

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Andrej Kohont**

**VLOGE IN KOMPETENCE MENEDŽERJEV ČLOVEŠKIH  
VIROV V KONTEKSTU INTERNACIONALIZACIJE**

**Doktorska disertacija**

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Andrej Kohont**

**VLOGE IN KOMPETENCE MENEDŽERJEV ČLOVEŠKIH  
VIROV V KONTEKSTU INTERNACIONALIZACIJE**

**Doktorska disertacija**

**Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik**

Ljubljana, 2011

**Mami in Karin.**

Hvala tudi vsem drugim, ki ste pripomogli k nastanku tega dela.

## **POVZETEK**

### **VLOGE IN KOMPETENCE MENEDŽERJEV ČLOVEŠKIH VIROV V KONTEKSTU INTERNACIONALIZACIJE**

V doktorski disertaciji proučujemo vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije. Obravnavani problem postavljamo v okvir multinacionalnih podjetij in mednarodnega managementa človeških virov (v nadaljevanju MMČV). Področja, ki se v tujini razvija zadnjih trideset let, v Sloveniji pa mu podjetja več pozornosti namenjajo v zadnjih letih.

Naše osrednje težišče raziskovanja je predvidevanje, da se z vstopanjem podjetij v mednarodni prostor spreminjajo vloge in naloge menedžerjev človeških virov in posledično tudi za opravljanje teh vlog in nalog potrebne kompetence. Obenem menimo, da je vlogam in kompetencam menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije, še posebej pa njihovemu spreminjanju v različnih fazah internacionalizacije, namenjena majhna pozornost.

Področje raziskovanja v empiričnem delu zamejujemo na slovenski prostor, saj obravnavamo vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v slovenskih multinacionalnih podjetjih. Pod pojmom multinacionalna podjetja oz. multinacionalke razumemo tista podjetja, ki izvajajo v tujini tuje neposredne naložbe in imajo v lasti oziroma nadzorujejo dejavnosti, ki oplajajo vrednost v več kot eni državi (Dunning 1993). Od podjetij, ki delujejo v domačem poslovnem okolju oz. so prisotna zgolj v eni tuji državi se razlikujejo predvsem po obsegu večkulturnosti in geografski razpršenosti (Adler 1983), kar povečuje kompleksnost multinacionalnega podjetja v primerjavi z domačim. Multinacionalna podjetja morajo tako posvečati več pozornosti spremljanju političnega, zakonodajnega, ekonomskega in kulturnega okolja v državah, kjer delujejo.

V empiričnem delu smo z uporabo intervjujev, elektronske pošte in spletne ankete ugotavljali vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v slovenskih multinacionalkah, ki delujejo v Republiki Srbiji. Na temelju triangulacije smo empirično raziskavo izvedli med menedžerji ČV, njihovimi sodelavci v tujini (Republiki Srbiji) in med predsedniki ter člani uprav.

Preverjali smo dve tezi. Naša prva teza je, da se vloge menedžerjev človeških virov razlikujejo po vsebini glede na fazo internacionalizacije podjetja, pri čemer se osredotočamo predvsem na razlike med bolj in manj internacionaliziranimi podjetji.

*Teza 1: Vloge menedžerjev človeških virov se razlikujejo glede na fazo internacionalizacije podjetja. Z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste pomembnost in diferenciacija pričakovanih vlog menedžerjev človeških virov.*

Temu sledi druga teza, da se kompetence menedžerjev človeških virov razlikujejo po vrstah in stopnjah zahtevnosti glede na fazo internacionalizacije podjetja.

*Teza 2: Kompetence menedžerjev človeških virov se razlikujejo po stopnjah*

*zahtevnosti glede na fazo internacionalizacije podjetja. Z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste stopnja in diferenciacija pričakovanih kompetenc menedžerjev človeških virov.*

Analiza je utemeljena na našem predhodnem raziskovalnem delu, kjer smo se osredotočali predvsem na slovenski prostor (Kohont 2005), teoretičnih izhodiščih in rezultatih sekundarnih analiz mednarodnih virov podatkov na obravnavanem področju. Ob osredotočenju na vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije vključujemo tudi področja, ki bodisi neposredno vplivajo na kompetence in vloge menedžerjev človeških virov (npr. dejavniki, ki vplivajo na spreminjanje vlog in kompetenc menedžerjev človeških virov), ali tista, ki imajo bolj posreden vpliv (podpora sodelavcem v tujini, sodelovanje s predsedniki in člani uprav, izzivi na področju MMČV ipd.).

Med rezultati posameznih korakov je na tem mestu smiselno izpostaviti nekaj poudarkov analize. Eden od njih je podatek, da večina respondentov na delu v tujini poroča, da imajo tudi v tujini osebo ali oddelek za ČV, kar kaže, da z rastjo in pospešeno internacionalizacijo slovenskih podjetij raste potreba po strokovnem ukvarjanju s področjem ČV tudi v lokalnem okolju in ne le v centrali podjetja. Manj ugoden je podatek, da le v polovici podjetij obstaja informacijska podpora procesom MČV, vendar je obenem odraz stanja, ki je značilno za slovenska podjetja v tujini: najprej poskrbeti za ustrezno kadrovsko strukturo, ki bo kos izzivom v lokalnem okolju in jo šele v naslednjem koraku ustrezno podpreti. Podobno, kot rezultati predhodnih raziskav (Jaklič in Svetličič 2005, Jazbec 2005, Jecič in Šmuc 2010), tudi naši kažejo, da je precej možnosti za izboljšave na področju priprave sodelavcev na delo v tujini, vključno z bolj sistematičnim pristopom k usposabljanju, ki naj vključuje spoznavanje poslovnih procesov in sodelavcev, medsebojno izmenjavo znanja, spoznavanje dobrih praks, pridobivanje znanje s področja vodenja in več funkcionalnega izobraževanja. Priložnosