% citatov).

Da je v interpretativnih shemah udeležencev UČV zaznано kot strateško, pa je mogoče sklepati tudi posredno, iz zanemarljivega števila citatov, pripisanih kodam Birokratska vloga UČV v času 1 in v času 2, ter Birokratska vloga UČV v prejšnji krizi, kar obravnavamo v naslednjem razdelku.

Analiza za kodi Strateška vloga UČV v času 1 in 2 pokaže, da intervjuvanci največkrat pod »strateško vlogo« pojmujejo pomembno vlogo izobraževanja in usposabljanja v času krize (19% citatov z omenjeno vsebino): *»vse izpite iz varstva pri delu bomo obnovili, vse evakuacijske vaje bomo zdaj naredili, vsa navodila iz preventivnega vzdrževanja, vse bomo obnovili, očistili bomo. Vse, vse.«* (A 16:60)

Intervjuvanci posebej v času krize kot pomembno funkcijo znotraj UČV vidijo tudi notranje komuniciranje (17% citatov): *»Zelo pomembna, ta komunikacija je izredno pomembna. Sicer nam tudi Evropa neke direktive daje za to področje, da se bolj posvetimo, tudi oni bolj posredno in neposredno komunicirajo svoje projekte. Po moji oceni smo glede komuniciranja z ljudmi v proizvodnji naredili en korak naprej.«* (A 15:46)

Nekoliko manj, a še vedno pomembna, se intervjuvancem zdi vloga UČV pri strateškem kadrovanju v krizi (11% citatov), kar je po svoje zanimivo, saj je na drugi strani vloga UČV pri odpuščanju, premeščanju in rotaciji znotraj podjetja v času krize zaznana kot nekoliko manj bistvena (8%). Iz izjav udeležencev je mogoče razbrati previdnost pri odpuščanju (dve od treh podjetij tudi v času najhujše krize nista odpuščali redno zaposlenih), saj:

»S stališča, kar vsi govorijo - dobiček, dobiček ... moram reči, da se zavedam, da je to škodljivo dejanje, vendar to je škodljivo dejanje na kratek rok. Vendar dajmo gledati na dolgi rok, in na dolgi rok vem, da bo v redu. Skratka majhni stroški - tam lahko varčuješ; seveda tam, kjer bi lahko, pa se nismo odločili, in danes lahko hvala bogu rečem, da to nismo naredili. Nekaj malo ur še dolgujejo, a to bodo vsi oddelali in bomo vsi lepo skoz prišli.« (A 17:24)

Z 10% izjav znotraj kode sledi zaznan pomen UČV pri odnosih, skrbi in spoštovanju do zaposlenih ter poudarjanje vloge vodilnih kadrov pri umestitvi strateške vloge UČV znotraj podjetja (9% izjav).

»Medtem, ko je naša izkušnja drugačna. Če se mi do livarjev tako obnašamo, nimamo rezultata. Če imamo šefa proizvodnje, jaz sem zamenjal tri šefe proizvodnje v tlačni livarni, ker se je eden z ljudmi tepel, kreten, kaj si naredil, 5000 evrov škode, strašen je bil, ta šef proizvodnje je bil strašno odgovoren do podjetja, ampak on je imel cel oddelek na disciplinskem postopku (...).« (A 16:75)

»Potem sem imel drugo skrajnost. Zdaj imam enega fanta (potrka po lesu), mladega, ampak s strašnim posluhom za ljudi. Nadure - nikoli, uni je napisal na tablo, v soboto se delajo nadure. Ta pa pride, skliče sestanek, fantje, eno naročilo je, zjutraj delat. Boljš bi bilo, če smo vsi, da smo vsi v istem položaju, da vsem gre sobota. Čisto drug pristop. Ampak to je še vedno livar za isto plačo. In dobiš čisto drugo kakovost.« (A 16:76)

Zgornja citata, ki sta bila pripisana tudi kodi Sheme menedžmenta, kažeta na izkušnjo predsednika uprave, ki je (tudi) pripomogla k interpretativni shemi, da je UČV pomembno.

V obdobju izvedbe drugih intervjujev je bilo izpostavljeno tudi, da bo v prihodnosti UČV imel pomembno vlogo pri pripravi delovnih mest in delavcev na daljšo delovno kariero (2% izjav v času drugega intervjuvanja). Tudi pri proizvajalcih za avtomobilsko industrijo je zaskrbljujoče, da so le izjemoma povezali vlogo UČV z delom s ključnimi oz. talentiranimi kadri (3% citatov znotraj kode), z izjemo že omenjenega strateškega kadrovanja perspektivnih kadrov v času krize.

Nestrateska vloga UČV

Že omenjene kode Birokratska vloga UČV (v prejšnji krizi; 6 citatov), za čas 1 (10 citatov) in za čas 2 (7 citatov) kažejo, da v interpretativnih shemah udeležencev iz podjetij, ki

proizvajajo za avtomobilsko industrijo, vloga UČV ni v večji meri administrativna ali birokratska. V nekaj primerih smo birokratsko vlogo zaznali kljub temu, da v besedah intervjuvanca nanjo ni bilo mogoče sklepati, npr: *zazvoni telefon. G. V. se javi in odgovarja na vprašanje, kaj storiti pri formularjih pri odpuščanju delavca.* (A 1:7).

Nekoliko več opažanj je bilo vezanih na kodo Deklarativno strateška vloga UČV, kamor smo uvrstili citate, ki so bodisi skušali pretirano olepšati situacijo znotraj UČV, ali pa so opozorili na dejstvo, da UČV v podjetju vendarle ni tako strateška.

»Pa saj, če bi nam zdaj ponudili razne seminarje, saj greš, zato, da se malo sprostiš, ma, poslušali ne bomo. Saj smo že šli, svoje doživeli. Ma ni prineslo nič. Spremembe v glavi ni. Kriza je prinesla stanje, ki je v razvoju kadrov negativno.« (A 10:50)

Nestrinjanje o vlogi UČV

20 citatov smo pripisali kodi Nestrinjanje o vlogi UČV v organizaciji. Pregled citatov pokaže, da je 18 citatov (torej vsi razen dveh) pripadalo sogovornikom iz istega podjetja. Tudi nekatera ostala opažanja (denimo vezana na vzdušje, na strateško vlogo UČV, idr.) kažejo na to, da v tem podjetju obstaja precejšnje nestrinjanje glede vloge in pomena UČV, posebej v obdobju izvedbe drugih intervjujev, ko se je v podjetju menjalo vodstvo. Dodatna analiza kode pokaže, da je 7 izjav (35%) takšnih, ki kažejo nestrinjanje kadrovika in predstavnika sveta delavcev ob reorganizaciji UČV, nadaljnjih 7 izjav (35%) kaže na razlike pri viziji UČV znotraj podjetja. Sledijo izjave, v katerih so prepoznane razlike med vodstvom in kadrovikom (15%), ter opažanja o podcenjevanju delavcev v podjetju (15%).

»Izgleda, da so neke neafinitete med upravo in mano, tako da je, jaz mislim, bolj izrabljeno to za reorganizacijo, in so našo direkcijo združili z direkcijo Organizacije in informatike, kar nima popolnoma nič skupnega. Vendar, bi rekel, na pripombe nobenega odziva, pač tisto, kar si je nova uprava zadala, tisto izterjuje brez ugovorov.« (A 11:9)

»Vendar zadnja leta se nam je to začelo ožati. S postavljanjem vodij, na kar pa mi velikokrat nismo imeli vpliva, ker jih je postavljala uprava, smo pa, oziroma sem bil, vsa ta leta na tem področju s predsednikom uprave v velikem navzkrižju. Predsednik uprave ima lepe misli,

vendar pri ravnanju z ljudmi pa nismo imeli velike podpore. Smo se morali zelo zelo boriti za to, kar smo počeli. Marsikaj tudi na skrivaj in tako naprej...» (A 1:23)

Iz zgornjih izjav je mogoče razbrati tisto, kar smo kot opažanje iz intervjujske situacije uvrstili tudi v kodo Vzdušje (čas 2): *Glavno opažanje iz intervjujske situacije je to, da je G. V. večino časa deloval potrto in resignirano.* (A 11:65)

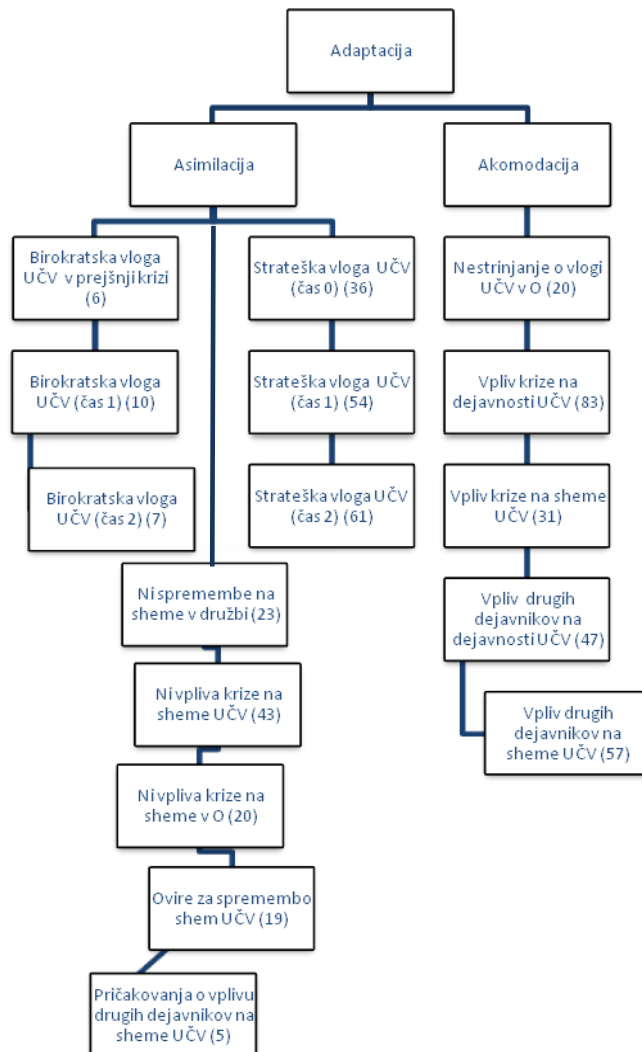
Zaključiti je mogoče, da v konkretnem podjetju UČV prizadevanjem kadrovika navkljub nima strateške vloge in da je situacija ob menjavi vodstva slabša, kot je bila zaznana v obdobju prvega intervjuja. Slednje kaže na to, da je krizo mogoče izrabit tudi za izpeljavo manj priljubljenih ukrepov pod krinko varčevanja, s čemer se sheme vodstva (v tem primeru o UČV) veliko bolj nazorno pokažejo prav v času krize, v tem primeru: »UČV (v času krize) ni pomembno.«

9.1.2.3 Kriza kot povod za spreminjanje shem o UČV

V četrtem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, ali gospodarska kriza služi kot povod za spreminjanje interpretativnih shem o UČV pri udeležencih. Na spreminjanje shem smo sklepali na podlagi primerjave med asimilacijo in akomodacijo v odgovorih. Iz odgovorov smo skušali sklepati, ali je kriza povod za krepitev razvojne in strateške usmeritve UČV. Kot je bilo omenjeno že pri analizi rezultatov finančnih institucij, tudi na tem mestu ne moremo z gotovostjo zaključiti, da so interpretativne sheme o UČV v krizi drugačne, kot so bile pred njo, saj ne poznamo izhodiščnega (predkriznega) položaja interpretativnih shem. Iz tega razloga v prvi vrsti primerjamo zaznave med obema preučevanima obdobjema ter podajamo primere zaznav o dejavnikih, ki spreminjajo interpretativne sheme UČV. Glavni atributi shem za obe panogi so podani v Tabeli 9.3 v podpoglavju Integracija rezultatov.

Tudi tu smo, da bi odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje, kode (gl. Prilogo E) razvrstili glede na to, ali izjave v njih podpirajo proces asimilacije (interpretativne sheme se kvalitativno ne spreminjajo, spreminja se percepcija okolja) ali proces akomodacije (interpretativne sheme se kvalitativno spreminjajo). Nastala je naslednja slika:

Slika 9.4: Ponazoritev vključenih kod za pojasnitev četrtega raziskovalnega vprašanja za proizvajalce v avtomobilski panogi.



Že na prvi pogled je iz slike 9.4 razvidno, da je njegova leva stran bolj razvejana v primerjavi z desno, kar kaže na to, da so asimilacijski procesi v preučevanem obdobju v večji meri prisotni kot procesi akomodacije, torej obratno kot pri finančnih družbah. Kode, ki označujejo procese akomodacije, kažejo, da se v preučevanem obdobju v podjetjih, ki proizvajajo za avtomobilsko industrijo, v večji meri dogajajo spremembe v aktivnostih področja UČV, v manjši meri pa tudi sheme o UČV. Vendar pa, kot bomo kasneje pokazali, slednje ni povezano zgolj s finančno in gospodarsko krizo, temveč tudi z drugimi dejavniki.

UČV in kriza

Finančno gospodarska kriza v prvi vrsti spreminja dejavnosti v okviru UČV. Koda Vpliv krize na dejavnosti UČV je bogata s citati (83), ki kažejo, da v kriznem času oddelek za kadre v največji meri (40% citatov) prerazporeja, odpušča in skrbi za rotacijo delavcev. Ta aktivnost je enakomerno prisotna v obeh časih intervjuvanja. *»Ker mi smo odpustili najete delavce, mi smo zelo selektivno podaljšali pogodbe o zaposlitvi delavcev, ki so za določen čas.«* (A 7:7)

Sledijo opažanja o okrnjenem obsegu izobraževanja, oz. o povečanju deleža notranjega izobraževanja (izobraževanje z internimi predavatelji) (20% citatov), kar je prav tako enakovredno zastopano opažanje v času prvega in v času drugega intervjuvanja. *»(...) S tem, da smo mi izobraževali že prej, to je trend od prej, da smo mi z našimi zaposlenimi šli v trend internih predavateljev. Se pravi, naši zaposleni, ki so na nekem področju strokovnjaki. V splošnem se nam stroški izobraževanja tako znižujejo, ker so naši zaposleni gotovo cenejši, kot če nam to počne neka organizacija.«* (A 13:12)

8% citatov se je nanašalo na dejavnost prehoda na skrajšan delovni čas, predvsem v prvem obdobju intervjuvanja. V drugem obdobju je omenjena aktivnost omenila le ena intervjuvana oseba, ko je opisovala dejavnosti znotraj UČV na začetku krize. Aktivnosti, ki so bile prisotne v manjši meri, so vključevale reorganizacijo UČV in prerazporejanje delovnega časa (6%), ponovno zaposlovanje v drugem intervjujskem obdobju (4%) in spremembe pri notranji komunikaciji v drugem intervjujskem obdobju (4%), ter znižanje plače v prvem intervjujskem obdobju (4%). Iz tega je mogoče sklepati, da je v drugem obdobju izvedbe intervjujev poslovna situacija, tudi na kadrovskega področju, za obravnavana podjetja nekoliko bolj optimistična.

Kriza do neke mere posega tudi v sheme udeležencev do UČV. Podrobnejša analiza kode Vpliv krize na sheme UČV z 31 citati pokaže, da je 35% citatov vezanih na upad pomena UČV v krizi, kar se izrazito kaže v drugem intervjujskem obdobju, izraziteje v enem podjetju:

»Ja, so velike spremembe. Mi smo prej poudarjali pomembnost vsakega človeka, smo delali razne seminarje, vodenje sestankov, vodenje skupine, kako je treba z ljudmi delat, itn. Zdaj, ko je prišla kriza, je vse šlo. Vse je propadlo. Se pravi, iz tega sledi da, ko je v redu, lahko govorimo o nadstandardnih stvareh, mislim nadstandardnih, niso bile nič kaj nadstandard,

stvar je v izboljšanju klime, pridobili smo tudi standard Vlaganja v ljudi, smo v to šli, in na koncu, ko je prišla kriza, tega noben ni upošteval. Vse je padlo v vodo.» (A 10:29).

In še odgovor intervjuvanca na moje vprašanje »Bi rekli, da je po enem letu vloga, pomembnost tega področja višja, nižja ali je enaka? *Padla je. Prav padla je. Totalno upadla.*« (A 10:45). Pri tem je pomembno dodati, da na zmanjšano vlogo UČV opozarjata udeleženca iz istega podjetja, medtem ko v drugih dveh podjetjih ni pričanj o tem. Iz zgornjega citata je mogoče sklepati na konfliktno vlogo, ki jo ima UČV v tem času.

Nadalje se spremembe shem o UČV v obeh preučevanih obdobjih pomembneje kažejo še v smislu, da se predhodni položaj UČV v krizi še dodatno utrdi (16%), na primer:

»Eden od ključnih faktorjev je bil tudi ta, da so si te punce v lanskem letu zelo zgradile avtoriteto. To je bilo leto, ko je bilo veliko razpisov za izobraževanje in usposabljanje subvencioniranih. Mi smo bili na vsakem razpisu, kamor smo se prijavi, uspešni. Tako da, one so si kot tim v podjetju ustvarile neko avtoriteto, ker ko ti enkrat dobiš 100.000 evrov nepovratnih sredstev za usposabljanje, to je plača za vse nas za celo leto, in s tem se zapirajo usta. Tako, da so veliko naredile zase.» (A 16:86)

V enaki meri je bilo prisotna tema, da je pomembna družbena odgovornost do zaposlenih v krizi (16%) in da je v krizi potrebna racionalizacija tudi na področju UČV (16%). Z 10% citatov sledijo opažanja, da je glavna lekcija v krizi ta, da so fleksibilne oblike zaposlovanja v redu. Pri nekaterih temah je ponovno mogoče opaziti večjo homogenost shem znotraj posameznega podjetja, saj so citati izhajali iz zaznav udeležencev iz istega podjetja, npr. o pomenu družbene odgovornosti do zaposlenih:

»Do okolja, v katerem deluješ, moraš biti družbeno odgovoren, v njem moraš nekaj narediti. Pri tem ni bistveno to, da le nekaj sponzoriraš, ampak moraš stvar vzeti za svojo. Če ti je cilj priti na naslovnice časopisov, boš sponzoriral tisto, kar se v danem trenutku v državi najbolj promovira in fotografira. To nikoli ni bil naš namen. Če hočeš kraju nekaj dati, se ne smeš pojavljati na prvih straneh, ampak moraš poskrbeti, da bo v njem nekaj ostalo. Med drugim to pomeni, da boš mladino usmerjal na neko pravo, zdravo pot.» (A 9:47)

»(...) saj pravim, je tako, da smo v (ime podjetja) že dali krizna obdobja čez leta 95, 96, in filozofija, oz. kultura, ki jo je vodstvo vgradilo že takrat, in ki jo spoštujemo, da dejansko smo zaposlenim dolžni delo zagotoviti. Iz tega razloga tudi ni kakšnih masovnih odpuščanj, tudi če pride do kake takšne zadeve, gradimo na dogovarjanju. Tudi, če je nekdo opredeljen kot višek, je to zadeva, ki je tudi drugi strani v interesu.« (A 3:22)

Z omenjenimi percepcijami se skladajo tudi izjave, ki smo jih uvrstili v kodo Sheme menedžmenta, saj se je 10% izjav znotraj omenjene kode nanašalo prav na družbeno odgovorno ravnanje do zaposlenih.

UČV in drugi dejavniki

Ne glede na to, da smo v prejšnjem razdelku prišli do ugotovitve, da v izbranih podjetjih kriza kot takšna področja UČV ne spreminja v večji meri, pa obstajajo indici, ki kažejo, da področje UČV vendarle ni imuno na vplive. Znotraj kode Vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV (47 citatov) namreč obstaja heterogena skupina dejavnikov, ki tako ali drugače pogojuje dinamiko dela znotraj UČV. Med njimi izstopa pomanjkanje (ustreznih) delavcev na trgu dela, o čemer so v večji meri poročali udeleženci iz dveh podjetij (19% izjav): *Pred začetkom snemanja mi ga. M. potoži o tem, da težko dobijo ljudi iz Zavoda, da so k njim napotili 9 ljudi, od teh pa sta se pojavila zgolj 2.* (13:1).

Glede na vsebino sledijo intrapersonalni dejavniki, ki sodoločajo naravo UČV: osebnost zaposlenih in nekompatibilnost z vodstvom sta temi, ki se enakovredno (vsaka po 17% citatov) pojavljata znotraj kode Vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV: *»Ravno zadnjič sem se o tem pogovarjala z vodjo enega področja in sem ravno to reševala, kdo pravzaprav odhaja od nas od teh ključnih ljudi: to so ljudje, ki imajo težave s prilagajanjem, s timskim delom, z razumevanjem drugih ljudi, ki pravzaprav pričakujejo, da se bo svet okoli njih vrtel...«* (A 3:37)

»Zdaj to pomeni privoljenje, čas in denar. V tem trenutku na naš predlog ne dobimo niti odgovora. Ne vem, kaka je prognoza na krajši rok. Ne da se izdelka na kratek rok prodat.« (A 11:46, gl. tudi A 1:23 v razdelku Nestrinjanje o vlogi UČV)

Ostale teme so zajete v manjši meri, med njimi pa so kadrovski razpisi (8%), specifične panoge (6%), neprimeren izobraževalni sistem (6%), neprimerna delovno-pravna ureditev (6%), osebnost kadrovika (4%), starejši delavci so izziv (4%) ter pomanjkanje finančnih sredstev (2% citatov).

Če so znotraj zgoraj omenjene kode Vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV zajeti dejavniki, ki spreminjajo aktivnosti UČV, pa so znotraj kode Vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV (57 citatov) zajete tiste zaznave, ki spreminjajo položaj, vlogo in pomembnost področja UČV v shemah udeležencev. Mednje se uvršča tema UČV je odvisno od kompatibilnosti z vodstvom podjetja (23% citatov - gl. že omenjena citata A 1:23 in A 11:46), ki je izrazito prisotna v zaznavah udeležencev iz istega podjetja, in sicer se poročanje še intenzivira v obdobju izvedbe drugega intervjuja, po zamenjavi vodstva v podjetju. V drugih podjetjih je bila omenjena tema artikulirana samo enkrat. V okviru sheme Vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV po pogostosti sledijo teme delovno-pravna ureditev je preveč toga (11% izjav) in vpeljava reorganizacije in organizacijska rast (11% izjav).

»Ampak da pa imaš na drugi strani en segment ljudi, na katerih pravzaprav gradiš, je pa grozno. In ta populacija pravzaprav čuti, da na njih gradiš. Malo razumsko, malo intuitivno, malo biološko - in kljub temu te zakonodaja sili, da vlečeš ljudi, ki si jih zaposlil, ko so bili stari 25 let, in so zdaj tu 5 let, in jih imaš za določen čas. In v bistvu se globoko pri sebi zavedaš, da ga ne smeš odpustiti, ker je postal že pomemben del tega tvojega načrta, ker računaš na njega. In je bolje, da njega obdržiš, in bi bilo super, če bi lahko nekoga drugega odpustil, ampak samo zaradi postopka to ne narediš. To je zelo slabo. Ta normativni del trga dela je postal že en moteč faktor za eno boljšo prakso na trgu dela.« (A 16:57, gl. tudi A 16:55 v podpoglavju Najvidnejše zaznave krize)

Iz zgornje izjave je mogoče videti razočaranje predsednika uprave nad preveč togo delovno-pravno zakonodajo in zahtevo po sistemskih spremembah v smeri večje prožnosti na trgu delovne sile.

Iz naslednje izjave pa je mogoče razbrati, da bo prihodnjo dinamiko v UČV pomembno sooblikovala tudi reorganizacija: *»To je že napovedal, da se v naslednjem letu predvideva reorganizacija v podjetju, seveda, to malo skrbi zaposlene, ampak poskušamo na nek prijazen način to prebrodit. Zagotovo pa je potrebna reorganizacija za nadaljnje obdobje.« (A 15:34)*

Manj prisotne teme znotraj kode Vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV so zaznane (predvsem negativne) lastnosti mlade generacije (9%), pomen organizacijske klime in kulture (7%), osebne lastnosti in kompetence kadrovika (7%), pomen družbenega sistema za UČV (7%), pomen plače (7%), pomanjkanje delavcev (5%), osebne lastnosti zaposlenih (5%) in trg dela je odprt (4%).

Kot zadnje v okviru akomodacijskih procesov pri udeležencih iz proizvodnih podjetij, ki proizvajajo za avtomobilsko industrijo, navajamo citate iz že omenjene kode Nestrinjanje o vlogi UČV v organizaciji (20 citatov, gl. tudi razdelek Nestrinjanje o vlogi UČV). Da kodo uvrstimo med akomodacijske procese, smo se odločili na podlagi premisleka, da nestrinjanje v organizaciji lahko povzroči konfliktno stanje, ki pa ob razrešitvi lahko prinese drugo kvaliteto, oz. spremembo obstoječega stanja. V spodnjem citatu je zaobjeta misel enega od udeležencev, da zaradi drugačnih interesov področje UČV v krizi lahko tudi izgubi na pomembnosti: *»Križa je bila prikladen izgovor za izpeljat določene stvari. Pri novi reorganizaciji to recimo pomeni, da mora imeti neka direkcija najmanj toliko ljudi. Organizacija in informatika jih ima 21, mi 38 iz 58 (upad števila ljudi). Po novem je to premalo število za 2 direktorja, vendar se tu ni gledalo na ljudi. Ta ženitev je nenormalna.«* (A 11:52).

Pri tem ponovno poudarjamo, da velika večina izjav znotraj omenjene kode pripada udeležencem iz istega podjetja, zato zaključkov ne moremo enačiti s stanjem v drugih obravnavanih podjetjih. Se pa opisano stanje v konkretnem podjetju nanaša na obe obdobji, pri čemer se v drugem intervjujskem obdobju še poglobi.

Ovire pri spremembi shem

V nadaljevanju opisujemo zaznave intervjuvanih, v katerih so izražali svojo zaskrbljenost in dvome za uspešno transformacijo UČV v preučevanem obdobju.

Na levi strani diagrama 10 je popis kod, ki nakazujejo procese asimilacije znotraj podjetij. 19 citatov v kodi Ovire za spremembo shem UČV kaže na zaznane ovire pri morebitnem spreminjanju interpretativnih shem o UČV. Med njimi smo devet citatov umestili v temo intrapersonalni problemi in lagodnost delavcev (47% citatov), nadaljnim devetim citatom pa smo pripisali temo toga delovno–pravna zakonodaja (47% citatov). Navajamo citat, ki smo ga umestili v obe temi: *»ta mladi, ki so vedeli, da se jim lahko pogodba za delo izteče, pa ne samo zaradi tega, tudi zaradi tega, ker so generacijsko bližje temu usposabljanju, ni jim*

teško, so še sveži. Ostali: hja, a ne bi imeli raje kak sindikalni sestanek, pa splošni zbor delavcev, ne izobraževanja (...) Ne, mi bi bili kar doma! (razburjeno) Mislim, to ja ni noben znak, ne.» (A 16:62)

Z izjemo omenjenih dejavnikov pa glede na percepcije intervjuvancev ni prav veliko drugih dejavnikov, ki bi onemogočali ali oteževali procese spreminjanja UČV. Na slednje kaže tudi en sam citat, ki je bil pripisan kodi Uspavanost v UČV in v organizaciji, iz česar je mogoče sklepati na prožnost nosilcev UČV v izbranih podjetjih.

Birokratska nasproti strateški vlogi UČV

Še vedno ostajamo pri analizi leve strani Slike 9.4, kjer so prikazane kode, ki podpirajo idejo o asimilaciji zaznav v sheme UČV. Pri vrhu zasledimo na eni strani tri kode, ki označujejo zaznave o birokratski vlogi UČV v času pred krizo, za čas prvega intervjuja ter za obdobje drugega intervjujanja. Na drugi strani so na podoben način prikazane kode, ki izražajo nasprotno, strateško, vlogo UČV v času pred prvim intervjujskim obdobjem ter v obeh intervjujskih obdobjih. Kar je glede na frekventnost citatov pri omenjenih šestih kodah takoj razvidno, je stabilnost skozi čas; na eni strani se kot stabilna kaže razmeroma nizka stopnja zaznav o birokratski ureditvi UČV znotraj izbranih podjetij, na drugi pa visoka stopnja zaznav o strateški vlogi UČV v podjetjih. Najmanjše število citatov je tu bilo pripisanih kodi Strateška vloga UČV (čas 0), kar je razumljivo, saj se vprašanja v intervjuju (gl. Prilogo A) niso nanašala na čas v preteklosti. Omenjeno stabilnost oriše tudi naslednji citat:

»Področje izobraževanja, ki smo ga leta in leta v (ime podjetja) kar uspešno izvajali in zagotavljali, sedaj nadaljujemo. Mogoče je kriza prispevala k eni pozitivni zadevi, da smo se bolj obrnili k temu, kje imamo lastne potencialne, da bi lahko v večji meri pri lastnih zaposlenih to znanje, ki ga imajo, sistematično uredili in ga tudi na organiziran in sistematičen način prenašali naprej.» (A 3:16)

Ni sprememb za sheme UČV

Jedrni del leve strani Slike 9.4 predstavljajo tri kode, ki ubesedijo odgovor na četrto raziskovalno vprašanje. Pri izbranih intervjuvancih namreč prevladuje misel, da kriza in drugi dejavniki nimajo pomembnega pomena za spreminjanje interpretativnih shem o UČV. Najbolj neposredno se z odgovorom na četrto raziskovalno vprašanje povezuje koda Ni vpliva krize

na sheme UČV (43 citatov), posredno pa tudi kodi Ni spremembe na sheme v družbi (23 citatov) in Ni vpliva krize na sheme v organizaciji (20 citatov). Med citati, povezanimi v kodo Ni vpliva krize na sheme UČV, prevladuje percepcija, da znotraj podjetij niso spreminjali kadrovske postopkov ali splošne kadrovske usmeritve (37% izjav): *»Osnovna vsebina in ta pristop, mislim, da se ne bi smel spremenit.«* (A 5:26)

Relativno veliko citatov je povzemalo tudi dogajanje znotraj UČV v času krize, ko niso odpuščali (26% citatov) ali/in sprejeli možnosti sprejetja vladnih subvencij (14%). Slednje velja za eno izmed treh podjetij: *»Kateri ukrepi so bili sploh sprejeti? Vem samo za enega. To je sponzoriranje delovnega časa. Zelo intenzivno razmišljam, da bi se lahko tudi v (ime podjetja) tega udeležili. Zakaj ne bi vzeli nekaj, kar nam ponujajo? Dejstvo je, da med podjetji ni velikih razlik in da se je vsem zmanjšal obseg naročil. Avtomobilski industriji celo bolj kot drugim.«* (A 9:57)

»Sicer moram reči, da zaenkrat v (ime podjetja) še ni bilo odpuščanj, razen mehkejših oblik, ko so si eni tudi že želeli iti v penzijo, in jaz rečem, zakaj pa ne, idi zdaj, vprašanje, kdaj boš lahko šel čez nekaj časa.« (A 2:24)

7% izjav povzema misel, da do premikov znotraj UČV ni prišlo zato, ker posamezniki niso sposobni narediti velikih premikov:

»So tudi redke izjeme, ko se v svojem bistvu soočijo z nečim in potem narediš preskok. Ampak da bi rekel, samo evolucijsko, karkoli, vsaj tudi moje... (...) In, čeprav je moja želja bila, in tudi v svojem bistvu to, kar smo ponujali ljudem, smo jim ponujali na način, da bi lahko naredili velike preskoke, vendar je potem te preskoke malo ljudi naredilo. Večina ljudi je potem vseeno naredila zelo malo, oz. celo, ko so se okoliščine tako zelo spremenile v drugačen trend, so postali enaki kot pred tem procesom sprememb.« (A 11:16)

Obe ostali shemi se sicer ne povezujeta neposredno s področjem UČV, vendar pa osvetlujeta neko splošno klimo, ki bi lahko nosila posledice tudi za UČV. Izpostaviti velja opažanje udeležencev, da se sheme v organizaciji ne spreminjajo zaradi različnih obrambnih mehanizmov in (samo)zaščitniških vedenj pri zaposlenih (35% citatov) (gl. citat 2:23 v podpoglavju Najvidnejše zaznave krize). V manjši meri so prisotna opažanja, da v kolikor krize posameznik ne čuti na lastni koži, krize zanj ni (15% izjav) in sorodno opažanje, da delo

teče normalno, zato ni sprememb v razmišljanju članov organizacije (15%). Najmanj, zgolj dvakrat je prisotno filozofsko razmišljanje enega od predsednikov uprave o tem, kaj kriza sploh je:

»Jaz ne znam odgovoriti na vprašanje, a veste. Kriza? Jaz sem v življenju dal že toliko kriz skozi, da vam ne morem povedati. Mislim da ste jih tudi že vi (...) To se vsak dan dogaja. V tem trenutku sem v krizi srednjih let, saj veste, kaj je to, a ne. Na začetku krize srednjih let. Tako da, težko je precizirati kaj, jasno, da če govorite o finančni krizi, pa si jaz tudi ne bi upal reči, da je sploh finančna kriza.« (A 17:36) V tem (sicer ciničnem) primeru bi morebitna odsotnost ukrepanja v času krize lahko bila vezana tudi na negiranje obstoja in pomena krize v okolju, s tem pa tudi znotraj področja UČV.

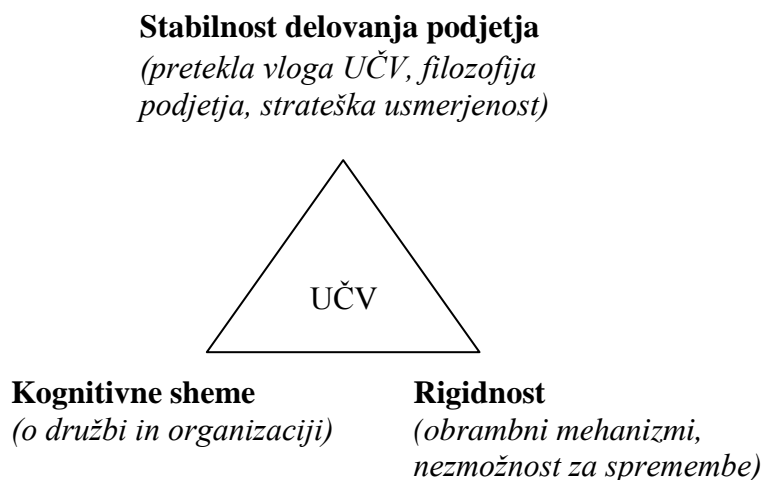
Udeleženci so na eni strani (sicer v manjši meri) predvidevali, da kriza vpliva, oz., da bo v prihodnosti vplivala na sheme v organizaciji (17 citatov). Na drugi strani pa je 20 citatov takšnih, ki kažejo na to, da udeleženci ne zaznavajo krize kot dejavnika sprememb na sheme v organizaciji (koda Ni vpliva krize na sheme v organizaciji). Podrobnejša analiza obeh kod pokaže, da bo kriza lahko dejavnik za spremembe pri ljudeh (41% citatov):

»...po naravni, evolucionistični poti moram reči, da človek rabi veliko časa, da nekaj spremeni v sebi. Dokler ni v krizi in v težavah, dokler lahko vklaplja razum in zna obvladovati svoj odnos do drugih ljudi. Ampak to je na razumski ravni. Ko pa on pride v škripce, pa pride njegov pravi jaz ven, to zahteva veliko dela na sebi. V to te prisili nekaj težava pri sebi. (...) Drugo je nek neprijeten dogodek, ki ga človek visoko vrednoti in ga je zgubil (...)« (A 1:61).

Znotraj omenjene kode je enako (41%) prisotno predvidevanje, da bodo po krizi ljudje bolj pripravljeni za sodelovanje: *»V krizi se spozna prijatelja, kolega, kriza pomeni tudi poudarek na vrednotah in mislim, da se bo izboljšalo zaupanje in povezanost bo boljša.« (A 8:33).*

Na podlagi zgoraj povedanega smo oblikovali diagram treh glavnih dejavnikov, ki otežujejo procese spreminjanja interpretativnih shem o UČV pri udeležencih iz izbranih podjetij:

Slika 9.5: Dejavniki, ki onemogočajo ali otežujejo spreminjanje shem o UČV pri izbranih proizvajalcih za avtomobilsko industrijo.



Slika 9.5 kaže tri najvidnejše procese v ozadju asimilacije vloge UČV pri izbranih proizvodnih podjetjih. Najpogosteje so bili izpostavljeni dejavniki, vezani na stabilnost delovanja, najmanj pa dejavniki, vezani na dejavnosti posameznikov, da bi zaščitili svoj položaj in drugi obrambni mehanizmi.

9.1.3 Primerjava obeh panog

V pričujočem poglavju primerjamo interpretativne sheme o UČV med izbranimi podjetji, kot smo si zadali v okviru tretjega raziskovalnega vprašanja. V ta namen smo naredili tabelo, ki povzema najpomembnejše podobnosti in razlike pri percepciji vloge in pomena UČV. V Prilogah D in E se nadalje nahajata tabeli, ki primerjata interpretativne sheme poslovanja v času krize (prvo raziskovalno vprašanje) in vlogo področja UČV ter dejavnike spreminjanja med podjetji obeh panog (drugo in četrto raziskovalno vprašanje).

Tabela 9.1: Primerjava vsebine interpretativnih shem o UČV med podjetji obeh panog v preučevanem obdobju.

Vsebina sheme	Imena kod	Panoga		Primerjava
		F**	A***	
Prerazporejanje, odpuščanje in rotiranje zaposlenih	Strateška vloga UČV* (čas 1)			V obeh panogah je kadrovanje opredeljeno kot pomembna naloga UČV. Razlike med podjetji znotraj vsake panoge so večje kot med panogama
	Strateška vloga UČV (čas 2)			
	Strateška vloga UČV v prejšnji krizi	Prisotno v veliki meri	Prisotno v ekstremno veliki meri	
	Strateška vloga UČV (čas 0)			
	Vpliv krize na dejavnosti UČV			
Prerazporejanje delovnega časa in druge spremembe kadrovanja	Vpliv krize na dejavnosti UČV	Prisotno v ekstremno veliki meri	Prisotno v ekstremno veliki meri	Med A in F obstajajo razlike glede sprejetih ukrepov; pri A prevladuje prerazporejanje in krajšanje delovnega časa, pri F upokojevanje ter v enem primeru tudi načrt presežnih delavcev
Neselektivno odpuščanje kadrov ni v redu	Sheme menedžmenta	Malo prisotno	Zmerno prisotno	Nekoliko bolj prisotne zaznave o tem, da ne bi bilo modro neselektivno odpuščati, tudi v času finančne krize
Pomanjkanje ustreznih kadrov na trgu dela	Vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV	Malo prisotno	Prisotno v veliki meri	Pri A so se v preteklosti veliko srečevali s pomanjkanjem kadra

Strateško kadrovanje	Strateška vloga UČV (čas 1)	Malo prisotno	Prisotno v veliki meri	Bolj pogoste zaznave o pomenu kakovostnih kadrov za podjetje v A
	Strateška vloga UČV (čas 2)			
	Strateška vloga UČV v prejšnji krizi			
	Strateška vloga UČV (čas 0)			
Izobraževanje in usposabljanje je pomembno	Strateška vloga UČV (čas 1)	Zmerno prisotno	Prisotno v ekstremno veliki meri	V A nekoliko bolj izpostavljen pomen izobraževanja in usposabljanja
	Strateška vloga UČV (čas 2)			
	Strateška vloga UČV v prejšnji krizi			
	Strateška vloga UČV (čas 0)			
Okrnjen obseg izobraževanja in usposabljanja	Vpliv krize na dejavnosti UČV	Malo prisotno	Prisotno v zmerni meri	Nekoliko več sprememb pri izobraževanju in usposabljanju zaradi finančnih razlogov pri A
Notranje komuniciranje je pomembno	Strateška vloga UČV (čas 1)	Prisotno v ekstremno veliki meri	Prisotno v ekstremno veliki meri	V obeh panogah je notranje komuniciranje prepoznano kot zelo pomembno
	Strateška vloga UČV (čas 2)			
	Strateška vloga UČV v prejšnji krizi			
	Strateška vloga UČV (čas 0)			
Povečanje vloge internega komuniciranja	Vpliv krize na dejavnosti UČV	Zmerno prisotno	Malo prisotno	V večji meri poročajo v F

UČV mora biti strateško	Sheme menedžmenta	Zmerno prisotno	Prisotno v ekstremno veliki meri	Zavedanje o pomenu strateškega UČV bolj prisotno v A
Upad pomena UČV	Vpliv krize na sheme UČV	Malo prisotno	Zmerno prisotno	Pri A prisotno v enem podjetju
Porast pomena UČV	Vpliv krize na sheme UČV	Prisotno v veliki meri	Malo prisotno	Pri F zaznan porast pomena UČV
Kriza utrdi vlogo in pomen UČV	Vpliv krize na sheme UČV	Prisotno v veliki meri	Prisotno v veliki meri	Kriza zaznana kot dejavnik, ki manj spreminja in bolj utrjuje vlogo UČV
Po koncu krize bo UČV enako kot zdaj	Ni vpliva krize na sheme UČV	Zmerno prisotno	Zmerno prisotno	Zmerno prisotna ugibanja o tem, da kriza ne bo spremenila usmeritve UČV
Sklicevanje in primerjava UČV s prejšnjo krizo	Birokratska vloga UČV v prejšnji krizi Ni podobno kot v prejšnji krizi Primerjava krize s prejšnjo krizo Strateška vloga UČV v prejšnji krizi Vloga prejšnje krize na UČV	Ni prisotno	Prisotno v manjši do zmerni meri	Prisotno samo pri A

Osebnost zaposlenih	Vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV Vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV	Zmerno do visoko prisotno	Prisotno v zmerni meri	Nekoliko več poročanj pri F
Intrapersonalni problemi (lagodnost in odpori)	Ovire za spremembo shem UČV	Prisotno v zmerni meri	Prisotno v zmerni meri	Med podjetji obeh panog ni večjih razlik pri zaznavanju ovir pri spreminjanju shem UČV, lagodnost in odpori pri zaposlenih prepoznani kot največja ovira
Rigidna delovno-pravna zakonodaja	Vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV Vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV Ovire za spremembo shem UČV	Prisotno v zmerni meri	Prisotno v zmerni meri	Tako znotraj A kot pri F obstaja prepričanje, da je slovenska delovno pravna zakonodaja preveč toga in premalo podjetniško naravnana. Rigidna delovno pravna zakonodaja zaznana kot ovira pri razvoju UČV, predvsem pri zaposlovanju
Na UČV vpliva vpeljava nove strategije ali nov način dela	Vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV Vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV	Prisotno v ekstremno veliki meri	Prisotno v zmerni meri	V F bolj poročajo, delno zaradi prestrukturiranja v enem podjetju
Vloga UČV pri delu z vodji	Strateška vloga UČV (čas 1) Strateška vloga UČV (čas 2) Strateška vloga UČV v prejšnji krizi Strateška vloga UČV (čas 0)	Prisotno v veliki meri	Prisotno v veliki meri	V obeh panogah je delo z vodji opredeljeno kot pomembna naloga UČV

UČV je odvisen od odnosa z vodstvom podjetja in od kompetentnosti kadrovika	Vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV Vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV	Prisotno v ekstremno visoki meri	Prisotno v ekstremno visoki meri	V F in v A zelo pogosto opažanje
UČV je odvisno od specifik panoge ali podjetja	Vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV Vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV	Prisotno v zmerni meri	Prisotno v zmerni meri	Tako v F, kot v A opažajo, da sta vloga in pomen UČV deloma odvisna od panoge ali od značilnosti podjetja
	Strateška vloga UČV (čas 1)			
Delo na klimi in kulturi, spoštovanje zaposlenih	Strateška vloga UČV (čas 2) Strateška vloga UČV v prejšnji krizi Strateška vloga UČV (čas 0) Sheme menedžmenta	Zmerno prisotno	Zmerno prisotno	Spoštovanje in skrb do zaposlenih opredeljena pri F in A podobno
Družbena odgovornost podjetja	Sheme menedžmenta	Zmerno prisotno	Zmerno prisotno	Ni večjih razlik pri zaznavanju pomena odnosa podjetja do zaposlenih

Opomba: UČV* – upravljanje s človeškimi viri; F** – finančne institucije; A*** – proizvajalci za avtomobilsko industrijo

Na tem mestu velja omeniti tudi kriterije, po katerih smo uvrščali prisotnost ali odsotnost nekega atributa. Na majhno prisotnost ali na neprisotnost atributa v shemi smo sklepali, kadar je bilo kodi pripisanih od nič do 5 citatov. Na zmerno prisotnost atributa v shemi smo sklepali, kadar je znotraj kode obstajalo od 6 do 11 citatov. Na visoko prisotnost vsebine v shemi smo sklepali, kadar je bilo znotraj posameznih vsebinsko povezanih kod med 12 in 17 citatov. Na ekstremno veliko zastopanost vsebine v interpretativni shemi smo sklepali, kadar je bilo takšnih citatov znotraj posamezne vsebinsko ustrezne kode 18 ali več.

Zaradi velikega števila podatkov vseh podobnosti med udeleženci iz obeh panog ne izpostavljamo posebej. Iz Tabele 9.1 je mogoče zaključiti, da se v preučevanem obdobju interpretativne sheme o UČV med finančnimi institucijami in proizvodnimi podjetji razlikujejo manj, kot smo pričakovali. Pri nekaterih glavnih atributih interpretativnih shem o UČV med panogama ni večjih razlik. Eno od zanimivejših odkritij je vsekakor bilo sklicevanje na pretekla krizna obdobja pri izbranih proizvajalcih za avtomobilsko panogo. Pri tem izstopa krizno obdobje po razpadu Jugoslavije (1991-1992), ko so omenjena podjetja skorajda čez noč ostala brez Jugoslovanskega tržišča in so bila tik pred propadom. Na drugi strani finančne institucije o tovrstnih kriznih obdobjih ne poročajo. Še več, socialno resničnost v večjih finančnih institucijah dobro oriše naslednji citat ene od udeleženek: *»In če ti funkcioniraš v časih, ko se iz dneva v dan vse izboljšuje, je sicer to po svoje v redu, postanemo pa ljudje tudi malo lagodni, oziroma, ...(smeh)...pozabiš, si morda tudi malo manj prizadevaš, se manj naprezaš, ker se vse, česar se lotiš, nekako izide.«* (F 3:60). O tem več razpravljamo v naslednjem poglavju.

Večje razlike je mogoče opaziti tudi pri zaznavanju udeležencev iz finančnih institucij, da je ali bo pomen UČV porasel, medtem kot pri intervjuvanih iz proizvodnih podjetij to ni bilo pogosto opažanje. Naslednje opažanje se nanaša na to, da na UČV vpliva vpeljava nove strategije ali nov način dela, kar je bilo ponovno bolj izpostavljeno pri udeležencih iz finančne panoge. Na drugi strani je udeležence iz panoge, ki proizvajajo za avtomobilsko industrijo, v preteklosti pogosto pestilo pomanjkanje ustreznih kadrov na trgu dela, kar za kadre iz finančnih institucij ne velja v večji meri. V podjetjih, ki proizvajajo za avtomobilsko panogo, je nekoliko bolj opazno zavedanje o pomenu izobraževanja in usposabljanja ter o pomenu premišljenega kadrovanja. Enako velja tudi za poročanje o tem, zakaj mora imeti UČV strateško vlogo v podjetju.

9.2 Rezultati letnih poročil

9.2.1 Vloga letnih poročil v slovenskih podjetjih

Letno poročilo sestoji iz poslovnega poročila in finančnega poročila za preteklo poslovno leto. V Sloveniji je poročanje o družbeni odgovornosti deloma zakonsko določeno, in sicer v delih poročanja o zaposlenih in okoljski zaščiti, vendar natančnejša navodila niso definirana. Družbeno odgovorno poročanje je poročanje, ki temelji na rezultatih dela v skupnosti in s skupnostjo ter v okolju. Poročila so analiza ukrepov podjetja, ki stremijo k izboljšanju objektivnih življenjskih pogojev in subjektivnega blagostanja različnih deležnikov (Horvat 2010). Poročanje o družbeni odgovornosti do zaposlenih je tako eden od najvidnejših pokazateljev družbene odgovornosti do zaposlenih. Na tak način je letno poročilo ne le papir, ampak tudi način komuniciranja o temeljnih vrednotah in postulatih pri poslovanju podjetja (Musek Lešnik 2008).

Po besedah Horvatove (2010), ki se z analizami slovenskih letnih poročil ukvarja že več kot desetletje, je za Slovenijo značilno nestandardizirano poročanje o družbeni odgovornosti v podjetjih. Na podlagi tega so informacije o družbeni odgovornosti v letnih poročilih v veliki meri prostovoljne in temeljijo na vsakokratni presoji piscev o pomembnosti poročanja o nekem vidiku. Ravno ta značilnost pa je za raziskovanje kognitivnih shem pri reprezentativnih kadrih dobrodošla, saj pisce pri pisanju letnega poročila vodijo v prvi vrsti njihove ideje o tem, kaj je za podjetje pomembno in s tem, kaj je za vključitev v samo letno poročilo relevantno in kaj ne.

9.2.2 Analize letnih poročil izbranih podjetij

Sledijo analize letnih poročil izbranih podjetij v letih 2007, 2008 in 2009, ki označujejo predkrizni čas, začetek gospodarske krize v gospodarstvu in čas poglobitve krize v Sloveniji. Na tem mestu prikazujemo zgoščene rezultate v obliki primerjalnih analiz.

GRI za dimenzijo Zaposlitvene prakse in pošteno delo predvideva devet vidikov poročanja o družbeni odgovornosti v letnih poročilih. Ti so zajeti v petih poddimenzijah (Zaposlenost, Odnosi zaposleni/ menedžment, Poklicno zdravje in varnost, Usposabljanje in izobraževanje, Raznolikost in enake možnosti). O dveh od devetih vidikov niso poročali v nobenem od letnih

poročil, zato tudi nista zajeta v grafično analizo. Omenjena vidika sta zajeta v spodnjih postavkah:

- DD4: Odstotek zaposlenih, ki so zajeti znotraj sporazuma o kolektivnih pogodbah.
- DD14: Delež osnovne plače moških in žensk po kategorijah zaposlenih.

Razlog, zakaj podjetja iz nabora o omenjenih vidikih ne poročajo, bi lahko bil, da njuna vsebina ni skladna z delovno-pravno zgodovino sklepanja kolektivnih pogodb v Sloveniji in posledično z dojemanjem potrebnosti/ pomembnosti poročanja o teh vidikih. Za DD4 smo predvidevali, da poročanje v slovenskem prostoru ni povsem skladno z dojemanjem kolektivnih pogodb v tujih državah, ker so kolektivne pogodbe v Sloveniji, v nasprotju z nekaterimi drugimi evropskimi in ameriškimi državami, pomemben integralni del zgodovine, vanje je vključen velik del zaposlenih in zato poročanje o tem ni nekaj, kar bi bilo zaznano kot izjemno ali vredno omembe, saj je vključenost zaposlenih v eno ali več različnih kolektivnih pogodb dejavnosti znotraj večjih podjetij, kakršna so bila vključena v analizo, pogosto samoumevno.

Za drugi indikator (DD14), ki tudi ni bil neposredno prikazan v analiziranih letnih poročilih, smo sklepali podobno: v Sloveniji je, za razliko od marsikatere druge države, že tradicionalno prisotnost žensk v delovnem razmerju razmeroma visoka. Poleg tega je višina plač v podjetjih, kjer imajo izplačila dogovorjena v kolektivnih pogodbah, dogovorjena preko le-teh in s tem so spoloma vsaj na deklarativni ravni zagotovljene enake možnosti. Predvidevamo, da iz tega izhaja določena samoumevnost, da imajo ženske enake možnosti kot moški (kar seveda ni nujno enako dejanskemu stanju). Ne glede na možne razlage je tudi odsotnost poročanja o tem vidiku v letnih poročilih enako sporočilna.

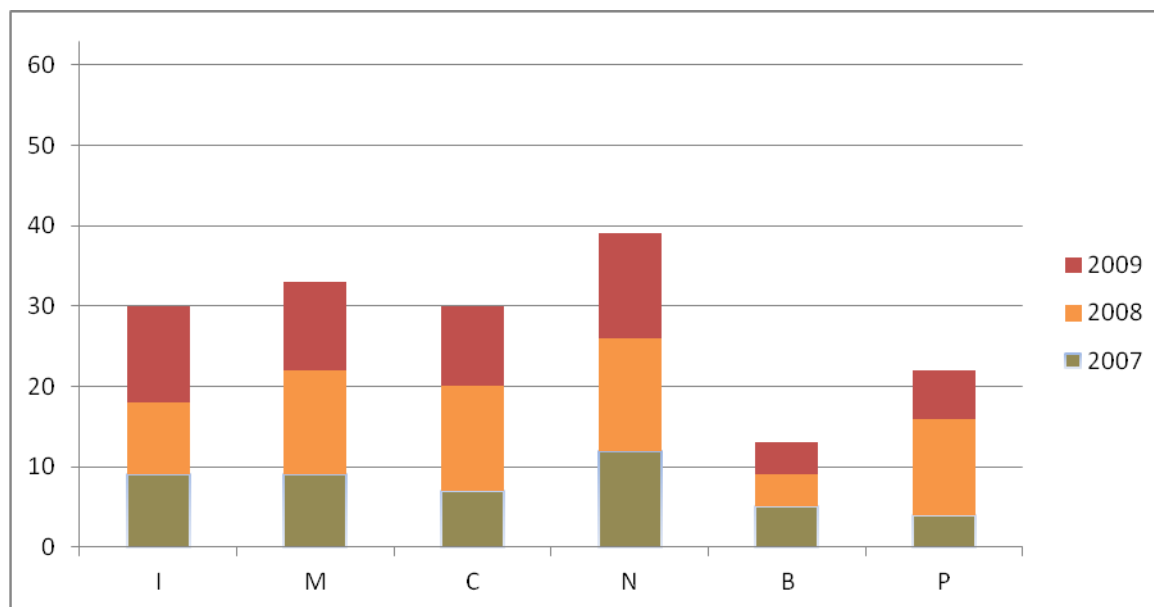
Sledi analiza letnih poročil glede na:

- količino poročanja,
- glede na vsebino poročanja po posameznih letih in
- skupno poročanje v letnih poročilih.

Za tem sledi vsebinska analiza.

V seštevku je bilo mogoče doseči 21 točk za poročanje v posameznem letnem poročilu (7 upoštevanih indikatorjev in ocena 3 za popolno poročanje o indikatorju), v treh preučevanih letih torej skupno 63 točk.

Slika 9.6: Skupno poročanje v letnih poročilih za dimenzijo Zaposlitvene prakse in pošteno delo v izbranih podjetjih.



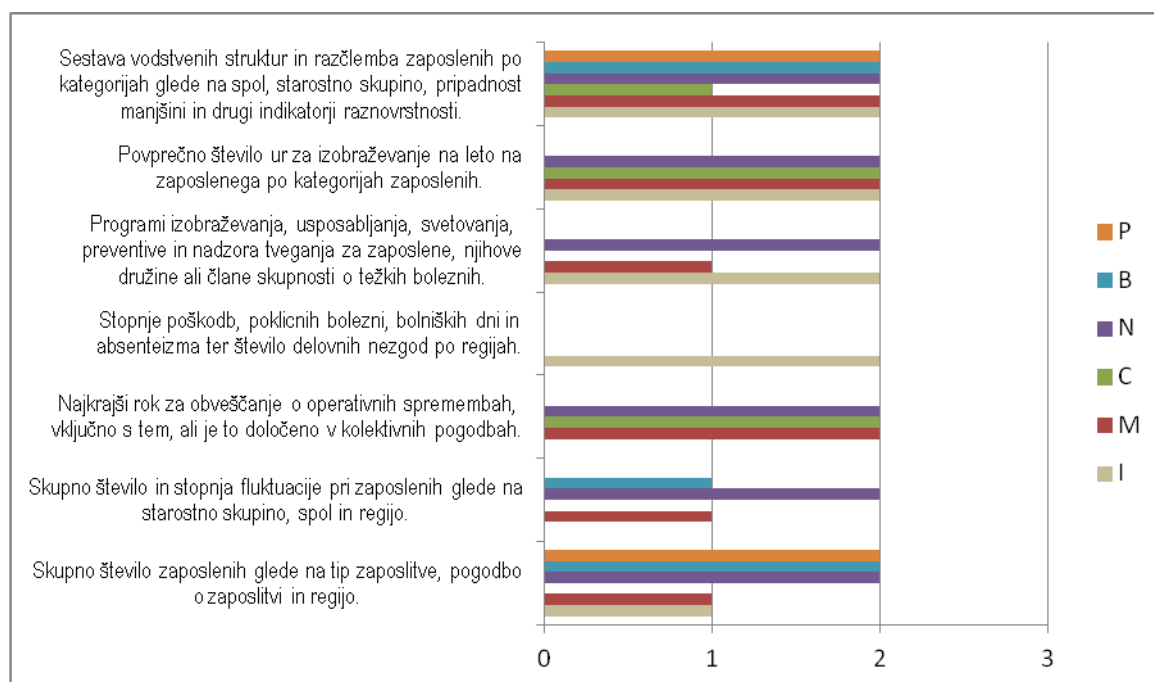
Najvišje število točk, 14, je prejelo podjetje N za poročanje v letu 2008. Najmanjše število točk iz posameznega letnega poročila je bilo 4, in sicer smo ga pripisali podjetjema P in B na podlagi analize letnih poročil iz 2008 in 2009 (B) in 2007 (P). Iz slike 9.6 je mogoče razbrati, da med podjetji, ki proizvajajo za avtomobilsko industrijo (I, M in C) obstaja precejšnja homogenost pri poročanju o njihovih zaposlitvenih praksah in poštenem delu v letnih poročilih treh let, v skladu s kriteriji GRI. Na drugi strani so med podjetji N, B in P (vsa so iz finančne panoge) precejšnje razlike pri poročanju na izbrani dimenziji. Opaziti je mogoče tudi, da pri izbranih podjetjih obstaja kontinuiteta v količini poročanja o vidikih dimenzije, pri čemer podjetja, ki o nekem vidiku dimenzije poročajo več, le-to ohranjajo skozi vsa tri opazovana leta. Izjema je podjetje P, ki v letnem poročilu za leto 2008 pomembno več poroča o dimenziji, nato pa v 2009 ponovno manj. Dodaten zaključek na podlagi slike 9.6 je, da vseh šest podjetij iz nabora v zmerni meri poroča o dimenziji GRI Zaposlitvene prakse in pošteno delo.

Iz tega je mogoče sklepati, da se podjetja pri pisanju vsakoletnega letnega poročila opirajo na vsebino predhodnih letnih poročil. To jim na eni strani sicer olajša proces pisanja novega poročila, vendar na drugi strani zmanjšuje možnost, da se bodo v njem pokazale druge, a morda enako pomembne vsebine v okviru dimenzije Zaposlitvene prakse in pošteno delo. Ne glede na to, da med podjetji obstajajo tudi pomembna odstopanja pri dodajanju novih vsebin v vsakokratno letno poročilo, pa smo pri dveh od šestih podjetij opazili, da so nekateri segmenti iz poglavja, ki obravnava področje Zaposlitvene prakse in pošteno delo, dobesedno prepisani iz letnih poročil prejšnjega leta, pri enem podjetju se je trend kazal celo skozi vsa tri analizirana letna poročila.

Nekoliko presenetljivo je spoznanje, da izbrana podjetja v povprečju manj poročajo o področju Zaposlitvene prakse in pošteno delo v poročilu za 2009, v primerjavi s poročilom za 2008. Za razlago tega trenda bi sicer potrebovali analizo letnih poročil skozi daljše časovno obdobje, pa vendar je mogoče sklepati, da je slednje morda posledica razmaha finančne krize v Sloveniji, ki se je v 2009 tudi pri nas razširila v gospodarsko krizo, kar pomeni, da so gospodarstveniki v tem obdobju svojo pozornost bolj kot kot »mehkim« področjem posvečali preživetvenim strategijam podjetja. Ko smo o tem povprašali kadrovnico iz podjetja P, kjer je omenjeno odstopanje najvišje, je pojasnila: *»Ta družbena odgovornost je pač vedno na meni. In to je že izpeto, čisto. In jaz dam enkrat ta fokus, enkrat ta fokus, tretjič ta fokus, malo drugače smo, mislim, da smo v 2009 imeli večji poudarek na usposabljanjih. (...) ... ja, 2008 so pa bili podatki bolj na razvoju.«* (F 15:66). Iz odgovora je mogoče sklepati, da deloma zaradi želje po tem, da se vsebine ne bi ponavljale, pisci v pisanje o družbeni odgovornosti do zaposlenih ne vključijo vseh vsebin. Na drugi strani pa vsebino pogojuje tudi sama vsebina dela v preteklem poslovnem letu v okviru UČV, ki pa je v času krize ponekod okrnjena.

Podjetje N, pri katerem se kaže prednost pri poročanju pred ostalimi, tako finančnimi, kot nefinančnimi, institucijami, je za svoja letna poročila dobilo nagrado najboljšega letnega poročila med finančnimi ustanovami v desetletju 1999 in 2008 v tekmovanju Poslovne akademije Finance (Poslovna akademija Finance 2009).

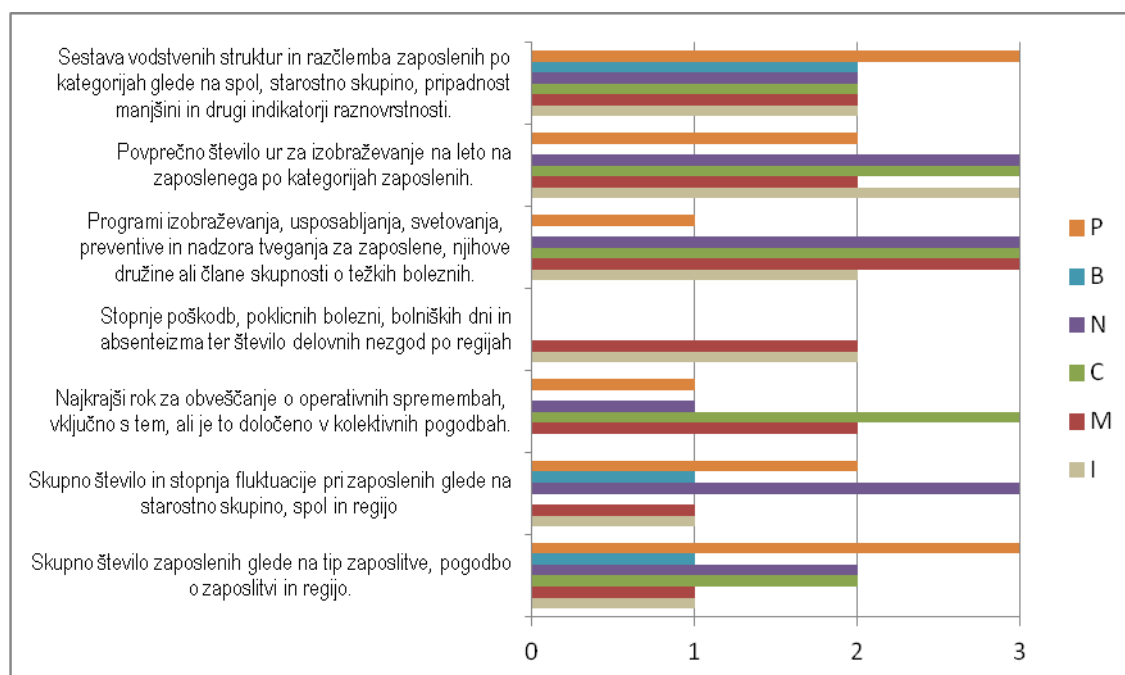
Slika 9.7: Poročanje o posameznih vidikih družbene odgovornosti do zaposlenih v letu 2007.



Slika 9.7 prikazuje mero poročanja o posameznih vidikih dimenzije Zaposlitvene prakse in pošteno delo v letnih poročilih za leto 2007 za izbrana podjetja v okviru indeksa GRI. Podjetja so to leto v povprečju največ poročala o skupnem številu zaposlenih in vodstvenih struktur glede na tip zaposlitve in regijo ter o drugih pokazateljih raznovrstnosti v podjetju, kot so kategorizacija glede na spol in starostno skupino ter o povprečnem številu ur izobraževanja zaposlenih v podjetju.

Samo eno od šestih podjetij je v letnem poročilu za 2007 poročalo o stopnjah poškodb, poklicnih bolezni, bolniških dneh in absentizmu ter številu delovnih nezgod. Vidimo lahko, da je poročanje nepopolno glede na zahteve indikatorjev GRI, saj so podjetja o njih poročala delno ali so podatek zgolj nakazala.

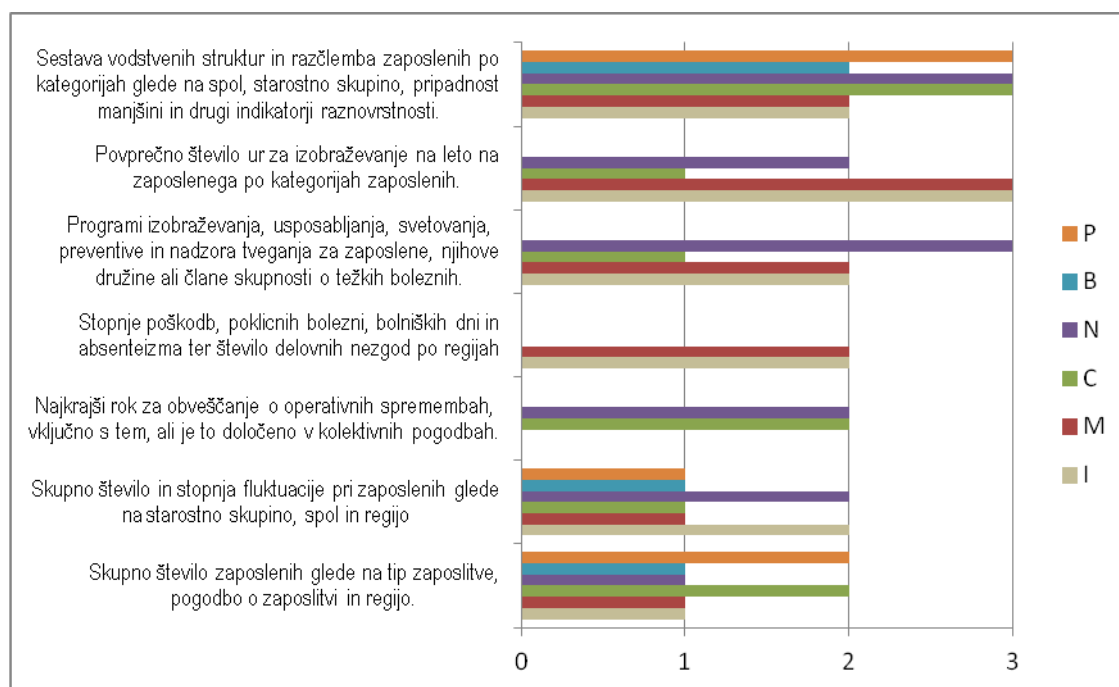
Slika 9.8: Poročanje o posameznih vidikih družbene odgovornosti do zaposlenih v letu 2008.



Slika 9.8 kaže na trend izboljšanja pri poročanju o zaposlitvenih praksah in poštenem delu v letnih poročilih za leto 2008 v primerjavi z letom poprej. Tudi to leto so podjetja največ poročala o demografskih podatkih, kot so skupno število zaposlenih in vodstvenih struktur, glede na tip zaposlitve, pogodbo o zaposlitvi in regijo ter o drugih pokazateljih raznovrstnosti v podjetju, kot so kategorizacija glede na spol ali starostno skupino. O omenjenih indikatorjih je vsaj delno poročalo vseh šest izbranih podjetij. Največji porast poročanja od leta 2007 je doživela dimenzija Programi izobraževanja, usposabljanja, svetovanja, preventive in nadzora tveganja za zaposlene, njihove družine ali člane skupnosti o težkih boleznih.

Najmanj (dve od šestih podjetij) so podjetja v letnem poročilu za 2008 v povprečju poročala o stopnjah poškodb, poklicnih bolezni, številu bolniških dni in absentizma ter številu delovnih nezgod. Pomemben podatek je tudi, da so v tem letu v desetih primerih podjetja o nekaterih vidikih poročala v celoti, kar je napredek glede na poročanje v preteklem letu (nič popolnih poročanj v 2007).

Slika 9.9: Poročanje o posameznih vidikih družbene odgovornosti do zaposlenih v letu 2009.



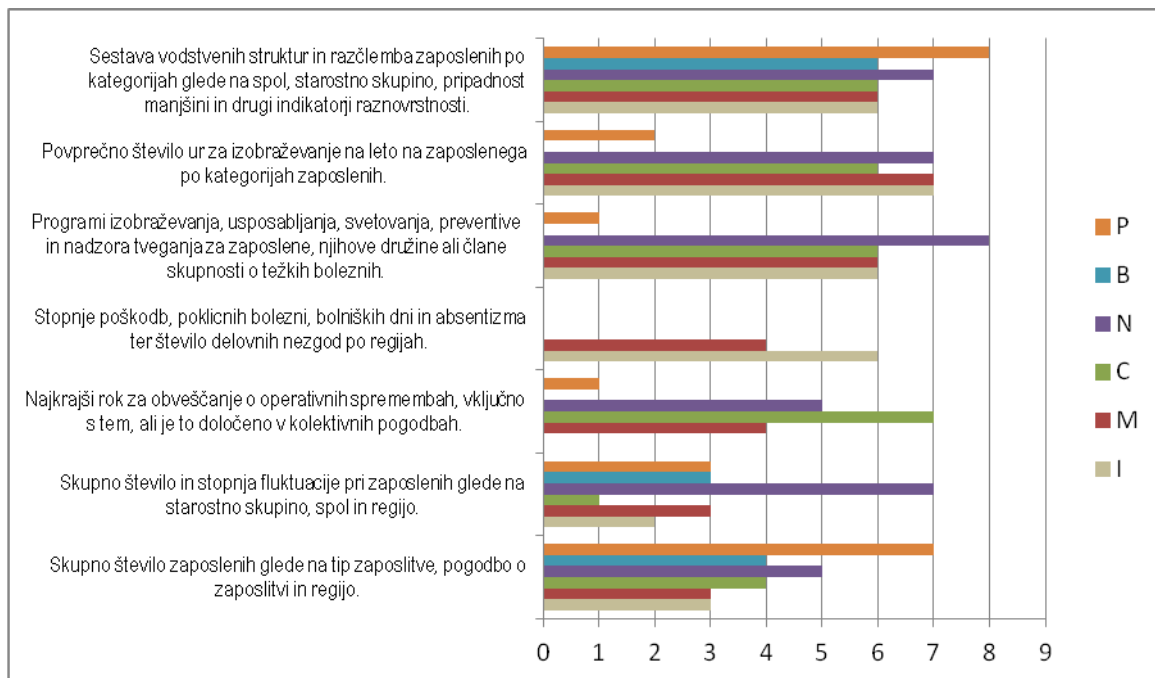
Iz slike 9.9 je mogoče videti podoben trend pri poročanju o demografskih podatkih o zaposlenih kot v preteklih letih. Največ so podjetja o družbeni odgovornosti namreč poročala v smislu razčlemba vodstvenih struktur in ostalih zaposlenih po spolu, zaposlene pa so kategorizirali tudi glede na starost in izobrazbeno strukturo. Enak ostaja tudi trend povišane stopnje poročanja o skupnem številu poškodb in fluktuaciji zaposlenih iz leta 2008.

V povprečju so podjetja najmanj poročala o številu poškodb, o bolniških odsotnostih, nezgodah in absentizmu. Sočasno pa so podjetja v letnih poročilih za 2009 tudi manj poročala o obveščanju svojih zaposlenih glede operativnih sprememb, kar je negativni trend glede na prejšnja leta. V primerjavi z 2008 je tudi manj poročanja o programih izobraževanja in usposabljanja za zaposlene ter o povprečnem številu ur za izobraževanje na leto na zaposlenega po kategorijah zaposlenih. V primerjavi z letnim poročilom za 2008 je tudi manj (šest proti deset) primerov, ko so podjetja o nekem vidiku v celoti poročala.

Na podlagi slik 9.7, 9.8 in 9.9 je mogoče skleniti, da med letnimi poročili podjetij iz posameznih let obstajajo večje ali manjše razlike pri poročanju o družbeni odgovornosti do zaposlenih. Za večino poddimenzij (Skupno število zaposlenih glede na tip zaposlitve, pogodbo o zaposlitvi in regijo, Povprečno število ur za izobraževanje na leto na zaposlenega po kategorijah zaposlenih, Programi izobraževanja, usposabljanja, svetovanja, preventive in nadzora tveganja za zaposlene, njihove družine ali člane skupnosti o težkih boleznih,

Najkrajši rok za obveščanje o operativnih spremembah, vključno s tem, ali je to določeno v kolektivnih pogodbah in Sestava vodstvenih struktur in razčlemba zaposlenih po kategorijah glede na spol, starostno skupino, pripadnost manjšini in drugi indikatorji raznovrstnosti) velja, da se je poročanje v letnem poročilu za leto 2008 okrepilo glede na leto 2007 ter ponovno upadlo v letnem poročilu za leto 2009. Izjemi sta dimenziji Stopnje poškodb, poklicnih bolezni, bolniških dni in absentizma ter število delovnih nezgod po regijah in Skupno število in stopnja fluktuacije pri zaposlenih glede na starostno skupino, spol in regijo, kjer se kaže trend izboljšanja glede na letno poročilo 2007 v obeh naslednjih letnih poročilih.

Slika 9.10: Kumulativno poročanje o posameznih vidikih družbene odgovornosti v letnih poročilih 2007- 2009 v izbranih podjetjih.



Slika 9.10 prikazuje seštevke točk na podlagi opravljene analize letnih poročil treh let po GRI. Skupno število točk smo dobili tako, da smo sešteli vse prejete točke v vsakem od letnih poročil za posamezen indikator poročanja o družbeni odgovornosti. Razbrati je mogoče, da so podjetja v povprečju največ poročala o demografskih značilnostih in vidikih raznolikosti pri svojih zaposlenih. Vseh šest podjetij je delno ali v celoti poročalo o sestavi svojih zaposlenih in vodstvenih struktur glede na spol, starost, izobrazbeno strukturo, delež invalidov, redkeje tudi glede na regijo ali glede na tip pogodbe o zaposlitvi. Vsa podjetja so (resda večinoma posredno) nakazala tudi stopnjo fluktuacije pri svojih zaposlenih, večinoma smo na ta vidik

lahko sklepali preko primerjave števila zaposlenih v enem letu glede na preteklo leto. Neposredno je o tem poročala samo ena institucija v finančni panogi. Po pogostosti poročanja (pet od šestih podjetij vsaj delno poroča o tem indikatorju) sledita indikatorja družbene odgovornosti do zaposlenih, ki obravnavata stopnjo izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter o programih izobraževanja, usposabljanja in svetovanja o varnosti pri delu. Podjetja najmanj (zgolj dve od šestih) poročajo o absentizmu, stopnji poškodb, številu bolniških dni in poklicnih boleznih. Obe podjetji, ki sta o vidiku poročali, sta iz panoge, ki proizvaja za avtomobilsko industrijo.

9.2.3 Vsebinske pripombe na podlagi analize letnih poročil

V nadaljevanju podajamo komentar o vsebinskih značilnostih poročanja o družbeni odgovornosti v letnih poročilih v posameznih podjetjih. Obravnavana podjetja, presenetljivo, o nekaterih vidikih svoje družbene odgovornosti, kot jih obravnava GRI, v letnih poročilih ne poročajo, četudi aktivnosti v podjetju izvajajo, oz. obstaja velika verjetnost, da v podjetju vodijo evidence o konkretnem vidiku družbene odgovornosti. Podajamo tri primere nesistematičnega poročanja:

Prvi primer je poročanje o povprečnem številu ur za izobraževanje na leto na zaposlenega po kategorijah zaposlenih, kjer podjetja povečini poročajo zgolj o povprečnem številu ur izobraževanja na zaposlene na ravni celotnega podjetja, razdelitve po kategorijah zaposlenih pa niso vključene. Drugi primer je nesistematično poročanje o strukturi zaposlenih glede na regijo, v kateri delajo zaposleni (večina vključenih podjetij ima poslovne prostore na različnih lokacijah, nekatera celo v več državah). Tretji primer nesistematičnega poročanja v letnih poročilih je razčlemba odsotnosti z dela pri zaposlenih glede na delež bolniških dni in absentizem ter glede na število delovnih nezgod po regijah. Podjetja o tem povečini poročajo deloma, le redko pa podajajo popoln podatek. Deloma je to posledica zahtev pri poročanju v okviru GRI, ki ni v celoti skladna s slovenskimi kulturnimi posebnostmi. Na drugi strani je lahko necelostno poročanje v letnih poročilih tudi odraz zaznane funkcije, oz. odnosa do letnih poročil pri vodilnih kadrih izbranih podjetij, ki s tem kažejo, da jim je vsebina letnih poročil manj pomembna. O implikacijah omenjenega zaključka za podjetja razpravljamo v zaključkih disertacije.

Če bi lahko omenjene primere združili v skupino »o tem vidiku imamo podatke, a o tem ne poročamo v celoti«, pa lahko naslednjo značilnost poročanja v letnih poročilih v obravnavanih

podjetjih poimenujemo »kulturne značilnosti slovenskih podjetij«. Zaradi zgodovinskih značilnosti in geografske lege Slovenije podjetja v manjši meri poročajo ali ne poročajo o strukturi pripadnosti zaposlenih določenim manjšinam in o drugih indikatorjih raznovrstnosti. V to skupino lahko uvrstimo tudi že omenjena indikatorja DD4 in DD14, o katerih v poročilih ni bilo omemb. Tem značilnostim poročanja ob bok se pri poročanju v letnih poročilih neupravičeno ustvarja vtis homogene družbe, saj podjetja v manjši meri poročajo tudi o drugih vidikih raznovrstnosti, denimo o deležu invalidov, deležu zaposlitve tujih delavcev ali starostni strukturi zaposlenih. Sklepati je mogoče, da v omenjenih podjetjih obstajajo nekateri vidiki raznovrstnosti, o katerih bi bilo mogoče poročati, vendar podjetja tega iz različnih razlogov ne storijo.

Sočasno pa nekatera podjetja iz nabora poročajo tudi o vidikih svoje družbene odgovornosti, ki zaradi značilnosti ček liste po GRI v analizo niso bili vključeni. Tako denimo podjetje P v letnih poročilih omenja, da plačuje svojim zaposlenim prispevke obveznega pokojninskega zavarovanja v skladu z veljavno zakonodajo. Isto podjetje je v regiji poznano po tem, da daje enakosti med spoloma poseben poudarek, vendar tega ni bilo mogoče vključiti v ček listo. Drugi primer je podjetje C, ki v večji meri poroča o pomembnosti projekta inovativnosti, ki so ga razvili, ali pa o njihovem internem časopisu, česar ček lista GRI ne predvideva in zato v vrednotenje ni bilo vključeno.

Dodati je potrebno tudi, da poročanje o družbeni odgovornosti ni povsem primerljivo med podjetji iz različnih panog. Podobno kot ugotavlja Horvatova (2010), je tudi naša analiza pokazala, da podjetja iz posamezne panoge večjo pozornost posvečajo nekaterim vidikom poročanja, drugim pa manj, kar se povezuje tudi z zanimanjem različnih interesnih skupin.

9.3 Integracija rezultatov

V tem poglavju združujemo vse vire informacij, ki smo jih pridobili in analizirali v empiričnem delu disertacije ter jih primerjamo. Na koncu izluščimo glavne dejavnike spreminjanja interpretativnih shem za UČV obravnavanih podjetij.

Primerjava intervjujev iz obeh panog in letnih poročil podjetij v splošnem pokaže, da so udeleženci v intervjujih poročali več o vlogi družbene odgovornosti UČV v podjetju, kot je bilo zapisanega v letnih poročilih. Slednje je bilo tudi pričakovano, saj so bili intervjuji bolj usmerjeni v poročanje o UČV in v okviru tega v družbeno odgovorno ravnanje obravnavanih

podjetij do zaposlenih. V nadaljevanju povzemamo stične točke poročanja v intervjujih in v letnih poročilih.

Iz odgovorov intervjuvancev sledi, da je verjetno najpomembnejša funkcija v okviru UČV kadrovanje, oz. načrtovanje, selekcija, prerazporejanje in odpuščanje kadrov, tudi v času krize. V letnih poročilih je znotraj postavk Skupno število in stopnja fluktuacije pri zaposlenih glede na starostno skupino, spol in regijo (kumulativno 20 točk; Slika 9.10) in Skupno število zaposlenih glede na tip zaposlitve, pogodbo o zaposlitvi in regijo (kumulativno 26 točk; Slika 9.16), mogoče neposredno ali posredno sklepati o kvalitativnem in kvantitativnem poseganju v število zaposlenih (Slike 9.7, 9.8 in 9.9). O tem podjetja v obeh virih podatkov poročajo v različni meri. Manj je sicer iz omenjenih postavk možno sklepati o notranjih prerazporeditvah, rotiranju in prerazporejanju delovnega časa, o čemer je bilo v intervjujih povedanega veliko za čas v krizi (Tabela 9.1). V letnih poročilih in v intervjujih pa večinoma ni natančno opisanih meril fluktuacije, npr. glede na skupine, spol in regijo.

Iz vsebinskega vidika smo iz intervjujev na primer izvedeli, da odpuščanje večinoma poteka selektivno, da so delodajalci pred dejanskim odpuščanjem zelo previdni, saj ne želijo izgubiti večjega števila kvalificiranih delavcev, da po potrebi najprej odpuščajo (večinoma tuje) pogodbene delavce in delavce s pogodbami za določen delovni čas ter delavce, ki so smatrani kot manj ključni za nadaljnji razvoj podjetja. Na drugi strani podjetja z veliko previdnostjo zaposlujejo tudi v času krize, če ocenijo potrebo po kadru s specifičnimi kompetencami.

Poročanju v letnih poročilih in izjavam v intervjujih je skupno tudi poudarjanje pomena izobraževanja in usposabljanja. Iz obeh virov podatkov je razvidno, da omenjena funkcija UČV za podjetja po pomembnosti sledi kadrovanju. V letnih poročilih lahko na ta vidik sklepamo preko postavke Povprečno število ur za izobraževanje na leto na zaposlenega po kategorijah zaposlenih, ki je druga po vrsti med postavkami po količini poročanja (kumulativno 30 točk; Slika 9.10) in deloma preko postavke Programi izobraževanja, usposabljanja, svetovanja, preventive in nadzora tveganja za zaposlene, njihove družine ali člane skupnosti o težkih boleznih, ki je v povprečju zastopana v nekoliko manjši meri (kumulativno 25 točk; Slika 9.10). V intervjujih je več poročanja o okrnjenem obsegu izobraževanja in usposabljanja za čas krize (Tabela 9.1), kar lahko posredno sklepamo tudi za poročanje v letnem poročilu za 2009, kjer je poročanja o povprečnem številu ur za izobraževanje v povprečju manj kot v 2008 (9 proti 13 točk; Sliki 9.8 in 9.9). Šele analiza poročil za daljše časovno obdobje bi pokazala, ali je šlo pri povečanem poročanju za leto

2008 za slučaj, ali za trajno povišano zavedanje o pomembnosti poročanja, ki pa je vzlic finančnih težav v času krize nekoliko usahnilo. Primerjava med panogama pokaže nekoliko višje zavedanje pomembnosti izobraževanja in usposabljanja pri proizvajalcih za avtomobilsko industrijo (Tabela 9.1), kar se potrди tudi pri pregledu letnih poročil, kakor tudi večji upad omenjene funkcije znotraj UČV v času krize, česar pa analiza letnih poročil ni jasno pokazala.

Nadalje obstajajo vsebinske vzporednice med obema viroma podatkov tudi pri družbeno odgovornem poročanju o notranjem komuniciranju, ki je za obravnavana podjetja iz obeh panog v povprečju zelo pomembno, posebej v času krize. Na slednje je mogoče sklepati v prvi vrsti na podlagi izjav udeležencev iz finančnih institucij (Tabela 9.1). Znotraj analize letnih poročil (Slike 9.7, 9.8 in 9.9) smo na to posredno sklepali na podlagi postavke Najkrajši rok za obveščanje o operativnih spremembah, vključno s tem, ali je to določeno v kolektivnih pogodbah. Zakaj? Na operativne spremembe lahko podjetja opozarjajo preko različnih virov notranjega komuniciranja. Iz letnih poročil ni mogoče razbrati, da je to ena od pomembnejših funkcij UČV, saj je med postavkami podprezentirana (kumulativno 17 točk, Slika 9.10), poleg tega je funkcija v povprečju manj poudarjena pri finančnih institucijah. Na drugi strani je v intervjujih funkcija notranjega informiranja pomembno bolj izražena in v povprečju opredeljena kot ena od najpomembnejših aktivnosti znotraj strateškega UČV.

Udeleženci intervjujev nekako niso soglasni, kakšno bo UČV v času po krizi, oz., kakšno vlogo ima kriza za UČV. Tako je na eni strani prisotno prepričanje, da bo po krizi UČV imelo večji pomen, pri tem pa med udeleženci obeh panog ni soglasja, namesto tega pa prevladuje prepričanje, da kriza le še utrdi že obstoječo vlogo, ki jo ima UČV v podjetju, tako da postane bodisi bolj, ali pa še manj pomembno (Tabela v Prilogi E). Slika 9.6 temu pritrdi, saj sta količina in kakovost poročanja v letnih poročilih za posamezno podjetje skozi leta večinoma kontinuirana. Kot kažejo obstoječi podatki, se vloga in pomen UČV vzlic krize torej ne bosta spremenila v veliki meri, razen, ko so posredi še drugi dejavniki. Možne spremembe kot posledica krize v povprečju v večji meri pričakujejo intervjuvanci iz finančnih družb. Vendar pa tudi tam kriza sama po sebi, kot rečeno, ni dovolj za spremembo področja UČV (Tabela v Prilogi E).

Kateri pa bi lahko bili drugi zaznani dejavniki, ki inherentno spreminjajo vlogo in položaj področja UČV v podjetju? Na podlagi analize letnih poročil na to sicer ne moremo sklepati, saj vsaj v delu letnega poročila, ki opisuje uresničevanje dimenzije Zaposlitvene prakse in

pošteno delo, niso vključeni. Nanje pa kažejo analize intervjujev (Tabela 9.1). Pri tem je potrebno opozoriti, da tako med obema preučevanima panogama, kot med intervjuvanci iz različnih podjetij, obstajajo precejšnje razlike pri zaznavah. To je delno odvisno od poslovne situacije posamičnega podjetja, poslovne strategije, trenutne organizacijske klime in kulture v daljšem časovnem obdobju, ipd. To so pa sočasno tudi glavni zaznani dejavniki, ki bi lahko spreminjali področje UČV. Med njimi je v povprečju v obeh panogah najbolj zastopana percepcija, da je UČV odvisno od odnosa z vodstvom podjetja in od kompetentnosti kadrovika.

»To je težko reči... te stvari zahtevajo svoj čas in vse je odvisno od same volje vodstva, od prepoznane potrebe vodstva po tem. Ker, ko vodstvo zazna potrebo po strateškem HRM, bo tudi izbralo kadrovska službo, ki bo to sposobna izvajati in kooperirati. V nasprotnem primeru bo kadrovska služba zgolj zato, da je.« (F 1: 44)

Sledi opažanje, ki je predvsem prisotno pri finančnikih (Tabela 9.1), in sicer, da na UČV vpliva vpeljava nove strategije ali novega načina dela, z drugimi besedami, poslovna strategija. V zmerni meri pa je po njihovih besedah UČV odvisno tudi od specifik panoge ali podjetja.

»(...) bančna funkcija pa ni v pridobivanju hipotek, zgradb, itn. Mi smo trgovci z novci. Jemljemo tam, kjer ga je več in dajemo tja, kjer ga je manj. Enostavno.« (F 4: 68)

Predvsem pri udeležencih iz proizvodnih podjetij (Tabela 9.1) je bila prisotna tudi skrb na podlagi starih izkušenj, da pomanjkanje ustreznih kadrov na trgu dela vpliva predvsem na vsebino dela znotraj UČV, manj pa na sam položaj UČV v podjetju. Izkušnje tega dela gospodarstva namreč kažejo, da je v času gospodarske ekspanzije, delno pa tudi v kriznem času leta 2010, na trgu dela prisotno pomanjkanje kvalificiranih in nekvalificiranih kandidatov, ki so pripravljeni sprejeti delo. Na to delno vpliva razmeroma majhno plačilo za njihovo delo, ki je nesorazmerno s plačilom, ki ga brezposelni delavci dobijo za čas brezposelnosti, ter, po besedah ene od intervjuvank, odsotnost kulture odgovornosti za lastno delo.

»Ampak če se bo začel ta trend, bo gotovo problem, ker že zdaj, pred tremi dnevi, smo imeli v Mariboru zaposlitveni sejem, in sem se tam dogovarjala za predstavitev s strojno šolo. Šola je lepa, novi prostori, obe strojni šoli sta se združili, ampak je premalo dijakov. To pa bo potem druga realnost, ki nas bo čakala, ko se bomo začeli razvijati.« (A 14:44)

Ostali dejavniki, ki bi lahko spreminjali vlogo in pomen področja UČV v podjetju, so prisotni v zmerni meri, mednje pa sodijo osebnost in druge značilnosti zaposlenih.

»Jaz zelo nerad govorim o menedžerjih v Sloveniji, ker smatram, da še nismo na tej stopnji zrelosti. Imamo direktorje in predsednike. Menedžerjev pa po moje še nimamo zaenkrat. Mi nimamo neke zgodovine, da bi do tega v tako kratkem času lahko prišlo.« (A 2:16)

Intrapersonalni problemi (lagodnost in odpori) se na drugi strani uvrščajo tudi med glavne »krivce« za nezmožnost ali oteženo spreminjanje področja UČV: *»Jaz pač rečem, potrpljenje, eno je prej, eno se kasneje vidi, tud, ko smo klimo (merili, op.a.): pa zakaj je to potrebno, pa to je brez veze, pa saj od tega mi nič ne bomo imeli.« (F 15:55)*

V enaki meri udeleženci poročajo tudi o rigidni delovno-pravni zakonodaji kot oteževalnem dejavniku spreminjanja področja UČV.

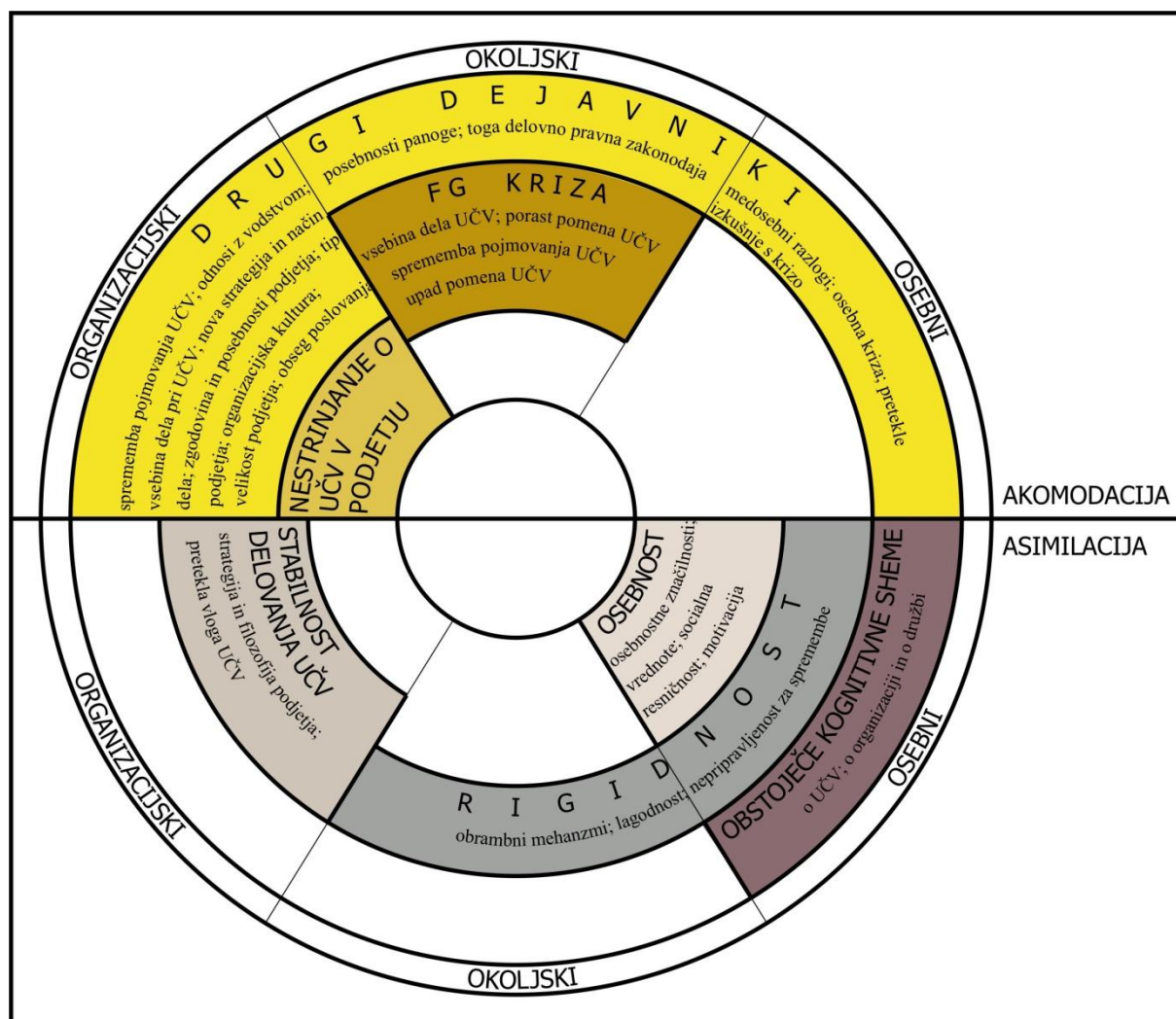
Nadaljujemo z zadnjo podobnostjo med obema viroma podatkov, t.j. skupna količina in kakovost poročanja o družbeni odgovornosti podjetja do zaposlenih. Zaključimo, da sta tako poročanje o družbeni odgovornosti do zaposlenih v letnih poročilih treh let, kot tudi zaznana družbena odgovornost podjetja do zaposlenih v okviru UČV, v povprečju prisotna v zmerni meri (Slika 9.10 in Tabela 9.1).

»Vsi imamo presežke delavcev, vprašanje je le, kako z njimi ravnaš.« (A 9:59)

»To so zakoni. Jih spremljaš, obveščaš ljudi, konec koncev naša naloga kot delodajalca tudi ni, da jih o tem informiramo, jih pa, če do nas pride informacija.« (F 15:94)

Zaključimo, da med obravnavanimi podjetji obstajajo precej različne percepcije o svoji družbeni odgovornosti do zaposlenih v okviru UČV, zato je delanje kakršnih koli posplošitev nesmiselno, pa tudi metodološko sporno.

Slika 9.11: Dejavniki spreminjanja interpretativnih shem o UČV.



Zgornja slika prikazuje povzetek analize drugega reda, ki je bila opravljena na podlagi Slik 9.2, 9.3, 9.4 in 9.5, Tabele 9.1 v Rezultatih in Tabele v Prilogi E. Slika 9.11 torej predstavlja strnjene zaključke na podlagi večjega števila podatkov: avdio posnetkov, letnih poročil in zapisov dodatnih opažanj.

Iz slike je mogoče razbrati glavne dejavnike akomodacije in asimilacije, kot so se pokazali v empiričnem delu disertacije. Prikazani so po pomembnosti, pri čemer so najbolj pomembni prikazani na zunanjih kolobarjih diagrama. V notranjih kolobarjih so prikazani dejavniki, ki so se pokazali kot nekoliko manj pomembne, a so še vedno med najvidnejšimi. Tako so pglavitni dejavniki akomodacije (navedeni po pogostosti pojavljanja) Drugi dejavniki, Finančno gospodarska kriza in Nestrinjanje o UČV znotraj organizacije. Glavni dejavniki asimilacije so (po pomembnosti): Obstoječe kognitivne sheme, Rigidnost organizacije ali zaposlenih, Stabilnost delovanja UČV in Osebnostne značilnosti deležnikov.

10 RAZPRAVA

V tem poglavju podajamo strnjene zaključke rezultatov po posameznih raziskovalnih vprašanjih ter razpravljamo o njih. Pri tem se, kjer je mogoče, opiramo na teoretične podmene iz uvodnih poglavij (3. - 7. poglavje).

10.1 Interpretativne sheme o poslovnem okolju v kriznem obdobju

Prvo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na splošnejše zaznave krize pri udeležencih raziskave, in sicer nas je zanimalo, kakšna je vsebina njihovih interpretativnih shem o krizi v preučevanem obdobju. Poglavitni namen preučevanja je bil opisati prevladujoče attribute o poslovnem okolju v kriznem obdobju v interpretativnih shemah ter podati oceno o tem, ali so udeleženci v svojih poslovnih strategijah pretežno strateško in dolgoročno, ali pretežno nestrateško in kratkoročno naravnani.

10.1.1 Dolgoročno poslovno načrtovanje v shemah

Na tem mestu se nanašamo na skupne rezultate, ki so navedeni v Tabeli v Prilogi D. Tako finančne institucije, kot proizvajalci za mednarodno avtomobilsko industrijo, so pri svojem poslovnem razmišljanju in načrtovanju pretežno dolgoročno naravnani. **Dolgoročno načrtovanje je bolj prisotno pri proizvajalcih za avtomobilsko industrijo in je bolj stabilno skozi čas**, kar pomeni, da svoje naravnosti ne spreminjajo v večji meri. Na drugi strani se je, po rezultatih intervjujev sodeč, **dolgoročna strateška naravnost v sodelujočih finančnih institucijah v času trajanja krize nekoliko okrepila**. Zakaj? Verjetno na to vpliva več dejavnikov, prav gotovo pa je eden izmed njih ta, da so bile na splošno večje banke v krizi manj izpostavljene tveganjem. Manjša banka iz nabora je po besedah sogovornikov tveganjem bolj izpostavljena. Če ocenimo raven tveganja večje vključene banke, lahko rečemo, da večje tveganje predstavljajo njene naložbe v kriznem času.

Le malo od zgoraj navedenega pa drži za borzno družbo, tretjo institucijo iz nabora. Padec vrednostnih papirjev in neaktivnost delničarjev v krizi sta močno posegla v delovanje vseh borznih družb, ki so doživele zmanjšan obseg povpraševanja in zmanjšan obseg trgovanja z vrednostnimi papirji. Ali, kot je dejala intervjuvanka na vprašanje o tem, kako se kaže kriza v družbi: *»V zmanjšanju povpraševanja, zmanjšani aktivnosti strank, v nezaupanju do borznih*

posrednikov in bankirstva» (F 2:1) Posledično je dotična družba pričela z aktivnostmi združevanja z dvema drugima finančnima družbama, saj so ocenili, da je to edina pot za dolgoročno preživetje na trgu in za nadaljnji razvoj. Skleniti je torej mogoče, da obravnavane finančne institucije, vsaka na svoj način, svoj nadaljnji razvoj snujejo pazljivo, tudi s prilagoditvami napovedi finančnih rezultatov glede na krizni čas, nekatere bolj defenzivno, druge ofenzivno, vse tri pa dolgoročno. Kar je simptomatsko in po svoje zaskrbljujoče, je razmeroma majhna zastopanost odgovorov o nujnosti inovativnih rešitev za prihodnji razvoj družbe, denimo: *»Jaz mislim, da bodo iz te krize izšli tisti, ki so bolj inovativni, ki imajo več idej, verjamem, da bo ta vidik še bolj pomemben.«* (F 2:19). Slednje kaže na podobno prakso kot po svetu, kot je to razkrila tudi mednarodna raziskava ILO – tudi drugod je kriza razkrila, kako malo podjetij je dejansko razvijalo svoje strategije za razvoj talentiranih kadrov (ILO 2009).

Po rezultatih intervjujev iz avtomobilskega segmenta sodeč se v obravnavanih podjetjih v povprečju povečuje delež razvojnih izdelkov, kar pomeni, da v prihodnosti ne želijo biti zgolj proizvajalci, temveč deloma tudi akterji razvoja na tržišču. Prisotnost v mednarodnem okolju jih tudi sili, da se hitro prilagajajo posebnostim panoge in tržišča, ki je v kriznem času tudi spremenilo svoje načine delovanja, denimo: *»Lahko bi rekel tudi v enem stavku, da nabavni oddelki število dobaviteljev zmanjšujejo na tri, karikiram, od pet. Odvisno od širine, asortimana, vse. Točno to se dogaja. Mi smo tudi pri nekaterih partnerjih, kjer smo se počutili dovolj močne, to zlobirali. Mi smo v lanskem letu šli na pot in rekli, s temi količinami ne preživimo, te količine, točno vemo, jih delite na pet. Ali jih razdelite na tri, in smo mi med temi tremi, ali... s temi petimi bomo propadli in boste imeli težave.«* (A 16:24)

Pri izbranih finančnih institucijah in proizvodnih podjetjih ni bilo mogoče sklepati na to, da bi v času krize prevladovalo kratkoročno poslovno razmišljanje. Med redkimi citati, iz katerih bi na to bilo mogoče sklepati, so prevladovali takšni, ki kažejo, da na kratkoročno usmerjenost vplivajo kriza ali/in drugi dejavniki (npr. kratkoročno stremenje za dobički). Iz povedanega lahko zaključimo o prvem raziskovalnem vprašanju, in sicer: **udeleženci so v svojih poslovnih strategijah pretežno strateško in dolgoročno naravnani:**

»Edino, kar pravim, je, da se ne smemo odpovedati razvoju. Nobenega projekta ne bi smeli ustaviti. Če bo situacija še naprej zelo kritična in se pogoji financiranja ne bodo izboljšali, pa bomo morali določene projekte ustaviti. To bo potem pomenilo, da bomo morali izdelati novo strategijo.« (A 9:30)

Hellriegel, Jackson in Slocum (1999) govorijo o dveh vrstah strategij, in sicer o reaktivni (obrambni) strategiji proti grožnjam iz okolja in o proaktivni (ofenzivni) strategiji ob spremembah s povečanjem priložnosti in zmanjšanjem groženj iz okolja, pri čemer se poveča poslovna prednost. Iz zgoraj zapisanega je mogoče oblikovati zaključek, da so strategije v obravnavanih podjetjih v večji meri proaktivne kot reaktivne.

10.1.2 Vloga krize in drugih dejavnikov pri poslovnem načrtovanju

Krizni čas je edinstven, saj ne nudi jasnih odgovorov o pravilnosti ali napačnosti odločitev, zato je posebno pomembno, kako akterji v podjetjih vidijo svojo vlogo pri nastanku in razpletu krize. Ne glede na to, da sogovorniki v obdobju intervjuvanja niso poročali o bistvenih spremembah delovanja in razmišljanja v preučevanih organizacijah, pa jih je večina menila, da bo kriza dejavnik sprememb pri poslovanju v prihodnosti. Udeleženci iz obeh panog so o tem veliko razmišljali. V prvi vrsti so oboji poročali o pričakovanju, da bo prihodnja rast zložnejša in da v kratkem ni pričakovati velikih dobičkov. Oboji so prav tako (v večji ali manjši meri) poročali o upadu poslovanja v podjetju kot posledici krize, ki bo vplival na prihodnje poslovanje. Pri udeležencih iz avtomobilskega segmenta je zaznati še zaskrbljenost, da tudi po krizi poslovna situacija ne bo boljša, znotraj izbranih finančnih institucij pa izstopa prepričanje, da bodo pogoji poslovanja po krizi v Evropski uniji bolj striktni. Slednje je razumljivo, saj naj bi po prepričanjih velikega dela javnosti prav ohlapni pogoji in odsotnost nadzora nad delovanjem finančnih institucij povzročili aktualni finančni zlom, ki je botroval gospodarski krizi. Na drugi strani se je misel o zaostrenem nadzoru pri proizvajalcih za avtomobilsko industrijo pojavila samo enkrat.

Udeleženci zaznavajo, da je kriza do neke mere posegla v njihove poslovne strategije, na drugi strani pa so vanje posegli tudi nekateri drugi dejavniki. Tabela v Prilogi D pokaže, da imajo **različni dejavniki celo večjo vlogo pri odločanju in snovanju poslovnih strategij, kot sama kriza**. Deloma je to razumljivo, saj je pod atributom »drugi dejavniki« zajetih veliko različnih dejavnikov (npr. značilnosti panoge ali podjetja, morala in vrednote pri menedžerjih, pomanjkljiv pravni sistem, premalo usposobljeni kadri, itn.), pri čemer nekateri veljajo za eno samo, drugi pa za večino ali za vsa podjetja. Kumulativno gledano pa je finančno gospodarska kriza le en tak dejavnik. Ne glede na to, da se sedanja kriza ne kaže kot odločujoč dejavnik pri spreminjanju delovanja in razmišljanja v podjetjih, pa je mogoče zaključiti, da številni in heterogeni dejavniki, vključno s krizo, sooblikujejo poslovne

strategije v podjetjih iz nabora. S temi zaključki smo pritrdili predhodnim raziskavam iz Uvoda, da različne poslovne strategije (Thomas in McDaniel 1990), različne zgodovine podjetij (Daft in Weick 1984) in obsegi poslovanja (Calori in drugi 1994) vplivajo na kognitivne sheme.

Vendar pa intervjuvani poročajo tudi o omejujočih dejavnikih, ki otežujejo uresničevanje poslovnih strategij. Zaznave o tem so pomembno bolj prisotne pri udeležencih iz podjetij, ki proizvajajo v avtomobilski panogi. Med omejujočimi dejavniki so udeleženci najbolj izpostavili likvidnostne probleme (ki so v največji meri povezani s krizo in z nezaupanjem bank), kadrovske probleme in težave znotraj avtomobilske industrije. Kot že rečeno, je bilo med finančnimi institucijami manj omemb omejujočih dejavnikov, med obstoječimi pa so največkrat nezaupanje do finančnega sektorja in omejitve pravnega reda.

Naslednje odkritje je povezano z vlogo preteklih kriz pri zaznavanju aktualne krizne situacije. V skladu s Piagetovo teorijo so sheme ob poprejšnjih izkušnjah z dražljaji iz okolja, specifičnimi za shemo, bogatejše (npr. van Geert 1998), kar se je na tem mestu potrdilo, saj so se izbrani intervjuvanci iz proizvodne panoge v zaznavah sedanje krize nanašali na prejšnja krizna obdobja, predvsem na t.i. Jugoslovansko krizo. V letu 1991 je namreč prišlo do razpada Jugoslavije in takrat je velik delež slovenske industrije doživel gospodarsko krizo, saj so bili v času Jugoslavije močno povezani s skupnimi podjetji na domačem trgu. Po razpadu je prenehal sodelovati tudi trg dobaviteljev in kupcev. Nekatera podjetja so takrat tudi propadla, druga pa so bila prisiljena izgraditi nove poslovne odnose s, povečini, zahodnimi tržišči.

Eno izmed izbranih podjetij je v obdobju med 1995 in 1996 doživelo tudi eksistenčno krizo zaradi umika edinega kupca njihovih delov: *»Tista kriza je bila specifična (...). Tista kriza nas je naučila, da odvisnost od samo enega kupca ni v redu. Da je problem. Pa tudi, če gledaš, da sem jaz odvisna od partnerja... tako da nas je tista naučila, da moramo biti čim manj odvisni, da moramo biti prepoznavni, po tem, da bodo drugi želeli z nami sodelovat ne zato, ker znamo dobro delati kose, ampak ker jih znamo tudi dobro razviti. Da imamo v hiši znanje, da lahko kupca presenetimo, in mu ponudimo rešitev, ki je od nas ni pričakoval, ki je on ni poznal, je pa boljša od njegove, to, in mi smo se iz avtomobilskega programa začeli širiti na področje energetike.«* (A 3:65)

Kriza po besedah udeležencev torej do neke mere spreminja ustaljene vzorce razmišljanja in vedenja v organizaciji. Kot so zapisali Calori in drugi (1994): kadar je poslovno okolje

podobno okolju iz preteklosti, avtomatsko in kontrolirano procesiranje nudita skladne kognitivne zemljevide oz. kognitivne sheme in delovanje postane hitrejše in bolj enostavno. **Ko so interpretativne sheme funkcionalne, torej ni potrebe po tem, da bi jih spreminjali.**

Ali, kot meni van Geert (1998): izkušnje s krizo lahko vodijo do višje hitrosti procesiranja in izvajanja dejavnosti v naslednjih krizah, do obvladovanja dejavnosti in zmanjšanja napak ter do povečanega obsega rešenih problemov.

Poleg omenjene krize so delovanje v mednarodnem poslovnem okolju, prisotnost močne konkurence ter potreba po nenehnih izboljšavah v avtomobilski industriji dejavniki, ki so pripomogli k atributu v shemah poslovnega okolja, da je »prožnost pomembna«. Iz tega je mogoče zaključiti, da so **pretekle krize pomemben dejavnik osmišljanja v aktualni krizi.**

Pri intervjuvancih iz finančnih družb tovrstnih zaznav ni bilo. To je razumljivo, glede na to, da izbrane institucije v času razpada Jugoslavije bodisi še niso obstajale (borzna družba), ali pa niso bile eksistencialno ogrožene (obe banki). Na drugi strani so se intervjuvanci iz finančnih družb relativno pogosto nanašali na obdobje konjunktore: *»No, včeraj smo ravno imeli to strateško delavnico, ki je... mi smo imeli izdelano strategijo na nivoju banke in na nivoju skupine 2008-2013. Jasno, prav zaradi te recesije, krize je bilo potrebno nekatere stvari korigirat, nekatere pa na novo dodati, pač prilagoditi trenutnim razmeram, spremenjenim pogojem poslovanja in pričakovanjem. Ker strategija se ne dela čez noč, temveč kar kaka pol leta, in v 2007, v čudovitih časih debelih krav, so bila pričakovanja popolnoma drugačna, kot so bila kasneje.«* (F 9:16)

Zgornji citat in citat na prejšnji strani kažeta na različne zgodovinske okvirje, oz. izkušnje, na katere se udeleženci nanašajo pri interpretiranju aktualne krizne situacije. Dogodki v okolju tako tvorijo panožno specifične sheme, kar potrjuje tezo, ki so jo v svoji raziskavi predpostavili tudi Porac in drugi (1989) ter Daniels in drugi (2002), da so sheme znotraj posamezne panoge bolj homogene v primerjavi s shemami v drugih panogah. Razlike v shemah torej lahko izvirajo iz različnih kontekstov, v katerih se spremembe dogajajo (Balogun in Johnson 2004). Lau in Woodman (1995) pa nadalje opozarjata tudi na pomen statusa posameznika v podjetju, na organizacijsko kulturo ali stopnjo razvoja podjetja kot izvire razlik v shemah.

Zadnja omemba v kontekstu vloge krize se nanaša na zaznave o klimi. Iz intervjujev je mogoče sklepati na nekoliko poslabšano organizacijsko klimo znotraj preučevanih podjetij v

času izvedbe drugih intervjujev. Slednje je nekoliko nenavadno, saj se je situacija glede naročil v podjetjih iz avtomobilske panoge (in v panogi v povprečju nasploh, gl. Sliko 7.1) v 2010 že izboljšala. Za poslabšanje klime je možnih več razlag: v dveh podjetjih iz nabora (po eno iz vsake panoge) je prišlo v vmesnem času do strukturnih sprememb. V tem času je čutili povečano stopnjo nestrinjanja in v enem podjetju tudi povečano konfliktnost zaradi narave sprememb, kar se oboje negativno povezuje z vzdušjem. Možno je tudi, da je v obdobju izvedbe drugih intervjujev pri zaposlenih prišlo do zavedanja, da bo kriza trajala še nekaj časa (da ne bo »muha enodnevnica«), kar je imelo negativni učinek na vzdušje, ali pa se je, v skladu s tem, kar je rekel eden od intervjuvancev po tem, ko je najhujša situacija že minila, pojavil trend pritoževanja in povečanih zahtev pri zaposlenih: *»Enostavno, prej si tiho, zdaj pa kar naenkrat ni bilo v redu uno, ni bilo tisto, nič ni bilo. Priskrbite. (...)«* (A 11:29)

Poleg tega so banke kreditodajalke vključene v panoge, ki so v obdobju druge izvedbe čutile krizo, v nekaj podjetjih je obstajala tudi realna skrb pred stečajem, prisilnimi poravnami in s tem pred neplačanimi obveznostmi do njih: *»Tega, da bo jesen vroča za banke upnice, se zavedamo, in tega, kako bomo finančno, in tega, kako bomo poslovno drugače to prebrodili.(...)«* (F 15:83) Poleg tega so se tudi fizične osebe začele vesti bolj previdno in za Slovence že tako značilno »varčevanje v nogavici« je v krizi dobilo svojo pritrditev.

V tem podpoglavju smo navedli nekaj organizacijskih, okoljskih in osebnih spremenljivk, ki vplivajo na sheme o poslovnem okolju v obdobju krize. Poleg v Uvodu že omenjenih organizacijskih spremenljivk (velikost podjetja, tip strategije, članstvo v organizaciji in obseg poslovanja) lahko na podlagi naših rezultatov dodamo še vsebino dela, zgodovino podjetja, tip podjetja in organizacijsko klimo. Poleg uvodoma omenjenih okoljskih spremenljivk (vrsta panoge, turbulence v poslovnem okolju) dodamo še togo delovno pravno zakonodajo, ki se je poleg prvih dveh izkazala kot pomembno prisotna v shemah udeležencev. Kot pomembna osebna spremenljivka na sheme intervjuvancev se je v raziskavi pokazal pomen preteklih izkušenj, kar je že bilo izpostavljeno v Uvodu.

10.2 Vloga področja UČV v interpretativnih shemah

Drugo raziskovalno vprašanje se je konkretnije dotikalo področja upravljanja s človeškimi viri (UČV) v izbranih podjetjih. To se nam je zdelo pomembno, saj ukrepi ob krizi pogosto

najprej posežejo na področje dela zaposlenih in je zato narava teh ukrepov najbolj in tudi najprej vidna prav pri naravi dela kadrovske delavcev in drugih, ki tvorijo funkcijo UČV.

V okviru drugega raziskovalnega vprašanja nas je zanimalo, kakšna je vloga področja UČV v interpretativnih shemah udeležencev v preučevanem obdobju. Vlogo UČV smo opredelili kot bodisi birokratsko, deklarativno strateško ali kot strateško. Analiza vloge, ki jo ima UČV v konkretni panogi, doslej namreč še ni bila opravljena, posebej v času gospodarske krize. Na tem mestu smo se najprej srečali z metodološko zagato, saj v kontekstu disertacije nismo razpolagali z oprijemljivimi podatki o tem, kakšna sta bila predhodno vloga in pomen področja UČV v interpretativnih shemah udeležencev, zato za čas pred pričetkom krize ni bilo mogoče delati neposredne primerjave o tem, ali je bilo v preteklosti področje UČV obravnavanih podjetij v domeni administrativno-birokratske funkcije, ali je, na drugi strani, področje imelo pomembno in strateško vlogo. Na podlagi tega tudi ni bilo mogoče zaključevati o spreminjanju področja UČV glede na predkrizno obdobje.

Iz tega razloga smo se odločili, da primerjamo zgolj obstoječe stanje v neposredno preučevanem obdobju. Iz tega je bilo mogoče sklepati na vsebino interpretativnih shem o UČV pri udeležencih. Tudi Reger in Palmer (1996) menita, da identifikacija vsebine kognitivnih kategorij pri menedžerjih omogoča pomemben vpogled v njihovo kognicijo in v strateško delovanje. V nadaljevanju obravnavamo glavne vsebinske poudarke interpretativnih shem o UČV pri udeležencih, kot so se posredno pokazali v intervjujih (dostopni v Tabeli v Prilogi E) in v letnih poročilih.

Najprej podajamo strnjen pregled aktivnosti UČV, ki so v obdobju finančno gospodarske krize bodisi posebej poudarjene, ali pa potisnjene ob stran, in ki označujejo naravo dela kadrovske strokovnjakov, kot tudi ostalih deležnikov v podjetju. Pod UČV v prvi vrsti razumemo področje dela kadrovc in kadrovikov, vendar pa to ni izključno njihovo poslanstvo. Tako v intervjujih z vodstvi podjetij, kot s predstavniki zaposlenih je bilo mogoče (ponekod v večji, drugod v manjši meri) zaznati, da je funkcija UČV tako v domeni vodstva podjetja, kot tudi sindikalnih zastopnikov, oz. predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu, ki so bili vključeni v raziskavo.

10.2.1 Tri najbolj središčne naloge upravljanja s človeškimi viri v shemah

10.2.1.1 Selekcija, prerazporejanje in odpuščanje kadrov

Po pregledu Tabele 9.1 v Rezultatih lahko povemo, da se v kadrovskih službah v veliki meri prerazporeja, (selektivno) odpušča in rotira zaposlene. V obeh panogah je ta vidik kadrovanja opredeljen kot pomemben. Tako iz letnih poročil, kot iz odgovorov intervjuvanih sledi, da je **najpomembnejša funkcija v okviru UČV kadrovanje oz. selekcija, prerazporejanje in odpuščanje kadrov**, tako v kriznih, kot tudi v nekriznih obdobjih. V letnih poročilih je znotraj postavk Skupno število in stopnja fluktuacije pri zaposlenih glede na starostno skupino, spol in regijo in Skupno število zaposlenih glede na tip zaposlitve, pogodbo o zaposlitvi in regijo, mogoče neposredno ali posredno sklepati o poseganju v število zaposlenih. O tem podjetja v obeh virih podatkov poročajo v različni meri, opazne pa so tudi velike razlike med podjetji iz posamezne panoge. Razlike so tako glede na količino podvzetih ukrepov, pri čemer so podjetja iz avtomobilske panoge podvzela več kriznih ukrepov kot podjetja iz finančne panoge, kot tudi glede na vsebino ukrepov.

Tako recimo v proizvodnih podjetjih prevladuje prerazporejanje in krajšanje delovnega časa, v obravnavanih finančnih družbah pa je v tem času povečan obseg upokojevanja (kar je povezano tudi z novo pokojninsko reformo, ki se je obetala v obdobju izvedbe intervjujev) ter v primeru borzne družbe tudi načrt presežnih delavcev. Omenjeno početje v finančnih institucijah pa ima tudi drug, skriti namen, in sicer zmanjševanje števila zaposlenih v obeh obravnavanih bankah, ki je bilo v intervjujih opisano kot preveliko: *»Jaz bi rekel, da ne glede na to, da je moja osebna ocena, da je nas preveč (...))«* (F 6:26).

Slednje se je tudi v raziskavi Poola in drugih (1989) pokazalo kot uspešen tip vpliva. T.i. Manipulacija je zakrita menedžerska dejavnost, namenjena posameznemu zaposlenemu in ki skriva določen namen. Npr., predčasno upokojevanje, s čemer je menedžment skril svojo vizijo zmanjševanja števila nekoristnih delavcev, pri tem pa ni bilo potrebno nikogar odpustiti. Na podlagi tega je mogoče potrditi, da so individualni načini vplivanja najbolj učinkoviti načini spreminjanja interpretativnih shem članov preučevane organizacije.

Vsebinske razlike pa ne obstajajo zgolj med obravnavanima panogama, temveč tudi med podjetji znotraj panoge, kjer so denimo v enem podjetju odpuščali svoje zaposlene, v drugem pa to odklanjali:

»Če pogledam okoli, (...), vemo, da se je marsikje zmanjševalo in ugotavljalo presežke in odpuščalo, če vzamem (ime drugega podjetja iz nabora), je tudi vprašanje ocene, ali so bile te ocene točne, stališče našega predsednika je bilo, da je manjši strošek, če delavca plačamo, pa še vedno ... pa nimajo dela, kot da jih odpustimo, in ko bomo imeli delo, (...), ker ekipa, ki jo imaš uvedeno, se bo porazgubila, in tudi, ko iščeš nove, (...), ne vem, varilec, bo minil mesec ali dva, preden bo sam v proizvodnji, in bo pol leta šlo mimo. Ga imaš 2 meseca, ko ga plačuješ, in nič ne dela, no, ne dela, uči se, rotacija, pridobiva neka znanja.« (A 13:49)

Iz zgornjega citata je poleg razlik v srednjeročnem razmišljanju o UČV med podjetji znotraj avtomobilske panoge mogoče sklepati na še en atribut, ki je prisoten pri dveh proizvodnih podjetjih (znotraj finančnih institucij pa v majhni meri), in sicer, da je odpuščanje delavcev, tudi v času krize, nezaželeno. Temu je botrovalo stanje na trgu dela v predkriznem času, ko se je večina proizvodnih podjetij iz obravnavane panoge srečevala s pomanjkanjem kadrov, tako kvalificiranih, kot nekvalificiranih. Spričo velikih potreb v času konjunktore so podjetja nove kadre iskala tako na Zavodu za zaposlovanje, kot tudi v tujini, predvsem v državah bivše Jugoslavije. Pri tem so zaradi pomanjkanja ustreznih kompetenc morali podaljšati proces uvajanja v delo, sočasno pa so se srečevali tudi z drugimi težavami (npr. z visokim številom bolniških dni pri delavcih). Zaradi omenjenih izkušenj je jasno, zakaj zaposlovalci v avtomobilski industriji ne posegajo v večji meri po ukrepu odpuščanja, namesto tega pa se poslužujejo denimo prerazporejanja ali krajšanja delovnega tedna in pa drugih ukrepov, kot so povečan obseg izobraževanja in usposabljanja.

Iz vidika teorije shematskega procesiranja informacij pa lahko na tem mestu naredimo še en zaključek. Videli smo, da se različna podjetja v nekaterih atributih razlikujejo. Članstvo v organizaciji lahko torej sodoloča interpretativne sheme. Videli smo (in drugi rezultati to potrdijo), da menedžerji v različnih organizacijah dojemajo iste dogodke na različne načine. Ne glede na to, da na spremembe vplivajo tudi druge spremenljivke (npr. organizacijska struktura, po Grossenbacher 2008), ima organizacija vpliv na sheme, zato imajo posamezniki iz iste organizacije pogosto bolj podobne interpretativne sheme, primerjano s člani drugih organizacij. Na podlagi naše raziskave torej lahko pritrdimo raziskavam (npr. Bartunek 1984,

Lord in Foti 1986, Bartunek in Moch 1987, Poole in drugi 1989), ki so pokazale, da so **atributi v shemah med člani organizacije povečini deljeni**, verjetno na podlagi procesa socialnega vplivanja in pogajanj. To je za deležnike organizacije prednost, saj sheme vodijo in dajejo smisel vsakodnevnim dejavnostim, njihov pomen pa je v tem, da nudijo skupno orientacijo pri procesiranju informacij in pri ravnanju.

Če se vrnemo k vsebinskemu vidiku, lahko zaključimo, da sta se v absolutnem smislu preučevani podjetji, ki proizvajata za avtomobilsko panogo, zaradi pomanjkanja naročil prisiljeni več ukvarjati s problemom presežne delovne sile, vendar pa se zaradi atributa »odpuščanje delavcev ni modro« v interpretativnih shemah za odpuščanje redko odločita, namesto tega pa posegata po drugih, bolj inovativnih rešitvah. Temu zaključku lahko pritrdimo tudi na podlagi atributa, da je »strateško kadrovanje pomembno«, ki je posebej prisoten med izbranimi proizvajalci v avtomobilski panogi. Podjetje iz omenjene panoge, kjer je prišlo do odpuščanja, je v preučevanem obdobju (dvakrat) doživelo menjavo na vodilnih delovnih mestih, pri čemer lahko sklepamo, da so obstoječe sheme vodstva odpuščanju bolj naklonjene.

Naši rezultati torej le v manjšem delu pritrdijo Diplocku (1999), ki je pokazal, da ob poskusu osmišljanja organizacijskih sprememb menedžerji delijo relativno malo skupnih dimenzij in večje število edinstvenih dimenzij. Njegova analiza vsebine je namreč razkrila pomembne razlike v načinu, kako vrhnji in srednji menedžment osmišljata spremembe. Iz naših rezultatov sledi, da **med vrhnjim in srednjim menedžmentom obravnavanih podjetij ni prihajalo do večjih razlik v osmišljanju UČV**. Izjemi sta bili podjetji, kjer je prišlo do menjave uprave podjetja ali do reorganizacije družbe. V obeh primerih je do razhajanj prihajalo zaradi razlik v kognitivnih shemah o UČV. Rezultati torej niso potrdili Diplockove (1999) raziskave in rezultatov Irlanda in drugih (1987), ki so ugotovili, da med različnimi nivoji menedžerjev obstajajo pomembne razlike v načinu, kako vrhnji in srednji menedžment osmišljata spremembe.

Kako pa kadrujejo v udeleženih bankah in v borzni družbi? Tudi pri teh ne obstaja enotna strategija. Vsem trem je bilo skupno, da je kadrovanje podvrženo poslovni strategiji, ki pa se v treh družbah razlikuje. V večji izbrani banki se srečujejo z razmeroma staro starostno strukturo zaposlenih, zato je na eni strani prevladujoč proces upokojevanja s konsenzom, na drugi strani pa skladno z njihovo strategijo širitve na nove trge iščejo ustrezne kadre. V

manjši banki so aktivnosti potekale v skladu s kadrovskim načrtom, ki v času intervjuvanja še ni bil bistveno prilagojen kriznim razmeram, vendar pa bi načrti v tem primeru šli v smeri povečanja deleža rotiranja zaposlenih. V borzni družbi so zaradi krize najprej sprejeli načrt reorganizacije, ki je predvideval tudi seznam presežnih delavcev. Sočasno so izoblikovali seznam ključnih kadrov. V procesu prestrukturiranja družbe z združitvijo treh družb so vzpostavili nov pristop h kadrovanju.

Atribut »strateško kadrovanje« je prinesel novo spoznanje o zaznavanju pomena kadrovanja v preučevanih podjetjih. Na eni strani se zaradi že omenjene preteklosti pomanjkanja kadrov, na drugi strani pa zaradi poslovne strategije, ki je razvojno naravnana, udeleženci iz avtomobilskega segmenta v povprečju v večji meri naslanjajo na omenjeni atribut. Pri tem je potrebno dodati, da niti udeleženci iz panoge, ki proizvaja za avtomobilsko industrijo, niti udeleženci iz finančnih družb ne poročajo veliko o programih selekcije in razvoja talentiranih kadrov, kar je gotovo slabost za omenjene družbe.

V preučevanem obdobju se pomen atributa »strateško kadrovanje« v povprečju ni spreminjal, kvečjemu se je okrepil. Eden od intervjuvancev je denimo dejal: *»In kriza je točno to potrdila. Ta kriza je dala prav fleksibilnim oblikam dela, ki so pa to potem izjemno kruto občutile. Izjemno kruto so to občutile.«* (A 16:35). S tem je želel povedati, da zaradi obstoječe delovno pravne zakonodaje včasih ni mogoče za nedoločen čas zaposliti mladih in perspektivnih kadrov, ker so že obstoječi kadri preveč zaščiteni, zato na dolgi rok podjetje izgublja na vrednosti. V krizi pa so, na drugi strani, ravno mladi in perspektivni kadri bili najbolj izpostavljeni odpuščanju. Poleg krize je tudi toga delovno pravna zakonodaja dejavnik, zaradi katerega so prisiljeni v »inovativnost« pri prožnih oblikah zaposlitve, npr.: *»In potem nekaj let koristiš samo nasprotno oblike zaposlovanja, ne. Določen čas, in to za določen čas izkoriščaš čez normativne.... Čez intenco zakona. Ampak, ker so neke dikcije tako zapisane, trdiš, da je narava dela začasna, projektna, tudi če traja tri, štiri leta, kar je lahko v končni fazi res, ampak je tako izključno zaradi tega, ker imaš tako slabo izkušnjo z ostalim delom.«* (A 16: 34)

10.2.1.2 Izobraževanje in usposabljanje

Med najbolj izpostavljenimi aktivnostmi UČV v preučevanem obdobju je tudi **izobraževanje in usposabljanje v organizaciji**, ki je pri vseh obravnavanih podjetjih poleg aktivnosti,

vezanih na kadrovanje, **zaznana kot druga najbolj pomembna funkcija znotraj UČV**. Slednje je razvidno tako iz analize intervjujev, kot iz analize letnih poročil. V letnih poročilih lahko na ta vidik sklepamo preko postavke Povprečno število ur za izobraževanje na leto na zaposlenega po kategorijah zaposlenih, ki je druga po vrsti med postavkami po poročanju in deloma preko postavke Programi izobraževanja, usposabljanja, svetovanja, preventive in nadzora tveganja za zaposlene, njihove družine ali člane skupnosti o težkih boleznih, ki je v povprečju zastopana v nekoliko manjši meri.

Primerjava med panogama pokaže nekoliko višje zavedanje o pomembnosti izobraževanja in usposabljanja pri proizvajalcih za avtomobilsko industrijo, kar se potrdi tudi v analizi letnih poročil. Analiza letnih poročil pokaže na trend kulminacije poročanja o izobraževanju in usposabljanju v 2008 in enakomerno manj v 2007 in 2009. Šele analiza poročil za daljše časovno obdobje bi pokazala, ali je šlo pri povečanem obsegu poročanja za leto 2008 za slučaj, ali za trend večjega zavedanja o pomembnosti poročanja o družbeni odgovornosti do zaposlenih, ki pa je vzlic finančnim težavam v času krize nekoliko usahnilo.

Vsled krize se večina intervjuvanih kadrovikov v večji meri poslužuje izobraževanj s strani internih predavateljev, ki so finančno vzdržnejši, na drugi strani pa tudi bolje poznajo specifikke družbe, njene pomanjkljivosti in prednosti. Poleg tega so v kriznem obdobju v enem izmed obravnavanih podjetij tudi znatno povečali obseg izobraževanja za čas, ko ni bilo dovolj dela za delavce, z namenom, da le-ti ohranijo obstoječo raven aktivnosti.

10.2.1.3 Notranje komuniciranje

Tretji atribut dejavnosti UČV, ki je v interpretativnih shemah udeležencev izjemno navzoč, je pomen notranjega komuniciranja. Če so za različice kadrovske selekcije in usposabljanj v organizacijah veljale manjše do zmerne prilagoditve vsebinske narave, je **atribut »notranje komuniciranje je pomembno« v času krize, posebej pri udeležencih iz finančnih institucij, pridobil na pomembnosti**. Iz omenjene panoge namreč poročajo o povečanem pomenu obveščanja notranje javnosti v kriznem obdobju: *»Jaz mislim, da ob teh spremembah, ki jih je povzročila kriza, se je dodatno izpostavila zahteva po notranjem komuniciranju. Ljudje morajo biti obveščeni, kaj se dogaja, korektno obveščeni tudi o zadevah, ki so problem. Jaz mislim, da je to del, ki je postal v tem času izrazito pomemben.«* (F 10:44)

Udeleženci iz panoge, ki proizvaja za avtomobilsko industrijo, so o pomenu notranjega komuniciranja povedali veliko, vendar analiza ni pokazala povečanega poudarka omenjenemu atributu v preučevanem obdobju. Zakaj? Razlogov je lahko več, med njimi pa se zdi najbolj verjeten naslednji: možno je, da so bili kanali notranjega komuniciranja v večji meri prisotni že v času pred nastopom krize in jih v tem času akterji niso količinsko ali kakovostno spreminjali, temveč so zgolj nadaljevali tradicijo obstoječega notranjega komuniciranja. Zato je bilo tudi razmeroma malo izjav v kontekstu panoge pripisanih kodi Vpliv krize na dejavnosti UČV, iz katerih bi bilo mogoče sklepati na prilagoditve dejavnosti, povezanih z notranjim komuniciranjem. Na to daje slutiti tudi podatek o tem, da imajo vsa tri obravnavana podjetja svoj billten (oz. interni časopis), ki ga poleg ostalih načinov internega komuniciranja uporabljajo za sporočanje. Drugi razlog za nespremenjen odnos do notranjega komuniciranja pri udeležencih iz avtomobilskega segmenta pa je bržkone metodološke narave: v primeru, ko so udeleženci zgolj naštevali (v tem primeru) obstoječe kanale notranjega komuniciranja, ne da bi navedli tudi namen ali cilje omenjenega kanala, je bila izjava pripisana kodi Deklarativno strateška vloga UČV, natančneje v temo »hvalisanje« (kvantiteta in floskule)«, kamor so bile uvrščene tiste izjave, ki so imele namen zgolj povečevati stanje na področju UČV z navajanjem čim večjega števila projektov, ne da bi bil ob tem izražen tudi njihov učinek. Vendar na drugi strani to drži tudi za hvalisanje intervjuvancev iz finančnih institucij.

10.2.1.4 Organizacijska kultura in klima

Med aktivnostmi, o katerih so udeleženci poročali v zmerni meri, je »delo na organizacijski klimi in kulturi in spoštovanje zaposlenih«, iz česar lahko sklepamo na atribut, ki v povprečju sicer ni središčen v shemah o UČV, je pa prisoten. V obravnavanih podjetjih znotraj obeh panog je bila omenjena funkcija UČV zaznana v podobni meri.

»(...) In smo se takrat že sami začeli pripravljat na najete delavce, ker nismo hoteli to delat čez nobenega posrednika, in to čisto zaradi tega, ker... pač nismo hotli, ker jaz nisem hotel, da bo tam nekdo za 1,5 evro delal in spal tu... ne vem, to se jaz ne grem...« (A 16: 42)

Iz zgornjega citata je mogoče razbrati nestrinjanje enega od sodelujočih predsednikov uprav, ki je izrazil svoje nestrinjanje z uveljavljenimi načini najemanja delavcev iz tujine, ki so jih podjetja pogosto izrabljala v zameno za majhno plačilo in nehumane življenjske pogoje.

10.2.2 Družbena odgovornost podjetij v shemah

Z omenjenimi opažanji glede vloge UČV pri klimi in kulturi v organizaciji se povezuje naslednji atribut, ki smo ga poimenovali »družbena odgovornost podjetja«. Nanj smo sklepali preko večjega števila citatov znotraj kode Sheme menedžmenta. Na zaznano družbeno odgovornost podjetja do zaposlenih smo poleg rezultatov intervjujev lahko sklepali tudi iz analiziranih letnih poročil, in sicer iz kumulativnega poročanja o dimenziji Zaposlitvene prakse in pošteno delo v letnih poročilih (Slika 9.10).

»V kriznem obdobju pridejo v ospredje stvari, ki so bile prej morda potisnjene v ozadje. To je morala, etičnost kadrovika. Mi smo recimo z odpuščenimi zaposlenimi skušali ohraniti korektne odnose in jih tudi poklicali ter se pozanimali, ali so uspeli najti službo.« (F 1:49)

Zanimivo je bilo opažanje intervjuvanca iz ene od bank o manjši družbeni odgovornosti tujih bank v Sloveniji do svojih kadrov v primerjavi z domačimi (izvorno slovenskimi) bankami. S trditvijo, da imajo novodošle (tuje) banke manj socialnega čuta za družbeno okolje, se strinja tudi druga intervjuvanka. Pa vendar, tudi v izvorno slovenskih podjetjih, sodeč po rezultatih poročanja o družbeni odgovornosti v letnih poročilih, zgolj izjemoma poročajo denimo o stopnjah poškodb, poklicnih boleznih, številu bolniških dni in absentizma ali številu delovnih nezgod (kumulativno samo 10 točk), s čemer ne bi smelo biti zadovoljno nobeno od obravnavanih podjetij. O tem podrobneje govorimo v podpoglavju Implikacije za podjetja.

Kaj lahko zaključimo na podlagi primerjave obeh virov podatkov? Sklepamo, da je **poročanje o družbeni odgovornosti do zaposlenih med zmerno pisotnimi atributi v interpretativnih shemah o UČV**. Pri tem je potrebno dodati, da med viri podatkov in tudi med panogama obstajajo razlike v količini poročanja. Na prisotnost omenjenega atributa v večji meri sklepamo pri intervjuvancih iz finančnih institucij. Obratno pa je iz letnih poročil podjetij, ki proizvajajo za avtomobilsko industrijo, razvidno, da o družbeni odgovornosti poročajo več kot finančne družbe (74 proti 93 točk).

Kako razložiti razhajanje med rezultati intervjujev in letnih poročil? Najbolj očiten argument je, da vira podatkov nista povsem skladna, kar pomeni, da ne naslavljata povsem enakih kategorij vprašanj, in posledično tudi odgovori niso povsem skladni. Poleg tega smo opazili, da podjetja v svojem poročanju v letnih poročilih ne zajamejo vseh dejavnosti, ki jih v podjetju sicer izvajajo. Iz tega sklepamo, da se podjetja ne zavedajo pomena pisanja letnih poročil pri snovanju svoje javne podobe. Na to se konkretnije navežemo v priporočilih za podjetja ob koncu poglavja.

10.2.3 Strateška vloga upravljanja s človeškimi viri v shemah

Tabela 9.1 v Rezultatih, ki povezuje raziskovalni vprašanji 2 in 3, kaže na atribut, ki bolj neposredno odgovarja na drugo raziskovalno vprašanje, in sicer, da »mora biti UČV strateško«. Omenjeni atribut je pri intervjuvancih iz finančnih organizacij zmerno prisoten, pri proizvajalcih za avtomobilsko panogo pa celo izjemno visoko prisoten. Vendar iz tega seveda ni mogoče neposredno zaključiti, da je UČV v obravnavanih podjetjih v obdobju preučevanja strateško, saj je pri odgovorih na to temo lahko šlo tudi za projekcije področja UČV za prihodnost in za socialno zaželjene odgovore.

Ne glede na zgornje pomisleke so rezultati kod pokazali, da sta **vloga in pomen UČV v interpretativnih shemah udeležencev obeh panog v povprečju pomembna**, kar je bilo glede na ugotovitve prejšnjih raziskav o pozitivni povezanosti velikosti podjetja in strateškega UČV (Aycan 2001) za pričakovati (gl. tudi Tabelo v Prilogi E). Na to kaže v prvi vrsti visoko število citatov v kodah Strateška vloga UČV za čas pred krizo (čas 0), Strateška vloga UČV za obdobje izvedbe prvega intervjuja med krizo (čas 1) ter Strateška vloga UČV za obdobje izvedbe drugega intervjuja med krizo (čas 2).

Intervjuvanci iz finančnih institucij so vlogo UČV (vsaj po obsegu poročanja sodeč) v drugem intervjujskem obdobju dojemali kot nekoliko bolj strateško v primerjavi s prvim. Integracija odgovorov obeh let pokaže, da je UČV za več kot polovico intervjuvancev zaznan kot pomemben. Rezultati intervjujev z udeleženci iz avtomobilske panoge kažejo, da intervjuvanci (vsaj po obsegu poročanja sodeč) vlogo UČV v obeh intervjujskih obdobjih dojemajo kot strateško. »UČV mora biti strateško« je sočasno najbolj izpostavljena tema znotraj kode Sheme menedžmenta pri intervjuvancih iz avtomobilskega segmenta, pri intervjuvancih iz finančnih institucij pa je to »kriza kot priložnost za UČV«, da iz administrativne funkcije preide v bolj strateško.

Da je v interpretativnih shemah udeležencev iz avtomobilskega segmenta UČV zaznano kot strateško, pa je mogoče sklepati tudi posredno, iz zanemarljivega števila citatov, pripisanih kodam Birokratska vloga UČV v času 1 in v času 2, ter Birokratska vloga UČV v prejšnji krizi. Na drugi strani pa enakega zaključka ni mogoče narediti za vse vključene finančne institucije, kjer ni zaznani enotne slike o tem, da ima UČV strateški položaj. Neposredno ali posredno so nekateri odgovori in opisi takšni percepciji celo nasprotovali. Na to se da sklepati iz odgovorov, pripisanih kodam Deklarativno strateška vloga UČV, Uspavanost UČV in organizacije, Birokratska vloga UČV (čas 1) in Birokratska vloga UČV (čas 2).

»Pravim samo to, da smo vse, kar smo v preteklosti delali, delali na pravi način, da se bo to pokazalo danes. Vsa ta izobraževanja niso za sproti, ampak so za dolgi rok. In upam, da bo ta kriza vsaj za nas (...), ker če se pol leta ne bom izobraževal, to nima neke velike izgube, pa tudi eno leto... Če sem bil že prej vajen tudi kaj prebrat, bom tudi zdaj prebral, če ne, pa ne.«
(A 1:36)

Zgornji citat kaže na tipično razumevanje vloge UČV v podjetju, ki proizvaja za avtomobilsko industrijo. Zaključimo, da je **pri intervjuvanih iz avtomobilske panoge v interpretativnih shemah o UČV v povprečju prisotno prepričanje, da je UČV pomembno in ima strateško vlogo.** Na to kažejo: stabilnost v času pri poročanju o tem (v intervjujih in do neke mere v letnih poročilih), visoko število izjav o strateških nalogah in pojmovanju vloge UČV v podjetju ter nizko število izjav o nestrateški vlogi UČV v podjetju. S tem potrdimo predpostavko Beera in drugih (1984) ter Zupanove in Ograjenškove (2004), da visoko konkurenčno mednarodno okolje, prisotnost standardov kakovosti in nadzora nad UČV, sočasno pa tudi velikost vključenih podjetij, zahtevajo sistematičen pristop k UČV.

Na to, da UČV nima strateške vloge v podjetju, v drugem intervjujskem obdobju opozarjata udeleženca iz proizvodnega podjetja, ki pa se z ukrepi novega vodstva ne strinjata, kar kaže na razhajanje v vsebini shem o UČV znotraj podjetja. Podobna situacija se je v drugem intervjujskem obdobju zgodila v eni izmed finančnih institucij. Zaključimo, da ima nestrinjanje z vodstvom podjetja o vlogi in pomenu UČV za udejanjanje strateškega UČV v podjetju velik (v obeh preučevanih primerih negativen) vpliv.

Za intervjuvance iz finančne panoge ni mogoče enoznačno reči, ali je v interpretativnih shemah o UČV prisotno prepričanje, da je UČV pomembno in da ima strateško vlogo v podjetju. Na eni strani bi na slednje lahko sklepali na podlagi visokega števila izjav o

strateških nalogah in pojmovanju vloge UČV v podjetju in na porast vloge in pomena UČV v zadnjem času, denimo ob vpeljavi nove strategije ali načina dela. To se sklada s predpostavko Uyargil in Özcelik (2001, v Özcelik in Aydinli 2006), da trenutni položaj na tržišču lahko vpliva na prakse UČV, t.j., če je podjetje na naraščajočem tržišču, se bo to odražalo v notranjem okolju.

»Jaz mislim, da je bila vloga večja. Zaradi tega, ker se je top menedžment v bistvu ves čas naslanjal. Kakršna koli delovno - pravna vprašanja so bila, so prišla na to funkcijo. Več je bilo situacij, kjer so prišli vprašati, kaj naj naredimo v tej konkretni situaciji. In bolj pripravljeni poslušati tudi kake predloge.« (F 12:21)

Vendar pa drugi kazalci kažejo drugačno sliko: razmeroma visoko število izjav o nestrateški vlogi UČV v podjetju in o »zaspanosti« UČV, stabilna preteklost celotne panoge brez večjih pretresov, ki je sprožila specifične attribute v shemah in v povprečju manj poročanja o družbeno odgovornem delovanju do zaposlenih v letnih poročilih so pokazatelji, ki kažejo, da **UČV v interpretativnih shemah udeležencev izbranih finančnih institucij ni v celoti pomembno in strateško** (gl. tudi Tabelo v Prilogi E). Na eni strani torej zaspanost v določenem segmentu, na drugi strani pa togi administrativni postopki, ki ovirajo kadrovske strokovnjake pri njihovem delu. Izjave udeležencev so tako pritrldile rezultatom raziskave Lobnikarja in drugih (2002), v kateri so anketiranci ocenili, da bi administrativnim aktivnostim v prihodnosti morali posvečati bistveno manj časa, saj so v primerjavi z drugimi vidiki dela znotraj UČV manj pomembne.

Na tem mestu je potrebno dodati, da to ni homogena slika, ki bi v enaki meri veljala za vse udeležence iz omenjene panoge, saj med njimi obstajajo precejšnje razlike, med katerimi izstopajo odlične prakse UČV.

To sta tudi odgovora na drugo raziskovalno vprašanje, pri čemer pa se že odpira novo vprašanje, in sicer, zakaj in kako se spreminja pojmovanje UČV v shemah, ki so pri udeležencih iz finančnih družb v povprečju manj stabilne in zato bolj dovzetne za prilagoditve? Na to odgovarjamo v okviru razprave o četrtem raziskovalnem vprašanju.

10.3 Najvidnejše razlike med shemami udeležencev obeh panog

V **tretjem raziskovalnem vprašanju** smo se ukvarjali s primerjavo rezultatov obeh preučevanih panog, in sicer, ali in kako se interpretativne sheme o UČV v obeh panogah v preučevanem obdobju med seboj razlikujejo. Glede na to, da v okviru Razprave vseskozi podajamo podobnosti in razlike med rezultati podjetij iz obeh panog, na tem mestu zgolj povzemamo strnjen pregled tistih atributov, ki se med panogama v največji meri razlikujejo ter tiste, ki niso podrobneje obravnavani že v okviru razprave o drugem ali četrtem vprašanju.

Presenetljivo je opažanje, da med panogama pri analizi intervjujev pretežno nismo opazili večjih razhajanj med vsebino in količinsko prisotnostjo atributov v interpretativnih shemah. Večje razlike pa se pokažejo pri poročanju v letnih poročilih.

V nadaljevanju strnemo glavne opažene razlike med intervjuvanci iz vsake od panog znotraj raziskovalnih vprašanj. V Tabeli v Prilogi D so bile večje razlike opažene pri enem atributu, in sicer »omejujoči dejavniki pri poslovnem načrtovanju«, pri čemer so bile zaznave o omejujočih dejavnikih veliko bolj prisotne pri intervjuvancih iz proizvodnih podjetij. Sklepamo, da so zaznane ovire povezane z mednarodnim in visoko konkurenčnim okoljem, v katerem poslujejo, s sedanjim in s preteklimi kriznimi obdobji v panogi, s kadrovskimi težavami, ipd.

Slednje se potrди v Tabeli 9.1, kjer zasledimo večje razlike pri »pomanjkanju ustreznih kadrov na trgu«, ki je malo prisotno opažanje intervjuvancev iz finančne panoge ter v veliki meri prisotno opažanje intervjuvancev iz avtomobilskega segmenta. S tem se delno povezuje tudi razlika v atributu »strateško kadrovanje«, ki ga v veliki meri omenjajo slednji, ne pa tudi intervjuvanci iz finančne panoge.

Nadalje so razlike pri atributu »izobraževanje in usposabljanje je pomembno«, ki je ponovno v večji meri zastopan v izjavah udeležencev proizvodnih podjetij. Intervjuvanci iz finančnih družb o tem poročajo v zmerni meri.

Nasprotno pa se kaže za atribut »porast pomena UČV«, ki je malo zastopan v citatih udeležencev iz podjetij, ki proizvajajo avtomobilske dele, v veliki meri pa je prisoten pri intervjuvancih iz finančne panoge. O tem zanimivem pojavu v večji meri poročamo v okviru razprave o četrtem raziskovalnem vprašanju. Na tem mestu pa le delna razlaga omenjene razlike, ki izvira iz naslednjega atributa, t.j. »na UČV vpliva vpeljava nove strategije ali nov način dela«. Le-ta je prisoten v izjemno visoki meri ravno pri udeležencih iz finančnih institucij, medtem ko je v izjavah udeležencev iz proizvodnih podjetij prisoten v zmerni meri.

Kako skladno pa je poročanje o družbeni odgovornosti do zaposlenih v obravnavanih letnih poročilih? Rezultati so pokazali, da obstajajo med panogama večje razlike v količini poročanja o tem vidiku, da pa sočasno obstajajo tudi razlike v poročanju med podjetji iz finančne panoge. Tako lahko vsaj za podjetja iz avtomobilskega segmenta rečemo, da so sheme v njih bolj homogene v primerjavi s shemami v finančni panogi.

Tudi Horvatova (2009; 2010) poroča o razlikah pri poročanju o družbeni odgovornosti v letnih poročilih pri slovenskih proizvodnih in storitvenih podjetjih. Natančneje, njeni podatki za leto 2008 (a ne tudi za 2009) kažejo, da finančne institucije o družbeni odgovornosti poročajo pomembno manj kot druga podjetja. V njenem vzorcu za poročanje v 2009 pa se je pokazal porast poročanja pri finančnih družbah, česar na podlagi svojih rezultatov ne moremo potrditi, saj so izbrane finančne družbe o družbeni odgovornosti največ poročale v letnem poročilu za leto 2008. Sočasno se pri proizvajalcih kaže nekoliko večja stabilnost poročanja med tremi analiziranimi leti.

Kaj pa razlike pri poročanju v letnih poročilih v okviru GRI? V povprečju proizvajalci za avtomobilsko industrijo v večji meri poročajo o postavki Stopnje poškodb, poklicnih bolezni, bolniških dni in absentizma ter število delovnih nezgod po regijah, o postavki Programi izobraževanja, usposabljanja, svetovanja, preventive in nadzora tveganja za zaposlene, njihove družine ali člane skupnosti o težkih boleznih in o postavki Najkrajši rok za obveščanje o operativnih spremembah, vključno s tem, ali je to določeno v kolektivnih pogodbah. Finančne družbe v povprečju več poročajo o postavki Skupno število in stopnja fluktuacije pri zaposlenih glede na starostno skupino, spol in regijo in o postavki Skupno število zaposlenih glede na tip zaposlitve, pogodbo o zaposlitvi in regijo (gl. Prilogo B).

Verjetno je za razlike v vsebini poročanja več organizacijskih, okoljskih in tudi osebnih razlogov, med njimi pa izstopajo posebnosti panoge, vsebina preteklih letnih poročil (glede na to, da rezultati kažejo, da se pisci pri pisanju nadaljnih poročil nanašajo nanjo), usmeritev UČV in strategije podjetja, pojmovanje pomena pisanja letnih poročil in osebne preference pri pisanju letnih poročil, kar je potrdila tudi kadrovnica enega izmed finančnih podjetij.

Vendar je pri analizi letnih poročil potrebna tudi previdnost. Na podlagi primerjave vsebine poročil iz treh let namreč ni mogoče z gotovostjo trditi, da odsotnost večjih razlik v poročanju nujno pomeni odsotnost spreminjanja dejanskega odnosa do tega področja. Kot že omenjeno, so letna poročila namenjena specifičnemu bralstvu, zato so skopa in s poudarki pogosto v finančnem delu poročila. Četudi zgovoren podatek, da podjetja v zgolj zmerni meri poročajo o

vidikih družbene odgovornosti do svojih zaposlenih, pa je na drugi strani poročanje v letnih poročilih posebej odporno na spremembe, posebej v tako kratkem obdobju spremljanja.

10.4 (Ne)spreminjanje shem o upravljanju s človeškimi viri

Ne glede na to, da mnogo sprememb v organizacijah od članov ne terja spremembe njihovih kognitivnih shem (Labianca in drugi 2000), pa spreminjanje vloge in pomena področja UČV pogosto vključuje tovrstno spremembo »drugega reda« v interpretiranju UČV.

Na začetku naloge smo predpostavili, da v času gospodarske krize nekatere stare sheme ne bodo več učinkovite (stara prepričanja bodo potrebovala korekcijo ali pa se bodo morala v celoti spremeniti). Posledica je, da se bodo novi podatki bodisi asimilirali v že obstoječe sheme, ali pa se bodo sheme v celoti preoblikovale, oz. se bodo ustvarile nove. V strokovni literaturi je pojasnjevanje spreminjanja kognitivnih shem na podlagi Piagetove teorije adaptacije novo. Posebej je v literaturi nov poskus pojasnjevanja spreminjanja kognitivnih shem v organizacijskem kontekstu na podlagi procesov akomodacije in asimilacije, kar ponuja nove vpoglede v delovanje shem.

Četrto raziskovalno vprašanje je zato naslavljalo naravo spreminjanja kognitivnih shem, in sicer: Ali gospodarska kriza služi kot povod za spreminjanje interpretativnih shem o UČV? Na spreminjanje shem smo sklepali na podlagi primerjave med procesoma asimilacije in akomodacije v odgovorih udeležencev. Oba kognitivna procesa sta v normalnih okoliščinah uravnotežena, vendar bi kriza lahko bila trenutek, ko bi bil eden od procesov bolj prisoten kot drugi. Višjo prisotnost akomodacije v shemah smo tako razumeli kot delovanje okolja na sheme. Nasprotno pa smo višjo prisotnost asimilacije v shemah smatrali kot delovanje shem na okolje, pri čemer sheme ostajajo nespremenjene. Iz odgovorov smo skušali sklepati na to, ali je kriza povod za krepitev razvojne in strateške usmeritve UČV. Slika 9.11 v Rezultatih prikazuje pglavitne dejavnike (ne) spreminjanja kognitivnih shem na podlagi asimilacije in akomodacije pri spreminjanja UČV v obravnavanih podjetjih.

Teoretiki shem skušajo pojasniti, kako pretekle izkušnje, prisotne v shemah, oblikujejo prihodnje izkušnje. To je še toliko bolj zahtevna naloga, glede na to, da večino shematskega organiziranja poteka nezavedno. V nadaljevanju potrdimo, da pretekle izkušnje, t.j. obstoječa kriza in pretekle krize v podjetju, sooblikujejo interpretativne sheme o UČV.

10.4.1 Vloga krize v shemah upravljanja s človeškimi viri

V nadaljevanju se dotikamo zaznanega pomena UČV v interpretativnih shemah udeležencev v preučevanem (kriznem) obdobju. Na podlagi Tabele 9.1 je mogoče reči, da je zaznani atribut »porast pomena UČV« prisoten v večji meri pri udeležencih iz finančnih institucij, medtem ko pri udeležencih iz proizvodnih podjetij omenjeni atribut ne izstopa. Na drugi strani je atribut »upad pomena UČV« v izbranih finančnih institucijah prisoten v majhni meri, v izbranih proizvodnih podjetjih pa za spoznanje bolj, pri čemer je pretežni del izjav o tem izhajalo iz enega samega podjetja, ki je v obdobju izvedbe intervjujev doživelo dve menjavi vodstva, ob tem pa tudi upad vloge in pomena področja UČV, zato dognanj ne moremo posplošiti na ostali podjetji. Naslednja atributa, »kriza utrdi vlogo in pomen UČV«, ki je pri udeležencih obeh panog prisoten v veliki meri in atribut »po koncu krize bo UČV enako kot sedaj«, ki je pri članih obeh panog prisoten v zmerni meri, naposled ponudita razlago v navidezno zmedo o vlogi in pomenu UČV v krizi v interpretativnih shemah udeležencev.

Kaj torej razkrivajo omenjeni štirje atributi o vlogi in pomenu UČV v interpretativnih shemah? Najbolj očitni zaključek je, da vloga in pomen področja UČV v obravnavanem času (z izjemo že omenjenih dveh podjetij) ne upadata. **Kriza** torej (vsaj doslej) **ni dejavnik zmanjšanja pomena in vloge področja UČV**. Ali je torej kriza povod za porast vloge in pomena omenjenega področja? V preučevanem obdobju bi lahko na to do neke mere sklepali na podlagi odgovorov intervjuvancev iz finančnih institucij. Pomen UČV lahko poraste, ker se v tem času lahko spremenijo potrebe in zahteve do UČV.

Na drugi strani lahko **kriza proži nove vizije in s tem novo poslovno strategijo, čemur UČV seveda sledi**, tako v aktivnostih, kot v svoji filozofiji. Ni pa to nujna posledica finančno gospodarske krize. Kot je dejala intervjuvanka iz finančne institucije: *»Zdaj, kar iz nič, ne. Ker pač, kot sem prej rekla, se mi to zdi odvisno od tega, na kak način se generalno gleda na HRM, (...), definitivno je kriza možnost, da se HRM spremeni, če se menedžment zamenja, kar se v krizi pogosto zgodi, in pač postavi drugačne prioritete. Ampak drugače pa se mi zdi, da če pa ostane tako, kot je, pa lahko samo (...) spodbudi HRM v določeno smer, ne pa, da ga v celoti obrne na glavo. Če je nekdo bil v pasivni izvajalski vlogi, absolutno ne bo ratal strateška vloga. To je idilično pričakovati.«* (F 12:36)

Slednje se je potrdilo v dveh podjetjih (po eno iz panoge) po zamenjavi vodstva podjetja, kjer je vloga UČV po tem okrnjena. Citat je tudi primer razmišljanja večjega števila udeležencev, ki menijo, da **kriza** v prvi vrsti **utrudi vlogo in pomen UČV**. Iz tega sledi zaključek, da tudi po koncu krize UČV ne bo bistveno drugačno.

Pa vendar, zakaj je prišlo do povečanega obsega poročanja o porastu pomena UČV v času krize pri udeležencih izbranih finančnih družb? Na to vprašanje ni enostavno odgovoriti in edini gotov zaključek je, da velja pri odgovoru nanj dopustiti različne razlage. Pojav je še toliko težje razložiti glede na to, da podatki analiz intervjujev in letnih poročil ne dajejo skladnih rezultatov. Analiza letnih poročil je tako pokazala na največji delež poročanja o družbeni odgovornosti pri zaposlenih v letu 2008 (skupno 30 točk) proti 21 točkam v 2007 in proti 23 točkam v letnem poročilu za 2009 (Slike 9.7, 9.8 in 9.9 v Rezultatih). Slednje kaže na porast poročanja v 2008, a ponovni upad poročanja o družbeni odgovornosti do zaposlenih v 2009.

Ena od morebitnih razlag je, da je bilo področje UČV pri nekaterih udeležencih v preteklosti zaznано kot pretežno administrativno-birokratsko. V času krize je, tudi v skorajda pregovorno »lagodnih« finančnih institucijah, prišlo do potrebe po prilagoditvah, med drugim tudi na področju UČV, kar je privedlo do premikov oz., do spodbude v smeri večjega pomena UČV.

»Upam torej, da bo po kriznem obdobju, ki je zelo občutljivo in zahtevno tudi v kadrovskem smislu, prišlo do večjega zavedanja o pomembnosti pri sodelovanju HRM pri strateških usmeritvah. To pomeni, da HRM sodeluje že pri snovanju vizije in strategijah razvoja, pri nastanku letnih načrtov in poslovanja.« (F 1:37)

g. K. je želel poudariti, da je kriza sheme UČV spremenila v prvi vrsti v smislu, da je potrebno v času krize znati upravljati z zavzetostjo in motiviranostjo zaposlenih, čemur prej niso posvečali pozornosti. (F 9:34)

Vendar je to, zaradi že omenjene metodološke pomanjkljivosti, t.j. neobstoječih predkriznih podatkov, prej špekuliranje, kot zaključevanje.

Druga možna razlaga za porast vloge in pomena UČV v shemah udeležencev iz finančne panoge v času krize je naslednja: iz izjav intervjuvancev je mogoče razbrati, da so se

aktivnosti v okviru UČV v kriznem obdobju do neke mere spremenile. Na podlagi tega smo sklepali na **vlogo krize pri spremembi dejavnosti UČV in preko dejavnosti na spremembo shem o vlogi in pomenu UČV.** »Skratka, kadrovska funkcija ima zdaj drugačno vlogo kot jo je imela prej, hkrati pa vseeno vidim, da je lahko pomembna kot pomoč pri internem komuniciranju, potem pri spodbujanju, nagrajevanju, spodbujanje ene take, kljub vsemu pozitivne klime, ne glede na to, da so razmere težke.« (F 13:73)

Vendar po Bartunekovi (1984) pri tem (še) ne gre (nujno) za spremembo drugega reda, ki bo trajno spremenila odnos do področja, temveč morda (vsaj v tem obdobju) za razmeroma kratkotrajno spremembo prvega reda, ki lahko po določenem času tudi izzveni in povrne stari način razmišljanja in delovanja, možno pa je tudi, da dolgoročno spremeni vzorce vedenja in razmišljanja. Sprememba drugega reda je veliko bolj redka kot sprememba prvega reda, vendar pa ima največkrat samo ta oblika sprememb pomemben vpliv na strukturne spremembe (Bartunek 1984).

Zgoraj opisane premike v razmišljanju lahko povežemo z modelom spreminjanja kognitivnih shem Labiance in drugih (2000), in sicer s tretjo stopnjo spremembe shem od štirih, t.j. za stopnjo primerjave, kjer člani organizacije primerjajo stare in nove sheme o UČV v času organizacijskih sprememb. Nove podatke posamezniki vrednotijo glede na stare in nove sheme. Bartunekova in Mochova (1987) temu procesu pravita »dialektični preudarek o shemah«. Stare sheme še naprej delujejo kot filter za izbor in interpretacijo prihajajočih informacij. Po Labianci in drugih (2000) je omenjena stopnja pospremljena z ambivalentnimi občutki in anksioznostjo ter s čustveno obarvanimi obrambami (čustveni izlivi, skepticizem, cinizem, pomanjkanje odgovornosti, sabotiranje, nepripravljenost za sodelovanje, izpraševanje o namerah menedžmenta, zavrnitev delovanja, ipd.). Avtorji tudi menijo, da je omenjena stopnja posebej občutljiva in pomembna pred dokončno spremembo sheme.

10.4.2 Vloga prejšnjih kriz v shemah upravljanja s človeškimi viri

Podobno, kot smo ugotovili že za splošnejše zaznave poslovne situacije v kriznem obdobju, ima prisotnost prejšnjih kriznih obdobjev učinek na vsebino in na bogatost shem o UČV. To je skladno s predpostavko Geiglove (1998), da prejšnje izkušnje s spremembami povzročijo kvalitativne in/ ali kvantitativne spremembe v shemah. Slednje je skladno tudi s Piagetovim pojmovanjem procesa adaptacije organizma na okolje, kjer lahko sheme ob novih dražljajih

postajajo vedno bolj bogate. Tako je pri vseh treh preučevanih proizvajalcih za avtomobilsko industrijo prihajalo do primerjav sedanje krize s prejšnjo krizo. Večinoma so se udeleženci iz proizvodnih podjetij pri tem nanašali na krizo ob razpadu jugoslovanskih trgov ob razpadu Jugoslavije (1991). Omenjene krize so v interpretativnih shemah udeležencev povzročile trajne spremembe, denimo: *»(...) Z malo več izkušnjami lažje bolj trezno razmišljaš. Ker si eno krizo prešel. Iz tega mojega kadrovskega oddelka sem sicer edino jaz pa še ena sodelavka, ki je bolj na operativnih nalogah, smo prešle v (ime podjetja) in šle skozi postopek ugotavljanja viškov, ugotavljanja, kriteriji, pogajanja s sindikati, vročanje odločb.... ko enkrat daš to skozi, potem imaš neke izkušnje.«* (A 7:45)

Na drugi strani znotraj finančnih institucij tovrstnih primerjav ni bilo. Namesto tega so udeleženci nekajkrat primerjali vlogo in pomen UČV v času konjunktore in v kriznem obdobju: *»Vključili smo tudi nekatere nove projekte, ki jih takrat nismo opredelili kot nujno potrebne, (...), predvsem s poudarkom na področju človeških virov. Kot tisti bazi, sredstvih, ki so vedno pomembnejši, kot se je morebiti v preteklosti... ki so bili bolj zanemarjeni, ker smo prav v kriznih časih spoznali večjo vrednost in potrebnost ukvarjanja s človeškimi viri kot enakovrednim in najpomembnejšim delom (...).«* (F 9:17) (izjava je bila pripisana tudi kodi deklarativno pomembna vloga UČV).

Gledano v celoti, je bilo obdobje od 2003 do 2008 optimistično za večino panog v Sloveniji, vključno z obravnavanima v disertaciji. Zaključiti je mogoče, da je zaradi preteklih dogodkov v interpretativnih shemah udeležencev iz finančnih institucij in ob odsotnosti večjih pretresov do neke mere prisoten atribut: *»časi so dobri, zakaj bi se ukvarjali z UČV?«* Vendar pa na drugi strani drži tudi, da obstoječa kriza v nekaterih pogledih (posebej v primeru eksistenčne stiske v podjetju) spreminja obstoječe sheme znotraj obravnavanih finančnih institucij.

Na drugi strani za proizvajalce za avtomobilsko panogo ne moremo trditi enako. Tudi oni so sicer v obdobju pred nastopom krize zaznavali pozitivne učinke konjunktore, vendar so se njihova razmišljanja o tem času v povezavi s področjem UČV povečini nanašala zgolj na kronično pomanjkanje kadrov na trgu dela.

Sklepna misel o vlogi preteklih kriz pri oblikovanju vsebine interpretativnih shem udeležencev o UČV je, da **prejšnje krize sooblikujejo interpretativne sheme o UČV**. Iz rezultatov (npr. Tabela v Prilogi E) zaključimo, da so tudi zaradi preteklih kriz odgovori

udeležencev iz avtomobilskega segmenta bolj stabilni v času, kar je skladno z že omenjeno raziskavo Calorija in drugih (1994): kadar je okolje podobno preteklemu, sta avtomatično in kontrolirano procesiranje skladna, zato je delovanje hitrejše in enostavnejše. Ko so sheme delujoče, ni potrebe, da bi jih spreminjali. Udeleženci dveh od treh podjetij, ki proizvajajo za avtomobilsko panogo, torej za področje UČV razmišljajo v smeri: »ne popravljaj, če ni pokvarjeno«.

Odsotnost večjih zaznanih sprememb v vzorcih razmišljanja in delovanja pri proizvajalcih za avtomobilsko panogo lahko interpretiramo tudi z okoliščinami, v katerih (tudi sicer) poslujejo. Mednarodno poslovno okolje, močna konkurenca in vseskozi prisotna potreba po tehničnih izboljšavah so stalnice pri delovanju, česar kriza ni v celoti spremenila. Poleg tega ne zahtevajo vse spremembe v organizacijah tudi spremembe kognitivnih shem (Labianca in drugi 2000).

Podobno je tudi Geiglova (1998) na podlagi svoje kvalitativne raziskave ugotovila, da je bila med uvajanjem spremembe večina izkušenj, tudi nenavadnih, asimiliranih v skript enega od dogodkov, povezanih s preteklo spremembo. Iz tega izhaja, da posamezniki namesto, da bi ustvarili novo shemo, nove dogodke z večjo verjetnostjo pripišejo bolj ali manj podobni situaciji iz preteklosti in se nanjo zanašajo. To pomeni, da ne bodo spremenili načina svojega delovanja, temveč bodo ohranili tistega, ki se je v že doživetem preteklem dogodku pokazal za koristnega.

Nasprotno pa se vsaj v delu udeleženih podjetij iz finančne panoge, tudi zaradi odsotnosti preteklih kriznih obdobij, pojavlja sprememba v načinu razmišljanja o UČV, kar se kaže v manjši stabilnosti odgovorov o vlogi in pomenu UČV v času. **Sklenemo, da ne (samo) globalna finančna in gospodarska kriza, temveč (tudi) krize na ravni panoge ali na ravni posamezne institucije opredeljujejo dejavnosti, vlogo in pomen UČV v instituciji.**

10.4.3 Vloga drugih dejavnikov v shemah upravljanja s človeškimi viri

Če smo predhodno zaključevali o vlogi krize na interpretativne sheme o UČV pri udeležencih, bo v pričujočem razdelku govora o ostalih dejavnikih, ki so jih intervjuvanci navajali kot pomembne za razumevanje vloge UČV v njihovih podjetjih. Iz tabele v Prilogi E je mogoče zaključiti, da je teh dejavnikov v primerjavi z zaznano vlogo finančno gospodarske krize več,

in da so po svoji vsebini precej različni. Na tem mestu navajamo predvsem tiste, ki so bili značilni za poročanje v več podjetjih (Tabela 9.1 v Rezultatih).

V podjetjih iz obeh panog se je med drugimi dejavniki, pomembnimi za UČV, najpogosteje pojavljalo opažanje o pomenu dobrih odnosov med pristojnimi za UČV in vodstvom podjetja, ter o kompetencah kadrovika (gl. tudi Sliko 17 v Rezultatih). Oboje naj bi namreč bilo v visoki korelaciji z vlogo UČV v podjetju. *»Ja, v bistvu je to od posameznika odvisno, ena je formalna umeščenost, drugo pa je, kako znaš ti argumentirat zadeve, ampak smo slišani. Poskrbimo za to.«* (F 15:9)

Iz tega sledi, da sta umestitev in vloga UČV delno odvisna od percepcije vodilnih kadrov v podjetju o tem, delno pa od sposobnosti umeščanja, kompetenc in osebnih značilnosti samega kadrovika. Poleg tega bo vodstvo za vodenje kadrovske funkcije izbralo kadrovika, ki bo skladen s shemami o vlogi UČV v podjetju, le-te pa se bodo v nadaljevanju samo še utrjevale. Verjetno bi k temu lahko dodali še vlogo zgodovinske (pretekle) umestitve UČV v podjetju, vendar pa v naši raziskavi to ni bilo posebej izpostavljeno, najverjetneje zato, ker so vsi kadroviki iz nabora že dalj časa zaposleni v obravnavanih podjetjih.

Poleg že omenjenih dejavnikov v interpretativnih shemah udeležencev o UČV pa na delo in pojmovanje UČV vplivajo tudi bolj oprijemljivi dejavniki, kot so vpeljava nove poslovne strategije ali načina dela v organizaciji, specifike panoge ali konkretnega podjetja in toga delovno pravna zakonodaja na področju UČV (gl. tudi Sliko 9.11). Med vsemi tremi vrstami dejavnikov po pogostosti poročanja izstopa vpeljava nove poslovne strategije ali načina dela v organizaciji, o čemer udeleženci iz finančnih institucij v povprečju več poročajo, kar pojasnjujemo s pogostimi izjavami iz strani udeležencev iz finančne družbe, ki je bila v drugem intervjujskem obdobju v procesu prestrukturiranja. To je skladno z opažanji Bartunekove (1984), ki meni, da lahko na nivoju organizacije do sprememb v shemah vodijo npr. izzivi v poslovnem okolju, spremembe v vrednostnem sistemu vodilnih ali novo vodstvo.

Toga delovno pravna zakonodaja je bila v obeh panogah med zmerno prisotnimi drugimi dejavniki, ki vplivajo na aktivnosti in percepcijo UČV. Rigidna delovno pravna ureditev je bila zaznana kot ovira pri razvoju UČV, pri tem pa izstopajo zaznane ovire pri prožnem zaposlovanju, ovire pri zaposlovanju ključnih kadrov v tujini, ovire pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, udeleženci pa opozarjajo tudi na odsotnost (ustreznejših) zakonskih

regulativ. Na atribut rigidna delovno pravna zakonodaja smo sklepali na podlagi vsebine tem v treh kodah, in sicer: Vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV, Vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV in Ovire za spremembo shem UČV.

Na podlagi vsega povedanega lahko zaključimo, da **na obstoječe interpretativne sheme o UČV vplivajo tudi drugi (nekrizni) dejavniki.**

10.4.4 Vloga individualnih dejavnikov na sheme upravljanja s človeškimi viri

Naslednji atribut v shemah udeležencev o vlogi drugih dejavnikov na sheme UČV se povezuje s predhodnim: »osebnost zaposlenih« je bila v podjetjih iz obeh panog spoznana za zmerno do visoko povezano z UČV, nekaj več poročanj je nastalo v finančnih institucijah. Do neke mere je razumljivo, da so pri tem sogovorniki izpostavljali predvsem negativne lastnosti (povečini svojih) kadrov, saj te ljudem ostanejo v spominu bolj, kot pozitivne. Tako so poročali denimo o premalo kompetentnih ali premalo motiviranih zaposlenih, o njihovem »večnem« nezadovoljstvu, ipd. Vse to naj bi po njihovih besedah tako ali drugače določalo bodisi dinamiko dela pri UČV, ali pa dinamiko dela v celotni organizaciji: *»Dostikrat, ne samo v teh časih, tudi v časih konjunktуре, smo se srečevali s profilom mladih managerjev, katerih dimenzija je bila na hitro, z relativno mladim vložkom, veliko zaslužiti. Ampak verjetno jim tega ne gre zamerit, bili so pač takšni časi.«* (F 3:44)

V okviru osebnostnih značilnosti zaposlenih pa so bile posebej izpostavljene poteze, ki otežujejo ali onemogočajo aktivno delovanje UČV ali dela v organizaciji. Le-te smo umestili v lasten atribut v kognitivnih shemah, t.j. »intrapersonalni problemi«, med katerimi izstopajo lagodnost in odpori pri zaposlenih (gl. tudi Slike 9.3, 9.5 in 9.11). Med podjetji obeh panog ni bilo zaznanih večjih razlik glede pogostosti pojavljanja tovrstnih izrazov nasprotovanja. Sogovorniki so omenjali, da so lahko takšna početja ovira za spremembe v organizaciji.

Pravi, da sta izmed veliko kandidatov štrlela iz množice, zato so ju tudi izbrali. Drugi, diplomiranci, so bili apatični, komfortni, problem je ljudi iz komforta vreči. (F 5:63)

»Res pa je tudi, da so tudi zaposleni v dobrih časih prosperitete kar malo navajeni »jamrat«. Hitro komu kaj ni prav, če karikiram, če so listi obrnjeni na levo in ne na desno.« (F 1:32)

Iz povedanega je mogoče razbrati, da se zaposleni, v kolikor ne čutijo (osebne) ogroženosti, lahko začno vesti brezbržno ali celo ofenzivno. Glede na to, da nimamo podatka o tem, kaj so dejanski vzroki za opisano vedenje zaposlenih iz njihove strani, lahko zgolj predvidevamo, da se zaposleni morda na tak način vedejo, da bi se zaščitili.

Ko govorimo o (samo)zaščiti pred spremembami, dejansko govorimo o enem od obrambnih mehanizmov, s pomočjo katerih posamezniki skušajo ohraniti svojo socialno resničnost ali identiteto na eni, ter potrebo po varnosti na drugi strani. Zaključimo, da je v procesu organizacijskih sprememb (ne zgolj v času gospodarske krize) zaradi omenjenih psiholoških dejavnikov modificiranje kognitivnih shem izjemno težavno. Naslednji razlog pa je vezan na to, v kolikšni meri se zdi določena sprememba udeležencem smiselna. V kolikor vidijo v njej smisel, obstaja večja verjetnost, da jo bodo sprejeli.

Takšna opažanja so skladna z dinamiko spreminjanja kognitivnih shem. Tako bodo posamezniki svoje vedenje spremenili, ko se počutijo močno ogrožene, sprememba pa bo tudi takrat morda samo premostitvena in ne trajna. Obstoječe sheme omogočajo občutek reda, strukture in koherentnosti v socialnem svetu, ki bi sicer bil (pre)kompleksen in nepredvidljiv. Zaradi tega obstajajo močni pritiski za ohranitev shem (Crocker in drugi 1984; Labianca in drugi 2000). Ko so enkrat vzpostavljene, postanejo odporne na spremembe, tudi v primeru dokazov, ki shem ne potrjujejo ali jim celo nasprotujejo. V večini situacij so posamezniki odporni za informacije, ki so nekonsistentne s shemami. »Motnje« posamezniki načeloma ignorirajo ali reinterpreterirajo v skladu z obstoječo shemo.

Do trajnih sprememb vedenja pa lahko pride, ko so posamezniki motivirani (večja je motivacija, bolj si zapomnijo neskladne informacije), ali, ko se okoliščine v okolju drastično spremenijo. Poleg tega je sprememba »drugega reda« mogoča v situaciji, ko obstaja veliko nasprotujočih si informacij, ali ko na podlagi izkušenj posameznik spozna, da so obstoječe sheme neučinkovite. Sprememba sheme je bolj verjetna tudi v primeru, ko je dovolj časa za »dialektične procese« primerjave ene in druge sheme (Bartunek in Moch 1987; Fiske in Taylor 1991; Operario in Fiske 1999), kar privede do sinteze.

V organizacijskem kontekstu lahko do spremembe sheme pride na podlagi ukrepov vrhnjega menedžmenta (podrejeni sprejmejo veljavnost prepričanj svojih nadrejenih in se začnejo vesti v skladu z njimi). Avtoriteta spodbuja zaželeno vedenje s pozitivnimi podkrepitvami, če se podrejeni vede v skladu z zaželeno vlogo (Chattopadhyay in drugi 1999) ali, ko imajo zaposleni možnost vpliva na spremembe, oz., če v organizaciji obstaja prožna organizacijska

kultura (Lau in Woodman 1995; Lau in drugi 2002; Balogun in Johnson 2004). Sprememba je bolj verjetna tudi, če dogodek neposredno vpliva na posameznike ali, ko nastopi osebna kriza (Isabella 1990).

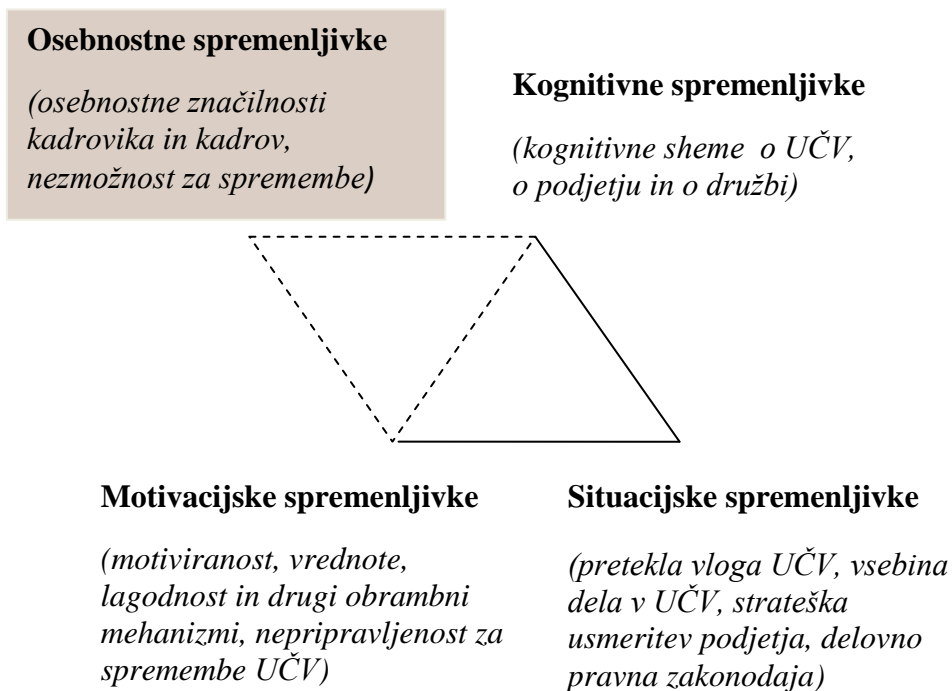
Najnovejše raziskave socialne kognicije se nagibajo k dojetju kognitivnih procesov kot pragmatičnih, pri tem pa upoštevajo tudi osebnostne in situacijske lastnosti, kakor tudi kulturne spremenljivke, ki usmerjajo percepcijo (Fiske 1993; Operario in Fiske 1999). Raziskovalci se osredotočajo na interakcijo med motivacijskimi, kognitivnimi in situacijskimi spremenljivkami in njihovim odnosom na vedenje. Ko so posamezniki motivirani, da razmišljajo bolj poglobljeno, se manj zanašajo na avtomatsko procesiranje informacij. Tako je Isabella (1990) odkrila, da je v primeru, ko je dogodek postal resničen v smislu, da je neposredno vplival ali naj bi vplival na posameznike, potreba po reinterpreteraciji narasla.

Čedalje bolj jasno postaja, da so vedenje, kognicija in afekti neločljivo povezani in tudi, kako omejena je stopnja zavedne izbire pri avtomatičnih in kontroliranih procesih. Poudarek je na posamezniku kot na socialnem mislecu, čustvujočem in delujočem, ki je pod vplivom socialnega okolja, in sicer že na zgodnejših stopnjah, kot je bilo mišljeno v preteklosti (Fiske in Taylor 2008). Tako lahko poleg zunanjih vplivov potrebo po spremembi sheme sproži tudi osebna kriza (Balagun in Johnson 2004).

V naši raziskavi je (kot je razvidno na podlagi Slike 9.11) izpostavljeno, da imajo na zaznano vlogo, pomen in spreminjanje področja UČV v interpretativnih shemah udeležencev poleg okoljskih in organizacijskih spremenljivk pomemben vpliv tudi osebne, oz. individualne spremenljivke. Poleg že v Uvodu izpostavljenih osebnih spremenljivk (starost, izkušnje, funkcija, hierarhični nivo, nacionalna kultura) so se v naši raziskavi kot pomembne pokazale še druge, kot so kompetence kadrovanja, osebnosti zaposlenih in menedžerjev, vrednote, motiviranost in z njo povezani obrambni mehanizmi, ter druge intraindividualne (osebne) spremenljivke. Kot pomembna medosebna spremenljivka je bil izpostavljen tudi pomen medosebnih odnosov med vodstvom UČV in vodstvom podjetja.

Na podlagi tega k spremenljivkam, ki so preučevane znotraj socialne kognicije in o katerih poročata Operario in Fiske (1999), dodajamo še četrto, t.j. osebnostne spremenljivke, ki so se v pričujoči raziskavi pokazale kot vsaj tako pomembne, kot ostale:

Slika 10.12: Štiri vrste spremenljivk v socialni kogniciji, ki vplivajo na zaznano vlogo, pomen in spreminjanje področja UČV v interpretativnih shemah.



Pri tem naletimo na težavo socialne kognicije. Že uvodoma je bilo zapisano, da se socialna kognicija sooča s problemi, vezanimi na različne percepcije, kaj naj bi »socialnost« socialne kognicije bila. V začetku disertacije smo privzeli tri postulate Leyensa in Dardenneja (1996, v Bečaj 2000a), t.j., da se vsebinsko navezuje na socialno okolje, da je socialnega izvora, kar pomeni, da socialno okolje določa, v katerih kategorijah in s kakšno vsebino posamezniki razmišljajo o drugih v socialnem okolju ter, da je splošno razširjena. Če so naše zgornje predpostavke skladne s prvima dvema postulatoma, pa imamo težave s tretjim, ki predvideva, da je socialnost socialne kognicije nad individualnimi posebnostmi. Ali smo na podlagi naših ugotovitev o pomembnosti individualnih/ osebnostnih/ intrapersonalnih spremenljivk še upravičeni govoriti o socialni kogniciji?

V primeru, da upoštevamo Lewinovo trditev, da je socialno vedenje potrebno videti kot posledico mentalne rekonstrukcije resničnosti vsakega posameznika, ki temelji na preteklih izkušnjah, na potrebah, željah in namerah (Bečaj 2000a), po našem mnenju smo. Omenjena trditev na eni strani poudarja pomen kognitivnih procesov, na drugi pa pomen osebnih ali intraindividualnih spremenljivk pri konstrukciji socialne resničnosti (in s tem pri konstrukciji

shem). To pa seveda pomeni, da se ponovno vračamo na debato o izvoru socialne kognicije kot o individualnemu ali nadindividualnemu pojavu.

Pričujoča raziskava je pritrčila pomenu preučevanja socialnih pojavov na ravni posameznika znotraj socialne kognicije, kot je to tradicija znotraj psihološke socialne psihologije. Natančneje, motivacijske, kognitivne in druge osebne spremenljivke igrajo vsaj tako pomembno vlogo kot situacijske, okoljske in organizacijske spremenljivke. V prihodnjih raziskavah je potrebno to tezo dodatno raziskati, in sicer je potrebno opredeliti, kateri osebni dejavniki sodijo v omenjeno skupino osebnih spremenljivk, ki vplivajo na kognicijo in oceniti njihovo moč ter dognanja tudi kvantificirati z ustrežno metodologijo.

10.4.5 Nekompatibilne sheme o upravljanju s človeškimi viri

Poleg že omenjenih kriznih obdobij in skupine drugih dejavnikov pa na obstoječe interpretativne sheme udeležencev obeh panog vpliva še tretji vir dejavnikov, t.j. nestrinjanje v organizaciji o UČV. Na to smo sklepali na podlagi kode Nestrinjanje o vlogi UČV v organizaciji, ki jo je v obeh panogah, zanimivo, zastopalo po 20 citatov (gl. Priloge F in G). Četudi v zmerni meri, citati kažejo na prisotnost dejavnikov, ki bodisi onemogočajo ali otežujejo, ali pa dodatno spodbudijo, da se percepcije o UČV začno gibati v določeno smer (gl. tudi Sliko 9.11). Neskladje obstoječih kognitivnih shem pa ni nič nenavadnega. Bečaj (2003) celo meni, da so večji socialni sistemi zaradi specifičnih diskurzov, ki se uveljavijo v njegovih podsistemih, nujno konfliktni.

Prav neskladnost interpretativnih shem o vlogi UČV pri različnih deležnikih v obravnavanih družbah je eden od razlogov za manjšo veljavo UČV. Tako je recimo v enem izmed proizvodnih podjetij in v eni od finančnih institucij ob menjavi vodstva prišlo do razlik v zaznavah umeščenosti UČV, kar smo prikazali znotraj teme UČV je odvisen od kompatibilnosti z vodstvom podjetja, ki je izrazito prisotna v zaznavah udeležencev obeh podjetij. Dokler v teh podjetjih ne bo prišlo do uskladitve pričakovanj o vlogi in pomenu UČV, le-to ne more opravljati svojega poslanstva.

Tudi Bartunekova (1984) je v svoji raziskavi religioznega reda opazila nestrinjanje o vrednotah, ki so bile prej deljene in jasne. Na podlagi nestrinjanja je prišlo do sprememb na področjih njihovega delovanja, sprožilo pa je tudi strukturne spremembe reda. Iz tega sledi, da **nestrinjanje o vlogi in pomenu UČV v podjetju ni nujno neproduktivno.** Nakazuje

namreč na latentno konfliktno stanje med različnimi akterji v instituciji, ki bo verjetno prej ali slej vodilo do razrešitve in s tem morda tudi do drugačne vloge UČV v podjetju. Takšni premiki v interpretativnih shemah sicer zahtevajo čas, vendar je izhodišče premikov vedno nestrinjanje, oz. neskladje. Tudi Bartunekova (1984) meni, da ne glede na lastnost shem, da so odporne proti spremembam, lahko do sprememb pripeljejo prav razlike med podskupinami.

Podobno menijo tudi Poole in drugi (1989) ter Gioia in Chittipeddi (1991). Na simbolni ravni se lahko pri članih organizacije ustvari nestabilnost pri razumevanju organizacije in nastane potreba, da jo na novo osmislijo. Glede na to, da sprejetje spremembe le redko poteka enosmerno, je zelo verjetno, da bo sicer končna privzeta alternativa rezultat pogajanj med različnimi deležniki v organizaciji, in sicer v skladu z njihovimi lastnimi vizijami.

10.4.6 Asimilacija in akomodacija v shemah o upravljanju s človeškimi viri

Ker je informacija, ki ni v skladu z obstoječimi kategorijami interakcij, prilagojena, oz. prezrta zaradi teženj po s shemo skladnemu vedenju (Augoustinos in drugi 2006), je ena od glavnih ovir pri poskusih sprememb odnosov na delovnem mestu. Shetzer (1993) se na podlagi tega sprašuje: kako je potemtakem shema prilagojena oz. spremenjena? Kaj določa stopnjo asimilacije nasproti akomodaciji? To je tudi osrednje raziskovalno vprašanje pričujoče disertacije, ki se ga dotikamo v nadaljevanju.

S problemom spreminjanja shem se je med drugimi ukvarjal Jean Piaget v modelu ekvibracije kognitivnih struktur. Po Piagetu poteka ekvibracija med dvema glavnima procesoma adaptacije, t.j. med asimilacijo in akomodacijo.

Skladno s podmenami gestalt teorije in v skladu s Piagetovim modelom proces asimilacije vedno predhodi procesu akomodacije. Vedno, ko posamezniki zaznajo nek objekt ali dogodek, ga skušajo umestiti v predhodno obstoječ okvir ali shemo, ki se posledično prilagodi. To je skladno z osnovnim načelom gestalt teorije (Kazdin 2000; Vaughan in Hogg 2008). Sliki 9.4 in 9.5 v Rezultatih prikazujeta razmerje med asimilacijskimi in akomodacijskimi procesi v intervjujih s predstavniki obeh panog. Najprej začnemo s panogo, kjer so bili asimilacijski procesi pomembno bolj prisotni (gl. tudi Arzenšek 2010).

Zaključimo, da:

- iz diagrama s proizvajalci v avtomobilskem segmentu je razvidno, da je njegova leva stran bolj razvejana v primerjavi z desno, kar kaže na to, da so asimilacijski procesi v

preučevanem obdobju v večji meri prisotni kot procesi akomodacije, torej obratno kot pri finančnih družbah. **Procesi asimilacije kažejo, da se v preučevanem obdobju v podjetjih, ki proizvajajo za avtomobilsko industrijo, v večji meri dogajajo spremembe v aktivnostih UČV, v manjši meri pa tudi v shemah o UČV.** Vendar je slednje povezano tako s finančno in gospodarsko krizo, kot tudi z drugimi dejavniki.

Na podoben zaključek lahko sklepamo tudi na podlagi tabele v Prilogi E. Trije najvidnejši dejavniki v ozadju asimilacije vloge UČV pri izbranih proizvodnih podjetjih so vezani na stabilnost delovanja podjetja, na kognitivne sheme o podjetju in o družbi in na samozaščitna dejanja (zaščita svojega položaja in drugi obrambni mehanizmi) (gl. Sliko 9.5 v Rezultatih).

Tudi Chattopadhyay in drugi (1999) so našli zgolj mešano podporo o vplivu krize na sheme menedžerjev in poročajo, da je kriza v poslovnem okolju imela vpliv zgolj na prepričanja izvršnih kadrov na inovacije, ne pa tudi na prepričanja, ki se nanašajo na UČV in na nekatera druga področja. Sklepamo, da za to obstajajo številni odgovori, med katerimi je denimo podcenjevanje okoljskih dejavnikov ali pomena UČV, precenjevanje drugih poslovnih funkcij, ki jih kriza zadeva, ali pa odsotnost pričakovanj o morebitnem vplivu krize na UČV, kar prav gotovo velja za naše rezultate iz proizvodnih podjetij.

Če se vrnemo na diagrama 9.4 in 9.5 v Rezultatih, ki prikazujeta razmerje med asimilacijskimi in akomodacijskimi procesi v intervjujih, vidimo, da:

- rezultati z udeleženiimi finančniki kažejo na tendenco k akomodacijskim procesom; medtem ko je na levi strani diagrama (asimilacija) prisotnih nekaj kazalcev, ki kažejo na nespremenjeno vlogo UČV v izbranih podjetjih, pa kode na desni strani (**akomodacija**) kažejo na **dinamično dogajanje v interpretativnih shemah o UČV, iz česar je mogoče sklepati na aktivnosti preoblikovanja, spreminjanja in ponovnih razmislekov o vlogi in pomenu UČV v interpretativnih shemah intervjuvancev izbranih finančnih institucij.**

To kaže na verjetno prisotnost kognitivnega konflikta pri udeležencih iz finančnih družb v preučevanem obdobju, ki se ustvari, ko pričakovanja in predvidevanja, ki temeljijo na dosedanjem mišljenju, niso potrjena, torej ne ustrezajo trenutnim razmeram. Ustvari se disekvilibrir, oz. neuravnoteženost procesov asimilacije in akomodacije (Derry 1996).

Na podoben zaključek napeljujejo tudi rezultati Tabele v Prilogi E. Pri tem je pomembno razumeti, da je progresivni princip akomodacije centralni princip kognitivnega razvoja, in ne zgolj kratkotrajna adaptacija zaradi občasnih nepredvidljivih teženj iz okolja. Vsaka izkušnja, ki vključuje akomodacijo, bo nekoč del asimilacijskega procesa (van Geert 1998). Ponovno tudi poudarjamo, da nobeno vedenje ni zgolj asimilacija ali samo akomodacija, temveč je kombinacija obojega, četudi v različni kombinaciji obeh procesov (van Geert 1998).

Prevladujoči dejavniki, ki onemogočajo ali otežujejo spremembe v UČV finančnih institucij, so obstoječe sheme o UČV in o organizaciji, sledijo zoznane osebnostne značilnosti deležnikov ter samozaščita in drugi obrambni manevri pri zaposlenih (Slika 9.3 in Slika 9.11 v Rezultatih). Pri tem je sicer potrebno kritično pridati, da pri sogovornikih ni šlo za povsem homogeno skupino v smislu, da bi izhajali iz povsem primerljivih institucij, kar je morda doprineslo k učinku heterogenosti dejavnikov na sheme UČV, vendar bi lahko enako sklepali tudi za proizvodna podjetja, ki tudi niso bila docela medsebojno primerljiva, kjer pa do omenjenega učinka ni prišlo. Kakor koli, zaključimo, da v interpretativnih shemah udeležencev finančnih institucij obstajajo premisleki o novem pomenu UČV, kar lahko privede do drugačne umestitve UČV v shemah o organizaciji ali do prilagoditve interpretacij o UČV.

Omenjeno dogajanje je skladno s stopnjo Viška ali kulminacije, ki jo predpostavi Isabella (1990), v kateri posamezniki spreminjajo svoj pogled na dogodek. Nove delovne zahteve ali odnosi, orodja ali vzorci interakcij, nepoznano okolje ali pravila zahtevajo razvoj novih pojasnjevalnih orodij. Posamezniki bodisi opažajo, da stari načini vedenja niso primerni in da so potrebni novi načini interakcij, ali pa soočijo pretekle standarde s sedanjimi okoliščinami. V skladu s to stopnjo je skladno tudi opažanje o povečanju števila poročanj o (negativnem) vzdušju.

Glede na model spreminjanja shem Labianca in drugih (2000) je omenjeni proces primerjave novih in starih shem dolgotrajen in ponavljajoč proces, pojavljajo se številne ovire pred dokončno spremembo sheme. Tudi najmanjša neskladja v aktivnostih menedžmenta lahko privedejo do tega, da v procesu aktivnega iskanja informacij, ki bodisi potrjuje ali zavrača verjetnost nove sheme, pride do povratka na staro shemo. Če do tega pride, je nova shema ovržena, stara pa dodatno podkrepljena. Po dolgotrajnem primerjanju je ena od različic sheme sprejeta kot primernejša, druga pa spoznana za manj primerno.

Vendar v obdobju raziskovanja, po odgovorih v obeh bankah sodeč, do privzetja homogene sheme o »strateškem UČV« še ni prišlo. Ena možna razlaga je, da vsi deležniki ne čutijo potrebe po prilagoditvah, ker so z obstoječim stanjem zadovoljni. Druga razlaga je, da prilagoditve področja UČV v bolj strateškega niso zaznane kot potrebne, ker so banke kot sistemi precej dobro zaščitene s strani države in se v času obravnave ne čutijo ogrožene. Tudi najbolj tvegani krediti so zavarovani bodisi pri zavarovalnicah in s premoženjem banke (na to opozarja tudi intervjuvanec (F 14:11)).

Na podlagi tega zaključujemo, da smo dosegli poglobilni cilj pričujoče disertacije, v katerem smo želeli preučiti vsebino kognitivnih shem področja upravljanje s človeškimi viri (UČV) pri udeležencih v času gospodarske krize, kakor tudi njihove namere za prihodnost. V okviru tega smo preučili prisotnost sprememb v kognitivnih shemah UČV v času krize. Raziskava v disertaciji sicer ni trajala dovolj dolgo, da bi lahko zaključevali o naravi in procesih spreminjanja interpretativnih shem o UČV na dolgi rok, pa vendar lahko sklepamo, da gre pri tem za ponavljajoč proces socialnih pogajanj in preverjanja shem, oz. za vedno novo iskanje ekvilibrija, v katerem se izmenjuje ponavljata procesa razhajanj in razgradnje v interpretativnih shemah in ponovne izgradnje (razmeroma krhke in kratkotrajne) stabilnosti.

Iz pridobljenih podatkov smo oblikovali ogrodje z glavnimi dejavniki ohranitve in spreminjanja kognitivnih shem o UČV (Slika 9.11), prav tako pa je bila ugotovljena pomembnost preučevanja interpretativnih shem na ravni posameznika. Njihova kontinuiteta in spreminjanje sta vezana na več intrapersonalnih spremenljivk, katerih podrobnejša kvantitativna preučitev je glavni raziskovalni cilj v nadaljnjem raziskovanju.

10.5 Pomanjkljivosti raziskave

Kakor vsaka druga raziskava je tudi pričujoča nastala v določenem časovnem okviru, v okviru danih priložnosti ter lastne ocene, kaj in kako raziskovati. Odločitve, ki smo jih sprejeli, nujno vodijo do premisleka o pomanjkljivostih vsebine in tehnike, ter o ukrepih, ki so bili podvzeti, da bi pomanjkljivosti odpravili ali omilili. V nadaljevanju navajamo omejitve, ki predhodno še niso bile izpostavljene v okviru Razprave.

(1) veljavnost – nevtralnost in zaupanja vrednost smo skušali doseči s postavljanjem večjega števila vprašanj in iskanjem odgovorov pri raziskavah drugih raziskovalcev. Pri samem zbiranju podatkov smo delali zabeležke opažanj, tudi tistih, ki se s predpostavkami niso

skladale. Sočasno smo rezultate primerjali s podatki iz drugih raziskav, tudi takih, ki so bili pridobljeni na podlagi drugih raziskovalnih metod. Veljavnost smo izboljšali tudi z obširnimi navedki izjav in opažanj. Pri zaključevanju analize rezultatov smo ponovno govorili z nekaterimi udeleženci, ki so dodatno pojasnili nekatere navedbe ter predstavili svoja stališča o rezultatih.

(2) zanesljivost – da bi jo dosegli, smo k podatkom pristopili z različnimi metodami in izbrali različne skupine intervjuvancev iz dveh različnih panog. Primerljivosti rezultatov v različnih merilnih obdobjih v kvalitativnih raziskavah večinoma ni mogoče zagotoviti, saj izhajamo iz predpostavke, da je vsaka naslednja meritev zaradi različnih notranjih in zunanjih dejavnikov v okolju zgolj bolj ali manj slaba primerjava. Zato pa smo bili pozorni na to, da so različni deli merilnega instrumenta dajali skladne odgovore glede na izbrano raziskovalno vprašanje. Poleg tega smo zanesljivost izboljšali na podlagi večkratnih pregledov gradiva. Da bi povečali zanesljivost, smo uporabili tudi triangulacijo podatkov, s pomočjo katere smo med različnimi viri informacij (tri skupine intervjuvancev, zapiski opažanj, letna poročila) preverjali skladnost z namenom, da bi pridobili vpogled v njihove mnogotere resničnosti. Analiza večih virov podatkov in njihovih interpretacij je namreč v skladu s predpostavko o multiplih percepcijah v okviru konstruktivistične paradigme. V nadaljnjih fazah raziskovanja je potrebno v strukturo udeležencev vključiti tudi zaposlene brez drugih funkcij, saj so lahko sindikalni zaupniki tudi pristrani.

(3) vzročnost – potrebno je omeniti tudi omejitev glede nezmožnosti sklepanja na vzročno posledične odnose. Vzročno posledične odnose smo omenjali le v kontekstu opisov, ki so jih podali udeleženci. Namesto na vzroke in posledice se zato v disertaciji nanašamo na dejavnike, katerih natančnejše medsebojne odnose je potrebno raziskati v prihodnjih raziskavah.

(4) zmožnost posploševanja – predstavljene ugotovitve imajo omejeno razlagalno moč. Ni znano, v kolikšni meri veljajo za druga podjetja iz izbranih panog ali za druge panoge. Tudi ni mogoče reči, v kolikšni meri veljajo za druge vrste interpretativnih shem, kot so sheme o drugih pomembnih dogodkih ali področjih v organizaciji.

(5) vzorčenje – nabor v pričujoči raziskavi ne ustreza kriterijem naključnega vzorčenja, kar bi omogočalo popolno neodvisnost in objektivnost. Zaradi kriznih razmer in predhodnih težav pri dostopu do najvišjih menedžerskih struktur je bilo vzorčenje priložnostno in je vključevalo tista podjetja, ki so bila pripravljena sodelovati v raziskavi.

V zgornjem razdelku smo identificirali glavne slabosti raziskave in pojasnili prizadevanja za njihovo zmanjšanje. Poleg tega smo v poglavju Metoda podrobno opisali postopek celotne raziskave, kar omogoča ponovitev raziskave v nekem drugem kontekstu.

10.6 Implikacije za podjetja

V nadaljevanju podajamo nekaj priporočil za UČV vključenih organizacij, ki neposredno izhajajo iz rezultatov pričujoče raziskave. Posredno lahko služijo tudi kot sugestije pri raziskovanju, delovanju in upravljanju drugih organizacij in organizacijskega vedenja. Razdelili smo jih na priporočila pri UČV in na priporočila pri pisanju letnih poročil.

10.6.1 Nekaj priporočil pri upravljanju s človeškimi viri

(1) Organizacijske spremembe so velikokrat neuspešne, ker mentalni modeli niso dovolj hitro posodobljeni, da bi šli vstric s spremembami. V kolikor je sedanja poslovna situacija percipirana kot pomembno drugačna od pretekle, avtomatsko in kontrolirano procesiranje nudita neskladne zemljevide o vedenju. Na podlagi tega je pričakovati, da bo v tem času prišlo do strateških napak. Podatki pričujoče raziskave kažejo, da se možnost neuspeha zmanjša z izdatnim internim komuniciranjem. Naši rezultati pa sočasno kažejo, da je potrebno v okviru le-tega pomembno vlogo posvetiti ne le organizacijskim in okoljskim vsebinam, temveč tudi (med)osebnim. Kljub temu, da so vključena podjetja v času krize v pretežni meri ohranila ali povečala količino internega komuniciranja, tem vidikom do sedaj niso posvečali enakovredne pozornosti;

(2) Kognitivno neskladje (konflikt) bo na drugi strani mogoče le v primeru, ko bo posameznik dovolj motiviran, da v procesu socialne kognicije ne uporabi avtomatskega podsistema v modelu procesiranja informacij, temveč energetsko potratnejšega, a pri vpeljavi spremembe bolj učinkovitega – t.j. kontrolirani in preišljeni podsistem (Operario in Fiske 1999). Informacije bodo bolj verjetno procesirane kontrolirano in preišljeno, če bodo bolj abstraktne. V nasprotnem primeru obstaja večja verjetnost uporabe avtomatskega načina procesiranja informacije;

(3) Od kod pa izvira motivacija za uporabo neavtomatske poti procesiranja informacij v socialni kogniciji? Izvor je v socialni motivaciji, in sicer se nanaša na enega ali več virov motivacije, denimo na motiv po pripadanju, motiv po razumevanju socialnega okolja, motiv

po nadzoru, motiv po zaupanju, ali po ohranitvi self-a. Povečano motivacijo pa je pri posamezniku mogoče povezati tudi z emocionalnim odzivom, do katerega pride ob aktivaciji sheme (Poole in drugi 1989). Do povečane motivacije pride tudi z naraščanjem stopnje tveganja (povečanje odgovornosti za posledice ali nekonsistentnost informacije z obstoječo shemo), torej tudi v obdobju (notranje ali širše) krize;

(4) Na primeru predčasnega upokojevanja se je v pretekli (Poole in drugi 1989) in v pričujoči raziskavi pokazalo, da je na kognitivne sheme zaposlenih mogoče učinkovito vplivati s posrednim načinom vplivanja, ki je namenjeno posameznemu zaposlenemu in ki skriva določen namen. S predčasnim upokojevanjem je menedžment skril svojo vizijo zmanjševanja števila delavcev, pri tem pa ni bilo potrebno nikogar odpustiti. Poleg tega bodo načini vplivanja, ki generirajo močan čustveni odziv, bolj verjetno vzbudili spremembo v shemah in posledično vodili do uspešne transformacije organizacije. Vseeno pa se je potrebno zavedati tudi možnosti, da vzbujanje močnih čustvenih stanj lahko povzroči močne odpore pri zaposlenih. V študiji (Poole in drugi 1989) se je sočasno pokazalo tudi, da so v primeru, ko mora organizacija iti skozi spremembe razmeroma hitro (kar se v organizacijskem kontekstu dogaja pogosto), najbolj učinkovite neposredne aktivnosti, »od zgoraj navzdol«;

(5) Predhodne raziskave kažejo na pomen pozitivne identifikacije z vodstvom pri sprejetju novih shem - že najmanjša neskladja v aktivnostih menedžmenta lahko privedejo do tega, da v procesu aktivnega iskanja informacij, ki bodisi potrdi ali zavrača verjetnost nove sheme, pride do povratka na staro shemo. V tem primeru je nova shema ovržena, stara pa podkrepljena. Da »pozitivni zgledi vlečejo« torej ni zgolj floskula, pač pa tudi izkušnja naših udeležencev;

(6) V literaturi ni strinjanja o tem, ali je za uspešno transformacijo UČV (ali za druge organizacijske spremembe) potrebno nestrinjanje in konfliktnost o deljenih shemah. Gotovo sta strinjanje o vlogi in pomenu UČV v podjetju med člani organizacije nujna za to, da bo UČV lahko opravljalo svoje poslanstvo. Vendar pa nestrinjanje o »bolj pravih« interpretacijah za UČV ni nujno škodljivo – »dialektični proces« med starimi in novimi interpretativnimi shemami lahko privede tudi do uvidov o drugačni vlogi UČV (sinteza), ki v večji meri odgovarja na probleme, s katerimi se organizacija sooča. Raziskava Bartunekove (1984) je pokazala, da je sinteza bolj verjetna med tistimi člani organizacije, ki so sodelovali pri njeni izgradnji;

(7) Na osnovi omenjene raziskave (Bartunek 1984) je mogoče zaključiti, da je aktivni proces osmišljanja mogoč zgolj na podlagi kognitivnega konflikta. Za spremembo v organizaciji je

zato nujno, da so posamezniki ne le seznanjeni z neskladjem (denimo ob reorganizaciji delovnega časa, ipd.), temveč, da problem tudi poosebijo. Na tak način se bo povečala možnost za sprejetje novega načina delovanja, sprememba pa bo sprejeta hitreje in trajno;

(8) Načrtovana sprememba v organizaciji bo bolj verjetno sprejeta, če bo razdeljena na več srednje velikih stopenj, ki so dovolj velike, da zaobidejo obrambne mehanizme in spodbudijo dovolj visoko stopnjo stresa pri članih, hkrati pa ne dovolj velike, da napeljejo člane k razmišljanju, da je sprememba nemogoča ali nezaželjena (Reger in drugi 1994). Pri tem igra pomembno vlogo organizacijska identiteta. Za večino organizacijskih sprememb je namreč potrebna sprememba organizacijske identitete;

(9) Vendar pa je pri vpeljavi sprememb v sheme (npr. v pojmovanju UČV) priporočen »zmerni optimizem« - Regerjeva in Palmer (1996) na podlagi svoje raziskave zaključujeta, da od menedžerjev ni mogoče pričakovati, da se bodo »naučili« novih mentalnih modelov, zato celo predlagata, da je za podjetja bolje, da zaposlijo menedžerje s shemami, ki so kompatibilne s spremenljivim okoljem;

(10) Raziskava Gloverja in drugih (2002) je pokazala na pomen mehanizmov akomodacije in asimilacije. Po njihovem je za podjetja najboljša visoka adaptabilnost – visoka mera asimilacije in akomodacije, kjer vodje z adaptivnim potencialom nenehno iščejo informacije, skladne s kontekstom in potrebami vseh deležnikov, ki bodo njihovim organizacijam omogočale prilagoditev na izzive iz okolja. Asimilacija in akomodacija tečeta neprekinjeno. Informacije na podlagi procesa asimilacije so uporabljene na način, ki organizaciji omogoča akomodacijo glede na kontekst. Adaptacija zato v tem kontekstu pomeni pripravljenost na temeljne spremembe v lastnih perspektivah, vrednotah in vedenjih, ki se nanašajo na način upravljanja. Iz naše raziskave izhaja, da morajo vodje v okviru procesa akomodacije več pozornosti posvetiti individualnim značilnostim zaposlenih;

(11) Pozitivno je, da se vloga UČV v organizacijah glede na prejšnja leta krepi. Na to kažejo tako podatki o rasti deležev strokovnjakov za UČV v upravah podjetij in prisotnosti strategij za to področje, kot iz rezultatov pričujoče raziskave. Strateška naravnost se organizacijam splača, saj, po raziskavi sodeč (Kramberger in drugi 2004), obstaja pozitivna zveza med strateško naravnostjo organizacij in uspešnostjo organizacij kot dejavnikom rasti;

(12) Vendar na drugi strani podatki kažejo tudi manj optimistično plat. Tam, kjer UČV nima dovolj strateške funkcije, temveč ima zgolj marginalni položaj, obstaja velika verjetnost, da v

prihodnosti ne bo kos izzivom: človeški dejavnik v družbi znanja postaja prevladujoča konkurenčna prednost in upravljanje intelektualnega in kreativnega potenciala zaposlenih je že in še bo pomembna strateška prednost podjetij v prihodnosti;

(13) V raziskavi je bilo izpostavljeno, da niti udeleženci iz panoge, ki proizvajajo za avtomobilsko industrijo, niti udeleženci iz finančnih družb ne poročajo veliko o programih selekcije in razvoja in upravljanja s talentiranimi kadri, kar je gotovo slabost za omenjene družbe. Poleg omenjene funkcije bo v prihodnosti čedalje bolj pomembno tudi motiviranje nosilcev znanja, sprememba sloga vodenja, odprava že kar dramatične vrzeli med obstoječimi in potrebnimi znanji in veščinami, upravljanje zadovoljstva zaposlenih in upravljanja delovne uspešnosti (Dialogos 2007). Prestrukturiranje podjetja in druge organizacijske spremembe so namreč priložnost za ohranitev ali za povečanje pomena UČV, hkrati pa tudi možnost, da se le-ta zmanjša, kot se je izkazalo v naši raziskavi. Zavedanje o možnih pasteh ob reorganizacijah UČV lahko zmanjša možnost, da bi do tega prišlo.

10.6.2 Priporočila pri pisanju letnih poročil

Tretja mednarodna raziskava o korporativni družbeni odgovornosti je potrdila vedno višja in jasno izražena pričakovanja deležnikov (Globescan 2006, v Horvat 2010), in sicer potrošniki vedno bolj pritiskajo na podjetja, ki se ne vedejo na družbeno odgovoren način in v skladu s pričakovanji družbe, družbeno odgovorna drža podjetij ima pozitivne učinke na zaposlene, družbena odgovornost podjetij pa ima vedno večji učinek tudi na investicijske odločitve deležnikov. Poleg tega potrošniki pričakujejo od podjetij, da se premaknejo iz svoje tradicionalne ekonomske vloge k aktivni soudeležbi pri reševanju družbenih in okoljskih problemov, ta udeležba pa ne bi smela biti zgolj filantropska.

Družbeno odgovorno poročanje v letnih poročilih torej zahteva razširitev tradicionalne vloge podjetij, ki lastnikom kapitala poročajo o finančnih vidikih poslovanja podjetja. Razširitev temelji na predpostavki, da odgovornost ni zgolj zagotavljanje dobička delničarjem, temveč obstaja širša odgovornost podjetja do družbe (Horvat 2010).

V naši raziskavi smo potrdili opažanja druge raziskave (Horvat 2010), da finančne institucije poročanju o družbeni odgovornosti v letnem poročilu 2008 namenjajo več pozornosti kot v letu 2007. To je morda prvi znak, da so institucije v tej panogi doumele, da ima poročanje o

družbeni odgovornosti daljnosežne prednosti. Vendar je organizacija lahko priglašena kot družbeno odgovorna le, če družbeno odgovornost vsakodnevno živi vsak član. To se pa kaže v skladnem in stabilnem poročanju skozi daljše časovno obdobje.

V skladu z indeksom GRI obravnavana podjetja deloma poročajo o največ sedmih (od devetih) kazalcih družbene odgovornosti. Zelo redko pa podjetja v celoti poročajo o nekem kazalcu. Sklepamo, da za to obstajajo razlogi, ki jih navajamo v nadaljevanju.

Podjetja ne poročajo o nekaterih kazalcih, ker v Sloveniji obstaja drugačna zgodovina delovno-pravnih razmerij (npr. pri sklepanju kolektivnih pogodb) kot v drugih evropskih in ameriških državah. Do neke mere velja ta argument tudi za poročanje o raznovrstnosti, ki v Sloveniji ni prisotna v enaki obliki kot drugod. Vendar pa nekatera podjetja iz nabora zaposlujejo denimo tudi invalide, o katerih v letnih poročilih ni podatkov.

Podjetja se, glede na vsebino letnih poročil, ne zavedajo v celoti svoje odgovornosti do zaposlenih in njihovih svojcev, kar je pomemben vidik družbene odgovornosti podjetja. Letna poročila domačih podjetij so pogosto napisana nekoliko skopo, pri čemer je mogoče sklepati, da podjetja o nekaterih vidikih družbene odgovornosti ne poročajo, ker v tem ne vidijo pomena.

Ne glede na to, da rezultatov o poročanju družbene odgovornosti ne moremo posplošiti na vsa slovenska podjetja, pa vseeno lahko oblikujemo nekatere smernice poročanja za obravnavana podjetja v prihodnje:

(1) V prvi vrsti je potrebno v okviru strateškega menedžmenta oblikovati jasno strategijo na področju UČV, ki naj na osnovi sprejete vizije in poslanstva ter na podlagi zagotovitve odličnih človeških virov zagotavlja učinkovito uresničevanje poslovne strategije organizacije in udejanjanje družbene odgovornosti do zaposlenih (Dubrovski 2007, Musek Lešnik 2008);

(2) V času gospodarske krize je potrebno odgovornosti do zaposlenih posvečati še posebno pozornost, saj v tem času porastejo negotovost, strah in pomanjkanje morale. Na drugi strani se je potrebno zavedati, da bodo nekatera podjetja iz krize izšla močnejša in bolj pripravljena na nove izzive kot druga. Podjetja, ki ne bodo vlagala v svoje zaposlene, bodo iz krize izšla šibkejša ali pa bodo že v krizi preveč ranljiva in podvržena možnosti propada;

(3) Pisci letnih poročil naj se zavedajo pomembnosti poročanja o družbeni odgovornosti podjetja. Bralstvo letnih poročil je namreč čedalje bolj heterogeno in zanimanje za različne vidike delovanja in poslovanja podjetja raste v skladu z raznolikostjo njihovih namer;

(4) Kopiranje floskul iz predhodnih letnih poročil je znak neustvarjalnosti. Poleg tega takšno početje ustvarja vtis, da podjetju ni mar za pozornejši del bralstva svojih letnih poročil;

(5) Podjetja naj morebitne obstoječe in utečene načine delovanja in pojave v okviru njihove družbene odgovornosti do zaposlenih (npr. pri zaposlovanju invalidov, enakih možnosti moških in žensk, izobraževanju in usposabljanju, načinih in pogostosti internega komuniciranja, strukturi zaposlovanja po regijah, ipd.) ustrezno izpostavijo v letnih poročilih, ter jih uporabijo pri oblikovanju in kreptvi svoje javne podobe, oz. kot obliko oglaševanja blagovne znamke podjetja;

(6) Dober primer letnega poročila, ki je tudi v funkciji kreptve blagovne znamke, je letno poročilo finančne institucije N, ki je, kot že rečeno, za svoje poročanje v letnem poročilu dobila priznanje. Ne glede na to, da po metodologiji GRI tudi pri poročanju v tem konkretnem podjetju še obstaja nekaj manjkajočih podatkov, pa so letna poročila omenjenega podjetja dober zgled poročanju o družbeni odgovornosti do zaposlenih.

11 SKLEPI

Prvo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na vsebino interpretativnih shem o poslovnem okolju v kriznem obdobju. Ugotovili smo, da je dolgoročno poslovno načrtovanje bolj prisotno pri proizvajalcih za avtomobilsko industrijo in je bolj stabilno skozi čas. Na drugi strani se je dolgoročna strateška naravnost sodelujočih finančnih institucij v času trajanja krize nekoliko okrepila. Za to obstaja več razlogov, med katere sodi odsotnost izpostavljenosti eksistencialnim tveganjem večje banke ter posledično iskanje novih poslovnih priložnosti, posebej v obdobju krize. Druge družbe v finančni panogi so v krizi močno izpostavljene in zato prisiljene iskati nove strategije. Zaključimo, da finančne institucije, vsaka na svoj način, svoj nadaljnji razvoj snujejo pazljivo, tudi s prilagoditvami napovedi finančnih rezultatov glede na krizni čas, nekatere bolj defenzivno, druge ofenzivno, vse tri pa dolgoročno.

Po rezultatih intervjujev sodeč se pri obravnavanih proizvajalcih v avtomobilski panogi v povprečju povečuje delež razvojnih izdelkov, kar pomeni, da v prihodnosti ne želijo biti zgolj proizvajalci, temveč deloma tudi akterji razvoja na tržišču. Prisotnost v mednarodnem okolju jih tudi sili, da se hitro prilagajajo posebnostim panoge in tržišča. Poslovne strategije v obravnavanih podjetjih so torej pretežno ofenzivne in dolgoročne.

Ugotovili smo tudi, da so za obstoječe interpretativne sheme o poslovnem okolju različni drugi dejavniki bolj pripomogli, kot sama kriza. Zaključimo, da številni in heterogeni dejavniki, vključno s krizo, sooblikujejo poslovne strategije v podjetjih iz nabora.

Intervjuvanci poročajo tudi o omejujočih dejavnikih, ki otežujejo uresničevanje poslovnih strategij. Zaznave o tem so pomembno bolj prisotne pri udeležencih iz podjetij, ki proizvajajo v avtomobilski panogi. Med omejujočimi dejavniki so najbolj izpostavili likvidnostne probleme v krizi in nezaupanje bank, kadrovske probleme in težave znotraj avtomobilske industrije. Med finančnimi institucijami je manj omeb o omejujočih dejavnikih, med obstoječimi pa so največkrat nezaupanje do finančne panoge v družbi in omejitve obstoječega pravnega reda.

Intervjuvanci iz proizvodne panoge so se v zaznavah sedanje krize nanašali na prejšnja krizna obdobja, predvsem na t.i. Jugoslovansko krizo. Na drugi strani so se intervjuvanci iz finančnih družb relativno pogosto nanašali na preteklo obdobje konjunktore.

Poleg omenjene krize so delovanje v mednarodnem poslovnem okolju, prisotnost močne konkurence ter potreba po nenehnih izboljšavah v avtomobilski industriji dejavniki, ki so pripomogli k atributu v shemah poslovnega okolja, da je »prožnost pomembna«.

Zaključimo, da so interpretativne sheme o poslovnem okolju znotraj posamezne panoge bolj homogene v primerjavi s shemami v drugih panogah.

Drugo raziskovalno vprašanje se je dotikalo vloge področja UČV v interpretativnih shemah udeležencev v preučevanem obdobju. Ugotovili smo, da je v izbranih podjetjih obeh panog najpomembnejša funkcija v okviru UČV kadrovanje oz. selekcija, prerazporejanje in odpuščanje kadrov. Med najbolj izpostavljenimi aktivnostmi UČV v preučevanem obdobju je tudi izobraževanje in usposabljanje v organizaciji. Sočasno je, posebej v kriznem obdobju, porasel pomen notranjega komuniciranja pri udeležencih iz finančnih institucij. Na drugi strani je poročanje o družbeni odgovornosti do zaposlenih med zmerno pisotnimi atributi v interpretativnih shemah o UČV.

Ugotovili smo, da ima organizacija vpliv na sheme, zato imajo posamezniki iz iste organizacije bolj podobne interpretativne sheme o UČV, primerjano s člani drugih organizacij ter, da so atributi v shemah med člani organizacije povečini deljeni, verjetno na podlagi procesa socialnega vplivanja in pogajanj. Izjemi sta bili podjetji, kjer je prišlo do menjave uprave podjetja oz., do reorganizacije družbe. V obeh primerih je do razhajanj prihajalo zaradi razlik v kognitivnih shemah o UČV. Prav neskladnost interpretativnih shem o vlogi UČV pri različnih deležnikih v obravnavanih družbah je eden od razlogov za manjšo veljavo UČV. Zaključimo, da dokler v teh podjetjih ne bo prišlo do uskladitve pričakovanj o vlogi in pomenu UČV, le-to ne more opravljati svojega poslanstva.

Vloga in pomen UČV sta v interpretativnih shemah udeležencev v podjetjih različno pomembna. Intervjuvanci iz finančnih institucij so vlogo UČV v drugem intervjujskem obdobju dojemali kot nekoliko bolj strateško v primerjavi s prvim. Integracija odgovorov obeh let pokaže, da je UČV za več kot polovico intervjuvancev zaznan kot pomemben. Rezultati intervjujev z udeleženci iz avtomobilske panoge kažejo, da intervjuvanci vlogo UČV v obeh intervjujskih obdobjih dojemajo kot strateško. »UČV mora biti strateško« je sočasno najbolj izpostavljen atribut pri intervjuvancih iz avtomobilskega segmenta, pri intervjuvancih iz finančnih institucij pa je to »kriza kot priložnost za UČV«, da iz administrativne funkcije preide v bolj strateško.

Zaključimo, da je v proizvodnih podjetjih iz nabora v shemah o UČV v povprečju prisotno prepričanje, da je UČV pomembno in da ima strateško vlogo v podjetju. Heterogene zaznave o UČV v izbranih finančnih institucijah kažejo, da UČV v interpretativnih shemah ni v celoti pomembno in strateško.

V **tretjem raziskovalnem vprašanju** smo se ukvarjali z najvidnejšimi razlikami med interpretativnimi shemami o UČV. Presenetljivo med panogama pri analizi intervjujev nismo opazili večjih razhajanj med vsebino in količinsko prisotnostjo atributov v interpretativnih shemah o UČV, ki se pa pojavijo pri poročanju v letnih poročilih.

Glavne opažene razlike med obema panogama so naslednje: pri intervjuvancih iz proizvodnih podjetij obstaja več zaznav o omejujočih dejavnikih, o pomanjkanju ustreznih kadrov na trgu dela in o pomenu izobraževanja in usposabljanja v organizaciji. Atributa »porast pomena UČV« in »na UČV vpliva vpeljava nove strategije ali nov način dela« sta v večji meri prisotna pri intervjuvancih iz finančne panoge.

Ugotavljamo, da pri poročanju v letnih poročilih med panogama obstajajo večje razlike v količini poročanja, da pa sočasno obstajajo tudi razlike v poročanju med podjetji iz finančne panoge. Tako lahko vsaj za proizvodna podjetja rečemo, da so njihove sheme bolj homogene v primerjavi s shemami v finančni panogi. Sklepamo, da je za vsebinske razlike več organizacijskih, okoljskih in tudi osebnih razlogov, denimo posebnosti panoge, vsebina preteklih letnih poročil (glede na to, da rezultati kažejo, da se pisci pri pisanju nadaljnih poročil nanašajo nanjo), usmeritev UČV in strategije podjetja, pojmovanje pomena pisanja letnih poročil in osebne preference pri pisanju letnih poročil.

Četrto raziskovalno vprašanje se je nanašalo na (ne)spreminjanje shem o UČV. Ugotovili smo, da pretekle izkušnje, t.j. obstoječa kriza in pretekle krize v podjetju, sooblikujejo interpretativne sheme udeležencev o UČV. Poleg tega na interpretativne sheme o UČV vplivajo tudi drugi dejavniki.

Obstoječa kriza doslej ni bila dejavnik zmanjšanja pomena in vloge področja UČV. V rezultatih nekaterih podjetij se je pokazalo, da je kriza do sedaj v prvi vrsti utrdila vlogo in pomen UČV. Sklepamo, da po koncu krize UČV v izbranih podjetjih ne bo bistveno

drugačno, vendar pa ima kriza vlogo pri spremembi dejavnosti UČV, na podlagi česar lahko pride do spremembe interpretativnih shem o UČV.

V raziskavi je izpostavljeno, da imajo na spreminjanje področja UČV v interpretativnih shemah udeležencev poleg okoljskih in organizacijskih spremenljivk pomemben vpliv tudi osebne, oz. individualne spremenljivke, npr. kompetence kadrovika, osebnosti zaposlenih in menedžerjev, vrednote, motiviranost in z njo povezani obrambni mehanizmi ter druge intraindividualne (osebne) spremenljivke. Kot pomembna interindividualna spremenljivka so se pokazali medosebni odnosi med vodstvom UČV in vodstvom podjetja.

Na podlagi tega k spremenljivkam, ki so preučevane znotraj socialne kognicije in o katerih poročata Operario in Fiske (1999), dodajamo še četrto, t.j. osebnostne spremenljivke. Rezultati naše raziskave so namreč pokazali, da so najpomembnejše kognitivne spremenljivke kognitivne sheme o UČV, o podjetju in družbi, najpomembnejše motivacijske spremenljivke so motiviranost, lagodnost in drugi obrambni mehanizmi, nepripravljenost za spremembe, najpomembnejše situacijske spremenljivke so pretekla vloga UČV, vsebina dela v UČV, strateška usmeritev podjetja, delovno pravna zakonodaja in najpomembnejše osebnostne spremenljivke so osebnostne značilnosti, vrednote in nezmožnost za spremembe.

Raziskava je pritrdila pomenu preučevanja socialnih pojavov na ravni posameznika znotraj socialne kognicije, kot je to tradicija znotraj psihološke socialne psihologije. Natančneje, motivacijske, kognitivne in druge osebne spremenljivke igrajo vsaj tako pomembno vlogo kot situacijske, okoljske in organizacijske spremenljivke.

Poleg spremenljivk, ki vplivajo na sheme o UČV, nas je zanimalo razmerje med procesoma adaptacije v kognitivnih shemah o UČV pri udeležencih. Ugotavljamo, da se v preučevanem obdobju v podjetjih, ki proizvajajo za avtomobilsko industrijo, v večji meri dogajajo spremembe v aktivnostih UČV, v manjši meri pa tudi v shemah o UČV, kar kaže na prevladujočo prisotnost procesov asimilacije. Slednje je povezano tako s krizo, kot tudi z drugimi dejavniki.

Na drugi strani rezultati z udeleženiimi finančniki kažejo na dinamične aktivnosti preoblikovanja, spreminjanja in ponovnih razmislekov o vlogi in o pomenu UČV v interpretativnih shemah intervjuvancev, iz česar smo sklepali na kognitivni konflikt in na tendenco k akomodacijskim procesom v izbranih finančnih institucijah.

12 LITERATURA IN VIRI

- Abelson, Robert P. 1981. Psychological Status of the Script Concept. *American Psychologist* 36 (7): 715-729.
- Agar, Michael H. 1983. Inference and Schema: An Ethnographic View. *Human Studies* 6 (1): 53-66.
- Aladwani, Adel M. 2001, Change management strategies for successful ERP implementation, *Business Process Management Journal*, 7(3): 266-275.
- Allport, Gordon W. 1968. *The person in psychology: Selected essays by Gordon W. Allport*. Boston, MA: Beacon Press.
- Argyris, Chris in Donald A. Schön. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Arhiv družboslovnih podatkov. 2005. Upravljanje človeških virov, Slovenija 2004: Mednarodna primerjalna študija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Center za proučevanje organizacij in človeških virov.
- Armstrong, Michael. 2000. The name has changed but has the game remained the same? *Industrial Relations* 22 (6): 576-589.
- Arzenšek, Ana. 2010. Interpretativne sheme upravljanja s človeškimi viri med gospodarsko krizo: Primer proizvajalcev za avtomobilsko panogo. *Psihološka obzorja* 19 (1): 45-62.
- Asch, Solomon E. 1946. Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 41: 1230–1240.
- Ash, Mitchell G. 2005. The Uses and Usefulness of Psychology. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 600: 99-114.
- Augoustinos, Martha, Iain Walker in Ngaire Donagheve. 2006. *Social Cognition: An Integrated Introduction*. 2. izd. London: Sage Publications.
- Axelrod, Robert. 1973. Schema Theory: An Information Processing Model of Perception and Cognition. *The American Political Science Review* 67 (4): 1248-1266.
- Aycan, Zeynep. 2001. Human resource management in Turkey - current issues and future challenges. *International Journal of Manpower* 22 (3): 252-260.
- Balogun, Julia in Jerry Johnson. 2004. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal* 47 (4): 523–549.
- Barr, Pamela S., Larry J. Stimpert in Anne S. Huff. 1992. Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal* 13 (5): 15-36.
- Bartlett, Frederic C. 1932. *Remembering: A study in experimental and social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Bartunek, Jean M. in Michael K. Moch. 1987. First-order, Second-order, and Third-order Change and Organizational Development Interventions: A Cognitive Approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23: 483-500.
- Bartunek, Jean M. 1984. Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly* 29 (3): 355-372.
- Bartunek, Jean M., Catherine A. Lacey in Diane R. Wood. 1992. Social cognition in organizational change: An insider-outsider approach. *Journal of Applied Behavioral Science* 28: 204-223.
- Beardwell, Ian in Len Holden. 2001. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. London: Pearson Education.
- Bečaj, Janez. 1993. Dvojna funkcija socialne interakcije, 1. del. *Anthropos* (1/2): 90-105.
- Bečaj, Janez. 2000a. Kognitivna paradigma v socialni psihologiji. *Panika* 4 (4): 13-16.
- Bečaj, Janez. 2000b. *Temelji socialnega vplivanja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Bečaj, Janez. 2003. (Socialni) konstrukcionizem in socialna psihologija. *Psihološka obzorja* 12 (3): 43-64.
- Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, Quinn D. Mills in Richard E. Walton. 1984. *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Bem, L. Sandra. 1981. Gender schema theory: A cognitive account of sex typing source. *Psychological Review*, 88,: 354.
- Bowditch, James L., Anthony F. Buono in Marcus M. Stewart. 2008. *A primer on organizational behavior*. 7. izd. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Calori, Roland, Gerry Johnson in Philippe Sarnin. 1994. CEOs' Cognitive Maps and the Scope of the Organization. *Strategic Management Journal* 15 (6): 437-457.
- Carson, David, Audrey Gilmore, Chad Perry in Kjell Gronhaug,. 2001. *Qualitative Marketing Research*. London: Sage Publications.
- Cartwright, Dorwin. 1979. Contemporary Social Psychology in Historical Perspective. *Social Psychology Quarterly* 42 (1): 82-93.
- Chattopadhyay, Prithviraj, William H. Glick, Chet C. Miller in George P. Huber. 1999. Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning and Social Influence. *Strategic Management Journal* 20 (8): 763-789.
- Cicmil, Svetlana. 1999. An insight into management of organisational change projects. *Journal of Workplace Learning* 11 (1): 5-15.
- Creswell, John W. in Dana L. Miller. 2000. Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice* 39 (3): 124-131.
- Cvetkovich, George. 1978. Cognitive Accommodation, Language, and Social Responsibility. *Social Psychology* 41 (2): 149 - 155.

- Daft, Richard L. in Karl E. Weick. 1984. Toward a Model of Organizations as Interpretations Systems. *Academy of Management Review* 9 (2): 284-295.
- Daniels, Kevin, Gerry Johnson in Leslie de Chernatony. 2002. Task and Institutional Influences on Manager's Mental Models of Competition. *Organization Studies* 23 (1): 31-62.
- Davidson, George C. G., McPhail, Ruth in Barry, Shane. 2011. Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 23 (4): 1-23.
- de Geus, Arie. 1996. *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dent, Eric B. in Susan G. Goldberg. 1999. Challenging "Resistance to change." *Journal of Applied Behavioral Sciences* 35 (1): 25-41.
- Derry, Sharon J. 1996. Cognitive Schema Theory in the Constructivist Debate. *Educational Psychologist* 31 (3/4): 163-174.
- Diplock, Peter C. 1999. Organizational change schemas: An empirical investigation of how health care managers make sense of organizational change. *Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences* 60 (2-A): 0479.
- Dubrovski, Drago. 2007. Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition. *Managing Global Transitions*. 5 (4): 333-354.
- Eagly, Alice H. in Shelly Chaiken. 1993. *The Psychology of Attitudes*. Belmont: Thompson Wadsworth.
- Easterby – Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 1991. *Management Research: An Introduction*. London: Sage Publications.
- Economist. 2009. A glimmer of hope? 25. april. Dostopno prek: http://www.economist.com/opinion/displaystory.cfm?story_id=E1_TPVNSGRV (1. november 2009).
- Economist. 2009. U, V or W for recovery. 20. avgust. Dostopno prek: http://www.economist.com/opinion/displaystory.cfm?story_id=14258893 (27. avgust 2009).
- Economist. 2009. (Nearly) nothing to fear but fear itself. 29. januar. Dostopno prek: http://www.economist.com/finance/displaystory.cfm?story_id=13021961 (18. februar 2009).
- Economist. 2009. Swinging the axe. 29. januar. Dostopno prek: http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=13022157 (18. februar 2009).
- Edwards, Derek in David Middleton. 1986. Conversation with Bartlett. *The Quarterly Newsletter of the Laboratory of Comparative Human Cognition* 8: 79-89.
- Fahey, Liam in Vadake K. Narayanan. 1989. Linking Changes in Revealed Causal Maps and Environmental Change: An Empirical Study. *Journal of Management Studies* 26 (4): 361-378.
- Faris, Ellsworth. 1945. The Beginnings of Social Psychology. *The American Journal of Sociology* 50 (6): 422-428.

- Fiske, Susan T. 1989. Examining the Role of Intent: Toward Understanding Its Role in Stereotyping and Prejudice. V *Unintended Thought*, ur. Jim S. Uleman in John A. Bargh, 253-283. New York: The Guilford Press.
- Fiske, Susan T. 1993. Social Cognition and social perception. *Annual Review of Psychology* 44: 155-194.
- Fiske, Susan T. 2000. Schema. V *Encyclopedia of psychology*, ur. Alen E. Kazdin, 7: 158-160. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Fiske, Susan T. in Shelley E. Taylor. 1991. *Social cognition*. 2. izd. New York: McGraw Hill.
- Fiske, Susan T. in Shelley E. Taylor. 2008. *Social cognition: From brains to culture*. New York: McGraw Hill.
- Flavell, John H. 1996. Piaget's Legacy. *Psychological Science* 7 (4): 200 - 203.
- Fodor, Péter in József Poór. 2009. The Impact of the Economic and Financial Crisis on HRM and Knowledge-Management in Hungary and Slovakia - Empirical Research 2008-2009. *Acta Polytechnica Hungarica* 6 (3): 69-91.
- Forgas, Joseph P. 1983. What is social about social cognition? *British Journal of Social Psychology* 22: 129-44.
- Franca, Valentina. 2009. *Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju*. Ljubljana: Planet GV.
- Geigle, Suzanne. 1998. *Schemas and sensemaking during radical organizational change: A case study of reengineering in a federal agency*. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences. 58 (8-A): 3205.
- George, Jennifer M. in Jones R Gareth. 2001. Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations* 54 (4): 419-444.
- Gioia, Dennis A. in Charles C. Manz. 1985. Linking Cognition and Behavior: A Script Processing Interpretation of Vicarious Learning. *Academy of Management Review* 10 (3): 527-539.
- Gioia, Dennis A. in Kumar Chittipeddi. 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* 12 (6): 433-448.
- Gioia, Dennis A. in Peter P. Poole. 1984. Scripts in Organizational Behavior. *Academy of Management Review* 9: 449-459.
- Glover Jerry, Harris Friedman in Jones Gordon. 2002. Adaptive leadership: When change is not enough (part one). *Organization Development Journal* 20 (2): 15-32.
- Golafshani, Nahid. 2003. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report* 8 (4): 597-607.
- Goodwin, Vicki L. in Laurie Ziegler. 1998. A test of relationships in a model of organizational cognitive complexity. *Journal of Organizational Behavior* 19 (4): 371-386.
- Grossenbacher, Samuel. 2008. *Inside the Mind of Decision Makers: Antecedents and Consequences of Managers' Mental Models*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

- Gruban, Brane. 2007. *Nove strateške vloge kadrovskih delavcev*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kadrovski-delavci/> (3. november 2009).
- Gruber, Howard E. in Jacques J. Vonèche, ur. 1995. *The essential Piaget: an interpretive reference and guide*. 2. izd. New Jersey: Aronson Inc.
- Hala, Suzanne, ur. 1997. *The development of social cognition*. East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Hannes, Els, Davy Janssens in Geert Wets. 2009. Does Space Matter? Travel Mode Scripts in Daily Activity Travel. *Environment and Behavior* 41: 75-100.
- Harris, Stanley G. 1994. Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective. *Organization Science* 5 (3): 309-321.
- Hellriegel Don, Susan E. Jackson in John W. Slocum Jr. 1999. *Management*. 8. izd. Cincinnati: South Western College Publishing.
- Hodginson, Gerard P. 1997. Cognitive Inertia in a Turbulent Market: The Case of UK Residential Estate Agents. *Journal of Management Studies* 34 (6): 921-945.
- Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2. Izdaja. London, New Delhi: Thousand Oaks.
- Holland, Dorothy in Michael Cole. 1995. Between Discourse and Schema: Reformulating a Cultural-Historical Approach to Culture and Mind. *Anthropology & Education Quarterly* 26 (4): 475-489.
- Horvat, Tatjana. 2009. *Reporting on Corporate Social Responsibility: The case of Slovenian Annual Reports*. Conference Proceedings of MOTSP 2009, Šibenik, junij, 435-439.
- Horvat, Tatjana. 2010. *The impact of financial crisis on social responsibility in Slovenian annual reports*. Conference Proceedings of MOTSP 2010, Rovinj, junij (CD Rom).
- Hsueh, Yeh. 2002. The Hawthorne experiments and the introductions of Jean Piaget in American Industrial Psychology, 1929-1932. *History of Psychology* 5 (2): 163–189.
- Huang, Tung-Chun. 2001. The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review* 30 (2): 132-151.
- Ignjatović, Miroljub in Ivan Svetlik. 2004. Slovenija: Neintenzivno upravljanje človeških virov. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 13-35. Ljubljana: Založba Sophia.
- Inhelder, Barbel. 1962. Some Aspects of Piaget's Genetic Approach to Cognition. *Monographs of the Society for Research in Child Development* 27 (2): 19-40.
- Inhelder, Bärbel. 1976. Introduction. V: Inhelder B. in H.H. Chipman (Ur.), *Piaget and his school*. New York: Basic Books.
- International Labour Organization. 2009. Dostopno prek: <http://www.ilo.org> (29.september 2009)

- Ireland, Duane R., Michael A. Hitt, Richard A. Bettis in Auld D. de Porrás. 1987. Strategy formulation process: Differences in perceptions of strength and weakness indicators and environmental uncertainty by managerial level. *Strategic Management Journal* 8 (5): 469-485.
- Isabella, Lynn A. 1990. Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal* 33: 7-41.
- Jackson, Camille R. A. 2006. *The Human Face of Organisational Change*. Doktorska disertacija: Southern Cross University, Avstralija.
- Jazbec, Marijana. 2005. *Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jick, Todd D. 1979. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly* 24 (4): 602-611.
- Kahle, Lynn R. 1984. *Attitudes and Social Adaptation: A Person – Situation Interaction Approach*. Oxford: Pergamon Press.
- Kahneman, Daniel in Amos Tversky. 1973. On the psychology of prediction. *Psychological Review* 80: 237-251.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Miroljub Ignjatović. 2004. Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja – potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 230-258. Ljubljana: Založba Sophia.
- Kazdin, Alan E., ur. 2000. *Encyclopedia of Psychology, Vol. 3*. Washington, New York: American Psychological Association/ Oxford University Press.
- Kelly, James in John Gennard. 1996. The role of personnel directors on the board of directors. *Personnel Review* 25 (1): 7-24.
- Kitchener, Richard F. 1991. Jean Piaget: The Unknown Sociologist? *The British Journal of Sociology* 42 (3): 421-442.
- Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 66-110. Ljubljana: Založba Sophia.
- Kuklinski, James H., Robert C. Luskin in John Bolland. 1991. Where is the Schema? Going Beyond the "S" Word in Political Psychology. *The American Political Science Review* 85 (4): 1341-1356.
- Kwan, Virginia S. Y. in Susan T. Fiske. 2008. Missing links in social cognition: the continuum from nonhuman agents to dehumanized humans. *Social Cognition* 26 (2): 125-128.
- Labianca Giuseppe, Barbara Gray in Daniel J. Brass. 2000. A Grounded Model of Organizational Schema Change during Empowerment. *Organization Science* 11 (2): 235-257.
- Labinovitz, Ed. 1989. *Izvirni Piaget: mišljenje, učenje, poučevanje*. Ljubljana: DZS.
- Lau, Chung-Ming in Richard W. Woodman. 1995. Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *The Academy of Management Journal* 38 (2): 537-554.

Lau, Chung-Ming, David K. Tse in Nan Zhou. 2002. Institutional Forces and Organizational Culture in China: Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job Satisfaction. *Journal of International Business Studies* 33 (3): 533-550.

Lincoln, Yvonna S. in Econ G. Guba. 1985. *Naturalistic inquiry*. California: Sage.

Lodge, Milton, Kathleen M. McGraw, Pamela Johnston Conover, Stanley Feldman in Arthur H. Miller. 1991. Where is the Schema? Critiques. *The American Political Science Review* 85 (4): 1357-1380.

Lord, Robert G. in Roseanne J. Foti. 1986. Schema Theories, Information Processing, and Organizational Behavior. V *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, ur. Henry P. Sims, Jr. in Dennis A. Gioia, 20-48. San Francisco: Jossey-Bass.

Lord, Robert G. in Mary C. Kernan. 1987. Scripts as Determinants of Purposeful Behavior in Organizations. *The Academy of Management Review* 12 (2): 265-277.

Lorsch, Jay W. 1985. Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change. V *Gaining Control of the Corporate Culture*, ur. Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton in Roy Serpa, 84-102. San Francisco: Jossey Bass.

Lundy, Olive. 1994. From personnel management to strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management* 5 (3): 687-720.

Markus, Hazel in Robert B. Zajonc. 1985. The Cognitive Perspective in Social Psychology. V *The Handbook of Social Psychology*, 3. izd., ur. Lindzey Gardner in Elliot Aronson, 137-230. New York: Random House.

Markus, Hazel. 1977. Self-schemata and Processing Information about the Self. *Journal of Personality and Social Psychology* 35: 63-78.

McKinley, William, Jun Zhao in Kathleen Garrett Rust. 2000. A Sociocognitive Interpretation of Organizational Downsizing. *The Academy of Management Review* 25 (1): 227-243.

McVee, Mary B., Kailonnie Dunsmore in James R. Gavelek. 2005. Schema Theory Revisited. *Review of Educational Research* 75 (4): 531-566.

Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

Miller, Danny in Peter H. Friesen. 1983. Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle. *Organization Studies* 4 (4): 339-356.

Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Moch, Michael K. in Jean M. Bartunek. 1990. *Creating Alternative Realities at Work: The Quality of Work Life Experiment at FoodCom*. New York: Harper Business.

Moscovici, Serge. 1984. The phenomenon of social representations. V *Social representations*, ur. Robert M. Farr in Serge Moscovici 3-69. Cambridge: Cambridge University Press.

- Možina, Stane. 1998. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1-28. Ljubljana: Založba FDV.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2008. *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni element strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Musek, Janek. 2002. *Zgodovina psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Nickles, Thomas. 2000. Kuhnian Puzzle Solving and Schema Theory. *Philosophy of Science: Proceedings of the 1998 Biennial Meetings of the Philosophy of Science Association* 67: S242-S255.
- Nisbett, E. Richard in Lee Ross. 1980. *Human inference: Strategies and shortcomings of social judgement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- O'Connor, Mary C. 1998. Can We Trace the "Efficacy of Social Constructivism"? *Review of Research in Education* 23: 25-71.
- Operario, Don in Susan T. Fiske. 1999. Social cognition permeates social psychology: Motivated mental processes guide the study of human social behavior. *Asian Journal of Social Psychology* 2: 63-78.
- Özcelik Oya Ayşe in Fulya Aydınli. 2006. Strategic role of HRM in Turkey: a three-country comparative analysis. *Journal of European Industrial Training* 30 (4): 310-327.
- Patton, Michael Q. 2002. *Qualitative evaluation and research methods*, 3. izd. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Piaget, Jean. 1928. *Judgement and reasoning in the child*. New York: Harcourt&Brace.
- Piaget, Jean. 1952. *The origins of intelligence in children*. New York: International University Press.
- Piaget, Jean. 1970. Piaget's theory. V *Carmichael's manual of child psychology* 1, 3. izd., ur. Paul H. Mussen, 703-732. New York: Wiley.
- Piaget, Jean. 1978. *Strukturalizam*. Beograd: Beogradski izdavačko-grafički zavod.
- Piderit, Sandy K. 2000. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review* 25 (4): 783-794.
- Poole, Peter P., Barbara Gray in Dennis A. Gioia. 1990. Organizational Script Development Through Interactive Accommodation. *Group & Organization Studies* 15 (2): 212 – 233.
- Poole, Peter P., Dennis A. Gioia in Barbara Gray. 1989. Influence modes, schema change, and organizational transformation. *Journal of Applied Behavioral Science* 25: 271-289.
- Porac, Joseph F., Howard Thomas in Charles Baden-Fuller. 1989. Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers. *Journal of Management Studies* 26 (4): 397-416.

- Poslovna akademija Finance (2009). Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/nlp/index.php?go=410> (20. september 2010).
- Pugh, Derek. 1993. Understanding and managing organizational change. V: *Managing change*, 2. izd., ur. Christopher Mabey in Bill Mayon-White, 108-112. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Quinn, Robert E. in Kim S. Cameron. 1983. Organizational life cycles and the shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science* 29: 33-51.
- Radovan, Marko. 2001. Kaj določa naše vedenje. *Psihološka obzorja* 10 (2): 101-112.
- Ranson, Stewart, Bob Hinings in Royston Greenwood. 1980. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly* 25: 1-17.
- Rauter, Maja. 2006. *Vpliv nacionalne kulture na podjetništvo in implikacije za Slovenijo*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Reger, Rhonda K., Loren T. Gustafson, Samuel M. Demarie in John V. Mullane. 1994. Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review* 19: 565-584.
- Reger, Rhonda K. in Timothy B. Palmer. 1996. Managerial Categorization of Competitors: Using Old Maps to Navigate New Environments. *Organization Science* 7 (1): 22-39.
- Rus, Velko S. 1989. Socialna kognicija: zgodovinsko ozadje. *Anthropos* 20 (3/4): 170-180.
- Rus, Velko S. 1991. Socialno-kognitivna psihologija in nove teorije stališč. *Anthropos* 23 (4-5): 278-291.
- Rus, Velko S. 2000. *Socialna in societalna psihologije (z obrisi sociopsihologije)*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Schank, C. Roger in Robert P. Abelson. 1977. *Scripts, plans, goals and understanding: An inquiry into human knowledge structures*. New York: Erlbaum.
- Schein, Edgar H. 1980. *Organizational Psychology*, 3. izd. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, Edgar H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Non Sense About Cultural Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Shetzer, Larry. 1993. A Social Information Processing Model of Employee Participation. *Organization Science* 4 (2): 252-268.
- Smith, Peter A. C. in Meenakshi, Sharma. 2002. Rationalizing the promotion of non-rational behaviors in organisations. *The Learning Organization* 9 (5): 197-201.
- Smith, Ian. 2005. Achieving readiness for organisational change. *Library Management* 26 (6/7): 408-412.

Soffe, Stephen M. 2002. The properties of sensemaking: A case study of meaning development during organizational change. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences* 63 (3-A): 847.

Statistični urad Republike Slovenije. 2009. Poslovne tendence. Dostopno prek: http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2800101S&ti=Ankete+o+poslovnih+tendenc+ah+in+mnenju+potro%9Anikov%2C+Slovenija%2C+mese%8no&path=../Database/Ekonomsko/28_poslovne_tendence/28001_anketa_tendence/&lang=2 (29. november 2010)

Stenbacka, Caroline. 2001. Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision* 39 (7): 551-555.

Stevens, Laura E. in Susan T. Fiske. 1995. Motivation and cognition in social life: Social survival perspective. *Social cognition* 13: 189-214.

Stewart, J. D. 1989. Bringing about organisation change – a framework. *Journal of European Industrial Training*, 13 (6): 31-35.

Svetlik, Ivan in Eleni Stavrou-Costea. 2007. Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower* 28 (3/4): 197-206.

Svetlik, Ivan. 2004. Uvod: Razpoke v zgodbi o uspehu. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 1-12. Ljubljana: Založba Sophia.

Swart, Juani in Leon J., van Vuuren. 1998. Cognitive style and the interpretation of organisational change. *Journal of Industrial Psychology* 24 (3): 22-31.

Taylor, Ronald N. 1975. Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. *Academy of Management Journal* 18 (1): 74-81.

Taylor, Shelley E. in Jennifer Crocker. 1981. Schematic Bases of Social Information Processing. V *Social Cognition: The Ontario Symposium on Personality and Social Psychology*, ur. Tory E. Higgins, Chris A. Harman in Mark P. Zanna, 89-134. New Jersey: Erlbaum.

The free dictionary. Dostopno prek: <http://www.thefreedictionary.com/serendipity> (15. september 2009).

Thomas, John B. in Reuben R. McDaniel. 1990. Interpreting Strategic Issues: Effects of Strategy and the Information-Processing Structure of Top Management Teams. *Academy of Management Journal* 33 (2): 286-306.

Towers Watson. 2010. From Recession to Recovery: How Far, How Fast, How Well Prepared? Dostopno prek: <http://www.towerswatson.com/research/1551> (28. januar 2010).

Towers Watson. 2010. From Recession to Recovery: How Far, How Fast, How Well Prepared? Dostopno prek: <http://www.towerswatson.com/research/2247> (1. oktober 2010).

- van Geert, Paul. 1998. A Dynamic Systems Model of Basic Developmental Mechanisms: Piaget, Vygotsky, and Beyond. *Psychological Review* 105 (4): 634 - 677.
- Vaughan, Graham M. in Michael A. Hogg. 2008. *Social Psychology*. 5. izd. Essex: Pearson Education Limited.
- Vezovnik, Andreja. 2009. *Kritična analiza diskurzivne konstrukcije kolektivnih identifikacij: primer slovenstva*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- von Glasersfeld, Ernst. 1989. Cognition, Construction of Knowledge, and Teaching. *Synthese* 80 (1): 121-140.
- Wadsworth, Barry J. 1996. *Piaget's theory of cognitive and affective development: foundations of constructivism*. 5. izd. New York: Longman Publishers USA.
- Waller, Mary J., George P. Huber in William H. Glick. 1995. Functional background as a determinant of executives' selective perception. *Academy of Management Journal* 38 (4): 943-974.
- Watson Wyatt. 2008. Effect of the Economic Crisis on HR Programs Update: October 2008. Dostopno prek: <http://www.watsonwyatt.com/research/pdfs/2008-WT-0048.pdf> (31. oktober 2008).
- Watson Wyatt. 2008. Effect of the Economic Crisis on HR Programs Update: December 2008. Dostopno prek: <http://www.watsonwyatt.com/research/pdfs/2008-wt-0065.pdf> (31. januar 2009).
- Watson Wyatt. 2009. Effect of the Economic Crisis on HR Programs Update: October 2009. Dostopno prek: http://www.watsonwyatt.com/temp/pdfs/WT-2009-13754_oct.pdf (31. oktober 2009).
- Watson Wyatt. 2009. Effect of the Economic Crisis on HR Programs Update: December 2009. Dostopno prek: <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/644/Looking%20Toward%20Recovery%20-%20Focusing%20on%20Talent%20and%20Rewards.pdf> (29. december 2009).
- Watzlawick, Paul, John H. Weakland in Richard Fisch. 1974. *Change Principles of Problem Formation and Problem Resolution*. New York: Horton.
- Weber, Renee in Jennifer Crocker. 1983. Cognitive processes in the revision of stereotypic beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology* 45: 961-977.
- Weick, Karl E. 1990. The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster. *Journal of Management* 16: 571-593.
- White, Dennis J. in Donel E. Carlston. 2005. Consequence of Schemata for Attention, Impressions and Recall in Complex Social Interactions. 36-47. V *Social Cognition: Key readings*, ur. David Hamilton. New York: Psychology Press.
- Wood, Robert in Albert Bandura. 1989. Social Cognitive Theory of Organizational Management. *The Academy of Management Review* 14 (3): 361-384.

Zajonc, Robert B. 1980. Feeling and Thinking: Preferences Need No Inferences. *American Psychologist* 35:151-75.

Zajonc, Robert B. 1989. Styles of explanation in social psychology. *European Journal of Social Psychology* 19: 345-368.

Zupan, Nada. 1998. Human Resource Management in Slovenia. *Journal of Human Resource Management* 1 (1): 13-32.

Zupan, Nada in Irena Ograjenšek. 2004. The Link between Human Resource Management and Company Performance. *Journal of East -West Business* 10 (1): 105-19.

IMENSKO IN STVARNO KAZALO

- A**
adaptacija, 7, 81, 86, 96, 229
afekti, 31, 66, 77, 78, 95, 219
akomodacija, 85, 86, 98
asimilacija, 8, 9, 84, 98, 222, 229
ATLAS.ti, II, V, 123, 125, 126, 129
Augustinos,
Martha 28, 34, 38, 40, 41, 43, 44, 45, 49, 50,
51, 52, 57, 58, 68, 71, 73, 74, 76, 222, 238
avtoregulacija, 8, 89, 90
- B**
Bartunek,
Jean I, IV, VII, 51, 53, 56, 57, 60, 61, 68, 69,
70, 71, 72, 73, 75, 125, 199, 212, 218, 229,
238, 244
Bečaj,
Janez I, IV, 22, 23, 24, 25, 26, 29, 32, 34, 35,
36, 80, 82, 89, 90, 91, 93, 94, 220, 221, 238
- C**
Chattopadhyay
Prithviraj, 63, 65, 67, 74, 218, 223, 239
- D**
dejavniki spreminjanja kognitivnih shem, 16
Diplock
Peter, I, IV, 16, 70, 239
disekvilibracija, 8, 87, 88
družbena odgovornost
do zaposlenih, 12, 159, 177, 187, 203, 230
- E**
ekvilibrij, II, 26, 82, 87, 88, 91
- F**
finančna kriza, 110, 165
finančne institucije, II, III, 10, 18, 118, 129,
130, 138, 172, 173, 190, 191, 205, 208, 211,
231, 232, 233
Fiske
Susan, III, VI, 20, 21, 27, 28, 29, 30, 31, 32,
33, 36, 39, 44, 46, 47, 48, 51, 55, 56, 57,
59, 64, 68, 75, 78, 218, 219, 227, 236,
240, 243, 245, 247
- G**
Gioia
Dennis A., I, IV, 42, 43, 46, 52, 53, 55, 69,
70, 77, 118, 222, 241, 243, 245
gospodarska kriza, I, 122
- H**
Horvat
Tatjana, 124, 174, 230, 231, 242
- I**
interpretativna shema, I, 42
izobraževanje
v instituciji, III, 103, 124, 158, 159, 174,
180, 181, 182, 184, 185, 201, 207, 234
- K**
kognitivna psihologija, 35, 36, 37, 246
kognitivna shema, II
komuniciranje
v instituciji, III, 9, 70, 102, 115, 133, 141,
153, 168, 201, 242
konstruktivizem, 7, 22, 24, 25, 26, 38
- L**
Labianca
Giuseppe, I, IV, 40, 41, 44, 45, 49, 57, 59,
60, 69, 76, 209, 214, 218, 243
letna poročila, II, 127, 177, 209, 226, 232
- M**
Merkač Skok
Marjana, 17, 106, 107, 244
model ekvibracije
kognitivnih struktur, IV, 14, 80, 81
motivacija, 7, 32, 88
- N**
nekompatibilne sheme, 9, 221

O

odpuščanje kadrov

v krizi, 9, 167, 184, 197, 234

Operario

Don, III, VI, 29, 30, 31, 32, 33, 218, 219,
227, 236, 245

organizacijska kultura, 62, 71, 79, 103, 218

P

Piaget

Jean, V, 8, 14, 18, 25, 26, 27, 39, 79, 80, 81,
82, 83, 84, 85, 87, 89, 90, 92, 93, 94, 95,
222, 240, 241, 242, 243, 245, 247, 248

poglobljeni intervjuji, 122

Poole

Peter P., I, II, IV, V, 40, 43, 46, 52, 53, 57,
61, 62, 69, 70, 75, 125, 126, 199, 222,
228, 241, 245

pragmatizem, 7, 31

prerazporejanje

kadrov, 9, 158, 167, 184, 197, 234

proizvajalci za avtomobilsko industrijo, 148,

172, 208

prototip, 50

R

rigidnost, 189

S

Schein

Edgar H., 72, 73, 89, 246

shematsko procesiranje informacij, 7, 42, 74

sheme

kognitivne, III, I, II, III, IV, 7, 8, 9, 10, 17,
18, 24, 26, 28, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43,
44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54,
55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65,
66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76,
77, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88,

89, 90, 91, 92, 93, 95, 109, 115, 118, 122,
123, 125, 126, 128, 130, 131, 132, 138,
140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147,
148, 151, 152, 155, 156, 157, 158, 161,
162, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 170,
171, 173, 189, 190, 193, 194, 195, 198,
199, 207, 208, 209, 210, 212, 213, 214,
215, 216, 218, 219, 221, 223, 224, 225,
226, 228, 229, 233, 234, 235, 236, 237

socialna kognicija, 7, 27, 28, 246

socialna psihologija, 20, 34, 36, 76, 238

socialne predstave, 28, 51, 91

socialni konstruktivizem, 24, 38

spreminjanje shem, 7, 8, 9, 10, 18, 39, 54, 67,
83, 125, 137, 138, 147, 155, 166, 209, 210,
236

stališča, 20, 28, 36, 50, 53, 54, 77, 89, 95, 125,
153, 226

stereotipi, 28, 45

strateška miopija, 57

strateška vloga UČV, 104, 134, 154, 202, 205

strateško UČV, 147

Svetlik

Ivan, 17, 99, 100, 103, 104, 105, 106, 108,
242, 243, 247

T

Taylor

Shelley E., 20, 21, 27, 28, 30, 31, 36, 39, 43,
47, 48, 49, 50, 55, 56, 57, 59, 63, 64, 68,
218, 219, 240, 247

U

upravljanje s človeškimi viri

(UČV), I, 8, 13, 14, 16, 17, 99, 101, 102,
114, 172, 225

usposabljanje

v instituciji, III, 9, 115, 124, 159, 168, 201,
207, 234

PRILOGA A: OKVIRNA INTERVJUJSKA VPRAŠANJA

Okvirna vprašanja intervjuja za empirični del doktorske disertacije z naslovom Kognitivne sheme gospodarske krize pri menedžerjih.

Vprašanja so zastavljena na način, da ni pravih ali napačnih odgovorov, zanimajo me le osebna opažanja in predvidevanja vodilnih, saj bodo le-ta vplivala na njihove ukrepe v prihodnosti. Zastavljena vprašanja so okvirna in so podobna za vodstvo družbe in za vodstvo kadrovskega oddelka. Zanimanje je v prvi vrsti usmerjeno na zaznavanje trenutnega položaja.

Smernice v podjetju:

1. Kako se kaže gospodarska kriza v podjetju?
2. Na kak način je zadnje leto drugačno od začetka 2008/ od prejšnjega intervjuja?
3. Strategije na nivoju celotnega podjetja?

Kadrovski vidik:

4. Kakšna je konkretna usmeritev na področju kadrov v času krize?
5. V čem je kriza spremenila predkrizne prioritete in usmeritve/ iz časa prejšnjega intervjuja?
6. Kako v teh razmerah ravna konkurenca?
7. Ali je lahko kriza povod za spremembe strateške usmeritve na področju upravljanja s kadrovskimi viri? Kako?
8. Katere stvari bodo po koncu krize na področju upravljanja s kadri drugačne (vaša predvidevanja)?

Smernice v širšem poslovnem okolju:

9. Katere stvari bodo po koncu krize v poslovnem okolju drugačne (vaša predvidevanja)?
10. Vzroki, posledice in rešitve za krizo (vaša predvidevanja)?

PRILOGA B: ZBIRNE TABELE: PRIMERJAVA LETNIH POROČIL

	2007	2008	2009	Opombe
ZAPOSLENOST				
DD1: Skupno število zaposlenih glede na tip zaposlitve, pogodbo o zaposlitvi in regijo.	2	3	2	Izboljšanje v '08 glede na '07
DD2: Skupno število in stopnja fluktuacije pri zaposlenih glede na starostno skupino, spol in regijo.	0	2	1	Izboljšanje vidika v '08 in poslabšanje v '09
ODNOSI ZAPOSLENI/ MENEĐMENT				
DD4: Odstotek zaposlenih, ki so zajeti znotraj sporazuma o kolektivnih pogodbah.	0	0	0	
DD5: Najkrajši rok za obveščanje o operativnih spremembah, vključno s tem, ali je to določeno v kolektivnih pogodbah.	0	1	0	Izboljšanje vidika v '08 in poslabšanje v '09 glede na '07 (v '08 omenjene oblike notr. komunicir. in njihov namen)
POKLICNO ZDRAVJE IN VARNOST				
DD7: Stopnje poškodb, poklicnih bolezni, bolniških dni in absenteizma ter število delovnih nezgod po regijah.	0	0	0	
DD8: Programi izobraževanja, usposabljanja, svetovanja, preventive in nadzora tveganja za zaposlene, njihove družine ali člane skupnosti o težkih boleznih.	0	1	0	Izboljšanje vidika v '08 in poslabšanje v '09 glede na '07 (v '08 omenjeno, da so izobraž. iz varstva pri delu)
USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE				
DD10: Povprečno število ur za izobraževanje na leto na zaposlenega po kategorijah zaposlenih.	0	2	0	V '08 izboljšanje, saj omenjeno povpreč. št ur izobraže. v na zaposlenega in skupno št. izobr. ur Ponovno poslabš. V '09
RAZNOLIKOST IN ENAKE MOŽNOSTI				
DD13: Sestava vodstvenih struktur in razčlemba zaposlenih po kategorijah glede na spol, starostno skupino, pripadnost manjšini in drugi indikatorji raznovrstnosti.	2	3	3	
DD14: Delež osnovne plače moških in žensk po kategorijah zaposlenih.	0	0	0	
SKUPAJ	4	12	6	22

Legenda: 3 = o indikatorju v celoti poročajo, 2 = o indikatorju delno poročajo, 1 = indikator je zgolj nakazan, 0 = o indikatorju ne poročajo

Tabela: *Primerjava letnih poročil 2007, 2008 in 2009 za P (ime podjetja).*

	2007	2008	2009	Opombe
ZAPOSLENOST				
DD1: Skupno število zaposlenih glede na tip zaposlitve, pogodbo o zaposlitvi in regijo.	2	1	1	Skupno št. zaposlenih; povpr. št. zaposlenih
DD2: Skupno število in stopnja fluktuacije pri zaposlenih glede na starostno skupino, spol in regijo.	1	1	1	Mogoče rabrati glede na prejšnje leto
ODNOSI ZAPOSLENI/ MENEDŽMENT				
DD4: Odstotek zaposlenih, ki so zajeti znotraj sporazuma o kolektivnih pogodbah.	0	0	0	
DD5: Najkrajši rok za obveščanje o operativnih spremembah, vključno s tem, ali je to določeno v kolektivnih pogodbah.	0	0	0	
POKLICNO ZDRAVJE IN VARNOST				
DD7: Stopnje poškodb, poklicnih bolezni, bolniških dni in absenteizma ter število delovnih nezgod po regijah.	0	0	0	
DD8: Programi izobraževanja, usposabljanja, svetovanja, preventive in nadzora tveganja za zaposlene, njihove družine ali člane skupnosti o težkih boleznih.	0	0	0	
USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE				
DD10: Povprečno število ur za izobraževanje na leto na zaposlenega po kategorijah zaposlenih.	0	0	0	
RAZNOLIKOST IN ENAKE MOŽNOSTI				
DD13: Sestava vodstvenih struktur in razčlemba zaposlenih po kategorijah glede na spol, starostno skupino, pripadnost manjšini in drugi indikatorji raznovrstnosti.	2	2	2	Opis vodstva in nadzor. sveta (heterogena); razčlemba po skupinah glede na izobrazbo:
DD14: Delež osnovne plače moških in žensk po kategorijah zaposlenih.	0	0	0	
SKUPAJ	5	4	4	13

Legenda: 3 = o indikatorju v celoti poročajo, 2 = o indikatorju delno poročajo, 1 = indikator je zgolj nakazan, 0 = o indikatorju ne poročajo

Tabela: *Primerjava letnih poročil 2007, 2008 in 2009 za B (ime podjetja).*

	2007	2008	2009	Opombe
ZAPOSLENOST				
DD1: Skupno število zaposlenih glede na tip zaposlitve, pogodbo o zaposlitvi in regijo.	2	2	1	
DD2: Skupno število in stopnja fluktuacije pri zaposlenih glede na starostno skupino, spol in regijo.	2	3	2	Izboljšanje v 08 glede na 07
ODNOSI ZAPOSLENI/ MENEĐMENT				
DD4: Odstotek zaposlenih, ki so zajeti znotraj sporazuma o kolektivnih pogodbah.	0	0	0	
DD5: Najkrajši rok za obveščanje o operativnih spremembah, vključno s tem, ali je to določeno v kolektivnih pogodbah.	2	1	2	Izboljšanje 08 →09
POKLICNO ZDRAVJE IN VARNOST				
DD7: Stopnje poškodb, poklicnih bolezni, bolniških dni in absenteizma ter število delovnih nezgod po regijah.	0	0	0	
DD8: Programi izobraževanja, usposabljanja, svetovanja, preventive in nadzora tveganja za zaposlene, njihove družine ali člane skupnosti o težkih boleznih.	2	3	3	Izboljšanje 07-08; številni preventivni programi
USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE				
DD10: Povprečno število ur za izobraževanje na leto na zaposlenega po kategorijah zaposlenih.	2	3	2	Izboljšanje med 07 in 08
RAZNOLIKOST IN ENAKE MOŽNOSTI				
DD13: Sestava vodstvenih struktur in razčlemba zaposlenih po kategorijah glede na spol, starostno skupino, pripadnost manjšini in drugi indikatorji raznovrstnosti.	2	2	3	Izboljšanje med 08 in 09 (zajet delež invalidov)
DD14: Delež osnovne plače moških in žensk po kategorijah zaposlenih.	0	0	0	
SKUPAJ	12	14	13	39

Legenda: 3 = o indikatorju v celoti poročajo, 2 = o indikatorju delno poročajo, 1 = indikator je zgolj nakazan, 0 = o indikatorju ne poročajo

Tabela: Primerjava letnih poročil 2007,2008 in 2009 za N (ime podjetja).

	2007	2008	2009	Opombe
ZAPOSLENOST				
DD1: Skupno število zaposlenih glede na tip zaposlitve, pogodbo o zaposlitvi in regijo.	1	1	1	
DD2: Skupno število in stopnja fluktuacije pri zaposlenih glede na starostno skupino, spol in regijo.	1	1	1	Samo skupno št. na podlagi tabele s skupnim št. zaposlenih
ODNOSI ZAPOSLENI/ MENEDŽMENT				
DD4: Odstotek zaposlenih, ki so zajeti znotraj sporazuma o kolektivnih pogodbah.	0	0	0	
DD5: Najkrajši rok za obveščanje o operativnih spremembah, vključno s tem, ali je to določeno v kolektivnih pogodbah.	2	2	0	Poslabšanje vidika iz '07 in '08 na '09
POKLICNO ZDRAVJE IN VARNOST				
DD7: Stopnje poškodb, poklicnih bolezni, bolniških dni in absenteizma ter število delovnih nezgod po regijah.	0	2	2	Izboljšanje vidika v '08 glede na '07
DD8: Programi izobraževanja, usposabljanja, svetovanja, preventive in nadzora tveganja za zaposlene, njihove družine ali člane skupnosti o težkih boleznih.	1	3	2	Izboljšanje vidika v '08 glede na '07 Poslabšanje vidika v '09 glede na '08
USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE				
DD10: Povprečno število ur za izobraževanje na leto na zaposlenega po kategorijah zaposlenih.	2	2	3	Izboljšanje vidika v '09 glede na '08
RAZNOLIKOST IN ENAKE MOŽNOSTI				
DD13: Sestava vodstvenih struktur in razčlemba zaposlenih po kategorijah glede na spol, starostno skupino, pripadnost manjšini in drugi indikatorji raznovrstnosti.	2	2	2	
DD14: Delež osnovne plače moških in žensk po kategorijah zaposlenih.	0	0	0	
SKUPAJ	9	13	11	33

Legenda: 3 = o indikatorju v celoti poročajo, 2 = o indikatorju delno poročajo, 1 = indikator je zgolj nakazan, 0 = o indikatorju ne poročajo

Tabela: *Primerjava letnih poročil 2007, 2008 in 2009 za M* (ime podjetja).

	2007	2008	2009	Opombe
ZAPOSLENOST				
DD1: Skupno število zaposlenih glede na tip zaposlitve, pogodbo o zaposlitvi in regijo.	1	1	1	
DD2: Skupno število in stopnja fluktuacije pri zaposlenih glede na starostno skupino, spol in regijo.	0	0	2	Izboljšanje v '09 glede na '07 in '08 (št. odpuščenih delavcev, št. delavcev s skrajšanim DČ)
ODNOSI ZAPOSLENI/ MENEĐŽMENT				
DD4: Odstotek zaposlenih, ki so zajeti znotraj sporazuma o kolektivnih pogodbah.	0	0	0	
DD5: Najkrajši rok za obveščanje o operativnih spremembah, vključno s tem, ali je to določeno v kolektivnih pogodbah.	0	0	0	
POKLICNO ZDRAVJE IN VARNOST				
DD7: Stopnje poškodb, poklicnih bolezni, bolniških dni in absenteizma ter število delovnih nezgod po regijah.	2	2	2	
DD8: Programi izobraževanja, usposabljanja, svetovanja, preventive in nadzora tveganja za zaposlene, njihove družine ali člane skupnosti o težkih boleznih.	2	2	2	Delno je segment o varnosti pri delu med leti '07, '08 in '09 dobesečno prepisan
USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE				
DD10: Povprečno število ur za izobraževanje na leto na zaposlenega po kategorijah zaposlenih.	2	2	3	Izboljšanje v letu '09
RAZNOLIKOST IN ENAKE MOŽNOSTI				
DD13: Sestava vodstvenih struktur in razčlemba zaposlenih po kategorijah glede na spol, starostno skupino, pripadnost manjšini in drugi indikatorji raznovrstnosti.	2	2	2	
DD14: Delež osnovne plače moških in žensk po kategorijah zaposlenih.	0	0	0	
SKUPAJ	9	9	12	30

Legenda: 3 = o indikatorju v celoti poročajo, 2 = o indikatorju delno poročajo, 1 = indikator je zgolj nakazan, 0 = o indikatorju ne poročajo

Tabela: *Primerjava letnih poročil 2007, 2008 in 2009 za I (ime podjetja).*

	2007	2008	2009	Opombe
ZAPOSLENOST				
DD1: Skupno število zaposlenih glede na tip zaposlitve, pogodbo o zaposlitvi in regijo.	0	2	2	Izboljšanje v letih '07 in '08 glede na prejšnje leto
DD2: Skupno število in stopnja fluktuacije pri zaposlenih glede na starostno skupino, spol in regijo.	0	0	1	Izboljšanje v '08 glede na prejšnje leto
ODNOSI ZAPOSLENI/ MENEDŽMENT				
DD4: Odstotek zaposlenih, ki so zajeti znotraj sporazuma o kolektivnih pogodbah.	0	0	0	
DD5: Najkrajši rok za obveščanje o operativnih spremembah, vključno s tem, ali je to določeno v kolektivnih pogodbah.	2	3	2	Poslabšanje v '09: Namenjene manj pozornosti
POKLICNO ZDRAVJE IN VARNOST				
DD7: Stopnje poškodb, poklicnih bolezni, bolniških dni in absenteizma ter število delovnih nezgod po regijah.	0	0	0	
DD8: Programi izobraževanja, usposabljanja, svetovanja, preventive in nadzora tveganja za zaposlene, njihove družine ali člane skupnosti o težkih boleznih.	2	3	1	Izboljšanje v '08 glede na '07 in poslabšanje v '09 glede na '08
USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE				
DD10: Povprečno število ur za izobraževanje na leto na zaposlenega po kategorijah zaposlenih.	2	3	1	Izboljšanje v '08 glede na '07 in poslabšanje v '09 glede na '08 (v '09 samo opis vsebine izobraž.)
RAZNOLIKOST IN ENAKE MOŽNOSTI				
DD13: Sestava vodstvenih struktur in razčlemba zaposlenih po kategorijah glede na spol, starostno skupino, pripadnost manjšini in drugi indikatorji raznovrstnosti.	1	2	3	Izboljšanje v letih '07 in '08 glede na prejšnje leto
DD14: Delež osnovne plače moških in žensk po kategorijah zaposlenih.	0	0	0	
SKUPAJ	7	13	10	30

Legenda: 3 = o indikatorju v celoti poročajo, 2 = o indikatorju delno poročajo, 1 = indikator je zgolj nakazan, 0 = o indikatorju ne poročajo

Tabela: *Primerjava letnih poročil 2007, 2008 in 2009 za C (ime podjetja).*

PRILOGA C: VSE KODE S KRATKIMI OPISI

birokratska vloga UČV (čas 1)

opisuje birokratsko, administrativno, servisno vlogo UČV v podjetju, vezano na čas prvega razgovora

UCV brez strategije

zagotavljanje pravilnikov in ostale birokratske dokumentacije

nezmožnost vplivanja na odločitve vodstva

neavtonomno delovanje

zmanjšanje vrednosti funkciji

birokratska vloga UČV (čas 2)

opisuje birokratsko, administrativno, servisno vlogo UČV v podjetju, vezano na čas drugega razgovora

UČV brez strategije

zagotavljanje pravilnikov in ostale birokratske dokumentacije

nezmožnost vplivanja na odločitve vodstva

neavtonomno delovanje

zmanjšanje vrednosti funkciji

birokratska vloga UČV v prejšnji krizi

opisuje birokratsko, administrativno, servisno vlogo UČV v podjetju v prejšnji krizi

UČV brez strategije v prejšnji krizi

zagotavljanje pravilnikov in ostale birokratske dokumentacije v prejšnji krizi

nezmožnost vplivanja na odločitve vodstva v prejšnji krizi

neavtonomno delovanje v prejšnji krizi

deklarativno strateška vloga UČV

poudarjanje strateške vloge UČV, čeprav to ni

navajanje aktivnosti v okviru podjetja, ki naj bi nakazovale strateško vlogo UČV, čeprav se ne kaže/ kaže na birokratsko vlogo UČV

socialno zaželeni odgovori o strateški vlogi UČV

dolgoročne strategije menedžmenta (čas 0)

opisuje dolgoročne poslovne strategije menedžmenta, nastale z namenom dolgoročnega razvoja podjetja v času pred krizo

dolgoročne strategije menedžmenta (čas 2)

opisuje dolgoročne poslovne strategije menedžmenta, nastale z namenom dolgoročnega razvoja podjetja v obdobju drugega razgovora

dolgoročne strategije menedžmenta v krizi

opisuje dolgoročne poslovne strategije menedžmenta, nastale v času krize z namenom preživetja in dolgoročnega razvoja podjetja

finančni ukrepi menedžmenta v krizi

opisuje finančne ukrepe menedžmenta v času krize

prerazporeditve finančnih sredstev v času krize

zmanjšanje stroškov v času krize

vlaganja denarnih sredstev v času krize

kratkoročni ukrepi menedžmenta v krizi

opisuje radikalne ali hitre ukrepe menedžmenta z namenom preživetja ali izboljšanja položaja podjetja v času krize

nestrinjanje o vlogi UČV v O

opisuje nestrinjanje o smotrih, vlogi in funkciji UČV v podjetju
nestrinjanje o ukrepih v UČV

NI podobno kot v prejšnji krizi

opis sedanje krize kot drugačne v nekem pogledu od prejšnje krize (npr. Jugoslovanske krize)

NI spremembe na sheme v družbi

opisuje stanje v družbi, ki se ni prilagodilo novim tržnim, poslovnim, političnim in drugim družbenim razmeram

NI vpliva družbenih sprememb na sheme UČV

opis stanja v družbi, kjer je prišlo do družbenih sprememb, ki se ni odrazilo v spremembi percepcije o UČV ali na funkcijo UČV

NI vpliva krize na sheme UČV

opisuje prepričanja ali dogodke v družbi ali v organizaciji v času krize, ki ne vpliva na spremembo percepcije o UČV, aktivnosti ali na funkcijo UČV

NI vpliva krize na sheme v O

opisuje prepričanja ali dogodke v družbi ali v organizaciji v času krize, ki ne odražajo prisotnosti krize
ni spremembe delovanja ali razmišljanja v času krize v smeri prilagoditev, zmanjšanja stroškov, idr.

omejitve pri dolgoročnem strateškem načrtovanju menedžmenta

opisuje omejitve in prepreke pri dolgoročnem strateškem načrtovanju menedžmenta, npr. zakonodaja, politika

ovire za spremembo shem UČV

notranji in zunanji dejavniki, ki delujejo zaviralno za uspešno spremembo načina razmišljanja/vloge/pomembnosti UČV,
npr. tradicija, težave pri spreminjanju pri ljudeh, osebne lastnosti, obrambni mehanizmi, geografske in druge posebnosti

pričakovanja o strateški vlogi UČV

prepričanja o pomenu strateške vloge UČV v podjetju ali v poslovnem okolju

pričakovanja o vplivu drugih dejavnikov na sheme UČV

prepričanje o dejavnikih, ki imajo vpliv na obstoječo ali spremenjeno dožemanje UČV, in ne vključujejo gospodarske krize kot dejavnika, ki spreminja

pričakovanja o vplivu krize na družbo

pričakovanja o tem, kaj bo kriza spremenila pri ljudeh na splošno (ne v podjetju)

pričakovanja o vplivu krize na poslovanje

pričakovanja o tem, kakšen vpliv bo gospodarska kriza imela na poslovanje konkretnega podjetja ali drugih podjetij
pričakovanje o vplivu gospodarske krize na sindikate

pričakovanje o vplivu krize na sheme v O

pričakovanje o tem, kakšen vpliv bo gospodarska kriza imela na prepričanja, razmišljanja in delovanje v podjetju ali v podjetjih na splošno
pričakovanja o vplivu krize na UČV

pričakovanje o vzdušju (čas 2)

pričakovanje o tem, kakšno bo vzdušje v podjetju ali v družbi v prihodnosti ali po koncu krize

primerjava krize s prejšnjo krizo

primerjava sedanje gospodarske krize s krizo ob razpadu Jugoslavije ali z morebitno drugo krizo

prožnost UČV

opisuje hitro odzivnost, fleksibilnost UČV v krizi ali sicer, npr. hitro prestrukturiranje

ravnanje konkurence je podobno

opisuje prakse v konkurenčnih podjetjih, ki se na enak način odzivajo na zahteve poslovnega okolja (ne samo v krizi)

ravnanje konkurence ni podobno

opisuje prakse v konkurenčnih podjetjih, ki se na drugačen način odzivajo na zahteve poslovnega okolja (ne samo v krizi)

razlika v stanju junij09-januar10

sprememba v zaznavi stanja v krizi v tem času

rešitve za krizo_družba

opisuje morebitne spremembe v družbi kot posledici krize

rešitve za krizo_poslovanje

opisuje morebitne spremembe v poslovnem okolju kot posledici krize

sheme menedžmenta

zelo heterogena shema, ki vključuje razmišljanja uprave o različnih stvareh, in ki kaže na sheme o poslovnem okolju, družbenem okolju, kriznem obdobju, odnosu do zaposlenih idr. Koda se posredno navezuje na vlogo in položaj UČV

strateška vloga UČV (čas 1)

zaznave o tem, kje in zakaj ima UČV v podjetju strateško vlogo, nanašajoč se na čas prvega razgovora (2009)

strateška vloga UCV (čas 2)

zaznave o tem, kje in zakaj ima UČV v podjetju strateško vlogo, nanašajoč se na čas drugega razgovora (2010)

strateška vloga UČV (čas 0)

zaznave o tem, kje in zakaj ima UČV v podjetju strateško vlogo, nanašajoč se na nedoločen čas v preteklosti ali za čas pred gospodarsko krizo

strateška vloga UČV v prejšnji krizi

zaznave o tem, kje in zakaj ima UČV v podjetju strateško vlogo, nanašajoč se na čas prejšnje krize

uspavanost v HRM in v O

zaznave o tem, da so zaposleni v podjetjih in na področju UČV lagodni, "uspavani", da si ne prizadevajo dovolj, preferiranje statusa quo

vloga prejšnje krize na UČV

opažanje vloge, ki jo je prejšnja (Jugoslovanska ali morebitna druga) kriza imela na področje UČV v sedanjem času ali v času sedanje krize

vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV

zaznava drugih dejavnikov (brez krize) na dejavnost (aktivnosti) UČV, npr. velikost podjetja, politični sistem, specifika panoge, absentizem, idr.

vpliv drugih dejavnikov na poslovanje

zaznava drugih dejavnikov (brez krize) na poslovanje podjetja, npr. konkurenca, pravni sistem, tranzicija, velikost podjetja, idr.

vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV

zaznava drugih dejavnikov (brez krize) na vlogo, pomen, idr. UČV, npr. velikost podjetja, politični sistem, specifika panoge, absentizem, idr.

Op.: razlika med dejavnosti in sheme UČV je zelo majhna. medtem ko gre pri dejavnostih za konkretne spremembe pri funkcioniranju v okviru UČV, gre pri shemah za spremembe v razmišljanju, v odnosu do UČV.

vpliv drugih dejavnikov na sheme sindikalistov

zaznava drugih dejavnikov (brez krize) na vlogo, pomen sindikata v podjetju, npr. specifika panoge, zgodovinska vloga sindikata v podjetju, idr.

vpliv krize na dejavnosti UČV

zaznava vloge gospodarske krize na dejavnost (aktivnosti) UČV, npr. velikost podjetja, politični sistem, specifika panoge, absentizem, idr.

vpliv krize na sheme sindikalistov

zaznana vloga krize pri delovanju in dojetanju vloge sindikata

vpliv krize na sheme UČV

zaznana vloga krize pri spreminjanju dojetanja vloge in pomena UČV

vpliv krize na sheme v družbi

zaznana vloga krize v družbi nasploh

vpliv krize na sheme v O

zaznana vloga krize pri spreminjanju načina dela in razmišljanja pri zaposlenih v organizaciji
vpliv krize na poslovanje

vzdušje v O (čas 0)

zaznano vzdušje v podjetju v preteklosti/ pred krizo

vzdušje v O (čas 1)

zaznano vzdušje v podjetju v času prvega razgovora (2009) ali vezano na čas krize

vzdušje v O (čas 2)

zaznano vzdušje v podjetju v času drugega razgovora (2010) ali vezano na čas krize

vzroki za krizo

zaznani vzroki za pojav finančne in gospodarske krize

PRILOGA D: TABELA ZA RAZISKOVALNO VPRAŠANJE 1

Vsebina sheme	Imena kod	Panoga		Primerjava
		F****	A*****	
Poslovno načrtovanje je dolgoročno	Dolgoročne strategije menedžmenta (čas 0) Dolgoročne strategije menedžmenta v krizi Dolgoročne strategije menedžmenta (čas 2)	Malo do zmerno prisotno, manj stabilno skozi čas	Zmerno prisotno, stabilno skozi čas	Dolgoročno načrtovanje nekoliko bolj prisotni pri A; pri F največ v času krize
Zmanjševanje stroškov v času krize	Finančni ukrepi menedžmenta v krizi	Malo prisotno	Zmerno prisotno	Finančni ukrepi v času finančno gospodarske krize nekoliko bolj prisotni pri A
Kratkoročno poslovno razmišljanje	Kratkoročni ukrepi menedžmenta v krizi	Malo prisotno	Malo prisotno	Tako pri F kot pri A kratkoročno poslovno razmišljanje ni prevladujoče in je prisotno v manjši meri
Kriza spreminja ustaljene vzorce razmišljanja in vedenja v organizaciji	Ni vpliva krize na sheme v O** Pričakovanje o vplivu krize na sheme v O** Vpliv krize na sheme v O**	Prisotno v manjši do zmerni meri	Prisotno v zmerni meri	Med F in A so manjše razlike, nekoliko bolj prisotno pri A
Kriza bo imela posledice za poslovanje	Pričakovanja o vplivu krize na poslovanje	Prisotno v veliki meri	Prisotno v veliki meri	Med F in A so manjše razlike, nekoliko bolj prisotno pri A
Omejujoči dejavniki pri poslovnem načrtovanju	Omejitve pri dolgoročnem strateškem načrtovanju menedžmenta	Malo prisotno	Zelo prisotno	Zaznave o omejujočih dejavnikih veliko bolj prisotne pri A

Konkurenca ravna podobno	Ravnanje konkurence je podobno Ravnanje konkurence ni podobno	Zmerno prisotno, da konkurenca ne ravna podobno	Malo prisotno	Medtem ko je v A le malo primerjav s strategijami UČV v drugih podjetjih, pri F prevladuje prepričanje, da konkurenčna podjetja ravna drugače kot oni sami
Na poslovanje vplivajo drugi dejavniki	Vpliv drugih dejavnikov na poslovanje Vpliv drugih dejavnikov na sheme sindikalistov	Prisotno v zmerni meri	Prisotno v zmerni do visoki meri	Pri A je bolj prisotna percepcija, da na poslovanje in upravljanje podjetja vplivajo različni (nekrizni) dejavniki

Opomba: UČV *– upravljanje s človeškimi viri; O** - organizacija; F*** – finančne institucije; A**** – proizvajalci za avtomobilsko industrijo

Tabela: *Vsebina interpretativnih shem krize na poslovanje pri udeležencih raziskave v preučevanem obdobju.*

PRILOGA E: TABELA ZA RAZISKOVALNI VPRAŠANJE 2 IN 4

Vsebina sheme	Imena kod	Panoga		Primerjava
		F***	A****	
Administrativno - birokratska vloga UČV*	Birokratska vloga UČV* (čas 1) Birokratska vloga UČV* (čas 2) Birokratska vloga UČV* v prejšnji krizi	Prisotno v zmerni meri, manj stabilno skozi čas	Prisotno v manjši meri, stabilno skozi čas	Administrativno-birokratska vloga UČV ni prevladujoča vloga področja UČV; nekoliko bolj je prisotna pri F; pri A omenjene prejšnje krizne situacije
Navidezno pomembna vloga UČV*	Deklarativno strateška vloga UČV*	Prisotno v zmerni meri	Prisotno v manjši meri	Manj prisotno pri A; pri F več »hvalisanja« in poudarjanja (kvantitativnih) dosežkov v okviru UČV
Pojmovanje UČV* se zaradi krize spremeni	Ni vpliva krize na sheme UČV* Vpliv krize na sheme UČV*	Prisotno v veliki meri	Prisotno v manjši meri	Večje spremembe pojmovanja UČV pri F zaradi finančno gospodarske krize
UČV* ima pomembno vlogo	Strateška vloga UČV* (čas 1) Strateška vloga UČV* (čas 2) Strateška vloga UČV* v prejšnji krizi Strateška vloga UČV* (čas 0) Sheme menedžmenta	Prisotno v veliki meri, manj stabilno skozi čas	Prisotno v veliki meri, bolj stabilno skozi čas	Nekoliko več poročanj o strateški vlogi UČV pri A, predvsem za čas pred krizo oz. v preteklosti

Vsebina dela pri UČV* se spremeni zaradi krize	Vpliv krize na dejavnosti UČV*	Prisotno v zmerni meri	Prisotno v ekstremno visoki meri	Večje prilagoditve aktivnosti UČV v času finančno gospodarske krizi pri A
Vsebina dela pri UČV* se spremeni zaradi drugih dejavnikov	Vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV*	Prisotno v veliki meri	Prisotno v veliki meri	Drugi dejavniki v enaki meri spremenijo dejavnosti UČV pri F in pri A
Pojmovanje UČV* se spremeni zaradi drugih dejavnikov	Vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV*	Prisotno v ekstremno visoki meri	Prisotno v ekstremno visoki meri	Drugi dejavniki bolj spremenijo pojmovanje UČV pri F

Opomba: UČV * – upravljanje s človeškimi viri; O** - organizacija; F*** – finančne institucije; A**** – proizvajalci za avtomobilsko industrijo

Tabela: *Primerjava gospodarske krize in drugih dejavnikov kot povoda za spreminjanje interpretativnih shem o UČV pri intervjuvancih.*

Na tem mestu velja omeniti tudi kriterije, po katerih smo uvrščali prisotnost ali odsotnost nekega atributa. Na majhno prisotnost ali na neprisotnost atributa v shemi smo sklepali, kadar je bilo kodi pripisanih od nič do 15 citatov. Na zmerno prisotnost atributa v shemi smo sklepali, kadar je znotraj kode obstajalo od 15 do 39 citatov. Na visoko prisotnost vsebine v shemi smo sklepali, kadar je bilo znotraj posameznih vsebinsko povezanih kod najmanj 40 in največ 54 citatov. Na ekstremno visoko zastopanost vsebine v interpretativni shemi o UČV smo sklepali, kadar je bilo takšnih citatov znotraj posamezne vsebinsko ustrezne kode več kot 55.

Prvo razmeroma zanimivo odkritje se nanaša na to, da tako finančne institucije, kot proizvodna podjetja poročajo o strateški vlogi UČV. Pri tem je poročanje podjetij iz avtomobilske branže bolj stabilno v času, medtem ko je za preteklost pri finančnih podjetjih poročanja o tem veliko manj. Če k temu dodamo še zaključek o večji zaznani administrativno – birokratski vlogi UČV v teh podjetjih ter o večjem zaznanem pomenu krize za UČV pri njih lahko iz tega sledi, da je za izbrane finančne institucije kriza dejavnik, ki spreminja umeščenost in vlogo UČV. Kot je dejala že citirana udeleženka: »Jaz mislim, da je kriza dejavnik, ki spreminja, de facto te spreminja. Enostavno te sili, da razmišljaš dosti bolj intenzivno.« (F 3:60)

Kako potemtakem razložiti rezultat, da pri atributu Dejavnosti UČV se zaradi krize spremenijo, obe strani kažeta znake sprememb, proizvodna podjetja v avtomobilski branži celo več kot finančna? Zgolj iz frekventnosti pojavljanja posameznih kod je to težko pojasniti. Sogovorniki iz proizvodnih podjetij, ki proizvajajo za mednarodno avtomobilsko industrijo, so dejansko več poročali o različnih aktivnostih in ukrepih, ki so jih podvzeli spričo resne ekonomske situacije, v kateri se je podjetje znašlo v času krize. Iz rezultatov je jasno, da so ta podjetja dejansko bolj eksistenčno ogrožena od finančnih institucij, z izjemo ene, ki pa je bila v vmesnem času združena z drugima finančnima institucijama in nastal je nov poslovni subjekt.

Zadnje opažanje, ki ga omenjamo na podlagi tabele, je prav tako nenavadno. Opaziti je namreč mogoče, da finančno – gospodarska kriza ni edini dejavnik, ki spreminja dejavnosti in sheme o UČV. To je mogoče videti pri atributih Dejavnosti in pojmovanja UČV se spremenijo zaradi drugih dejavnikov. Gledano kvantitativno so drugi dejavniki (sicer kumulativno) celo večji dejavnik spreminjanja interpretativnih shem o UČV kot kriza! Omenjene »druge« dejavnike smo natančneje identificirali v prejšnjih podpoglavjih.

**PRILOGA F: POPIS IN FREKVENCE VSEH KOD INTERVJUJEV S
PROIZVAJALCI ZA AVTOMOBILSKO INDUSTRIJO**

Ime kode	Število citatov	Povezava z raziskovalnim vprašanjem
birokratska vloga UČV** (čas 1)	10	RV 2, 4
birokratska vloga UČV** (čas 2)	7	RV 2, 4
birokratska vloga UČV** v prejšnji krizi	6	RV 2, 3, 4
deklarativno strateška vloga UČV**	17	RV 2
dolgoročne strategije menedžmenta (čas 0)	23	RV 1
dolgoročne strategije menedžmenta v krizi	23	RV 1
dolgoročne strategije menedžmenta (čas 2)	21	RV 1
finančni ukrepi menedžmenta v krizi	36	RV 1
kratkoročni ukrepi menedžmenta v krizi	9	RV 1
nestrinjanje o vlogi UČV** v O*	20	RV 2, 4
NI podobno kot v prejšnji krizi	14	RV 3
NI spremembe na sheme v družbi	23	RV 1, 4
NI vpliva družbenih sprememb na sheme UČV**	1	RV 4
NI vpliva krize na sheme UČV**	43	RV 2, 4
NI vpliva krize na sheme v O*	20	RV 1, (4)
omejitve pri dolgoročnem strateškem načrtovanju menedžmenta	40	RV 1
ovire za spremembo shem UČV**	19	RV 4
pričakovanja o strateški vlogi UČV**	5	RV 2
pričakovanja o vplivu drugih dejavnikov na sheme UČV**	5	RV 4
pričakovanja o vplivu krize na družbo	36	RV 1
pričakovanja o vplivu krize na poslovanje	52	RV 1
pričakovanje o vplivu krize na sheme v O*	17	RV 1, 4
pričakovanje o vzdušju (čas 2)	1	
primerjava krize s prejšnjo krizo	15	RV 3
prožnost UČV**	10	RV 2
ravnanje konkurence je podobno	4	RV 1, 2
ravnanje konkurence ni podobno	4	RV 1, 2
razlika v stanju junij 09-januar 2010	1	RV 1
rešitve za krizo_družba	5	
rešitve za krizo_poslovanje	12	RV 1
sheme menedžmenta	102	RV 1, 2, 4
sprememba shem v O	11	
sprememba shem v družbi	13	
strateška vloga UČV** (čas 1)	54	RV 2, 4
strateška vloga UČV** (čas 2)	61	RV 2, 4
strateška vloga UČV** v prejšnji krizi	3	RV 3
strateška vloga UČV** (čas 0)	36	RV 2,4
uspavanost v UČV** in v O*	1	RV 1, 2, 4
vloga prejšnje krize na UČV**	7	RV 3
vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV**	47	RV 2, 4
vpliv drugih dejavnikov na poslovanje	50	RV 1
vpliv drugih dejavnikov na sheme sindikalistov	18	RV 1

vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV**	57	RV 2, 4
vpliv krize na dejavnosti UČV**	83	RV 2, 4
vpliv krize na sheme sindikalistov	15	
vpliv krize na sheme UČV**	31	RV 2, 4
vpliv krize na sheme v družbi	0	
vpliv krize na sheme v O*	17	RV 1, 4
vzdušje v O* (čas 0)	10	RV 1
vzdušje v O* (čas 2)	38	RV 1
vzdušje v O* (čas 1)	35	RV 1
vzroki za krizo	14	RV 1

Opomba: * O-organizacija; ** UČV- upravljanje s človeškimi viri

Tabela: Prikaz vseh kod in frekvencami pripisanih citatov s pripadajočimi raziskovalnimi vprašanji za intervjuje proizvajalcev za avtomobilsko panogo.

PRILOGA G: POPIS IN FREKVENCE VSEH KOD INTERVJUJEV V FINANČNIH INSTITUCIJAH

Ime kode	Število citatov	Povezava z raziskovalnim vprašanjem
birokratska vloga UČV** (čas 1)	15	RV 2, 4
birokratska vloga UČV** (čas 2)	24	RV 2, 4
birokratska vloga UČV** v prejšnji krizi	0	RV 2, 3
deklarativno strateška vloga UČV**	32	RV 2
dolgoročne strategije menedžmenta (čas 0)	7	RV 1
dolgoročne strategije menedžmenta v krizi	21	RV 1
dolgoročne strategije menedžmenta (čas 2)	8	RV 1
finančni ukrepi menedžmenta v krizi	9	RV 1
kratkoročni ukrepi menedžmenta v krizi	8	RV 1
nestrinjanje o vlogi UČV** v O*	20	RV 2, 4
NI podobno kot v prejšnji krizi	0	RV 3
NI spremembe na sheme v družbi	7	RV 1, 4
NI vpliva družbenih sprememb na sheme UČV**	0	RV 4
NI vpliva krize na sheme UČV**	37	RV 2, 4
NI vpliva krize na sheme v O*	13	RV 1, (4)
omejitve pri dolgoročnem strateškem načrtovanju menedžmenta	13	RV 1
ovire za spremembo shem UČV**	30	RV 4
pričakovanja o strateški vlogi UČV**	9	RV 2
pričakovanja o vplivu drugih dejavnikov na sheme UČV**	2	RV 4
pričakovanja o vplivu krize na družbo	13	RV 1
pričakovanja o vplivu krize na poslovanje	43	RV 1
pričakovanje o vplivu krize na sheme v O*	10	RV 1, 4
pričakovanje o vzdušju (čas 2)	1	
primerjava krize s prejšnjo krizo	0	RV 3
prožnost UČV**	12	RV 2
ravnanje konkurence je podobno	5	RV 1, 2
ravnanje konkurence ni podobno	22	RV 1, 2
razlika v stanju junij 09-januar 2010	1	RV 1
rešitve za krizo_družba	1	
rešitve za krizo_poslovanje	3	RV 1
sheme menedžmenta	63	RV 1, 2, 4
sprememba shem v O	0	
sprememba shem v družbi	0	
strateška vloga UČV** (čas 1)	53	RV 2, 4
strateška vloga UČV** (čas 2)	69	RV 2, 4
strateška vloga UČV** v prejšnji krizi	0	RV 3
strateška vloga UČV** (čas 0)	4	RV 2
uspavanost v UČV** in v O*	14	RV 1, 2, 4
vloga prejšnje krize na UČV**	0	RV 3
vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV**	45	RV 2, 4
vpliv drugih dejavnikov na poslovanje	23	RV 1
vpliv drugih dejavnikov na sheme sindikalistov	21	RV 1
vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV**	72	RV 2, 4

vpliv krize na dejavnosti UČV**	34	RV 2, 4
vpliv krize na sheme sindikalistov	7	
vpliv krize na sheme UČV**	42	RV 2, 4
vpliv krize na sheme v družbi	26	
vpliv krize na sheme v O*	28	RV 1, 4
vzdušje v O* (čas 0)	4	RV 1
vzdušje v O* (čas 2)	32	RV 1
vzdušje v O* (čas 1)	13	RV 1
vzroki za krizo	12	RV 1

Opomba: * O-organizacija; ** UČV- upravljanje s človeškimi viri

Tabela: Prikaz vseh kod in frekvencami pripisanih citatov s pripadajočimi raziskovalnimi vprašanji za intervjuje iz finančnih institucij.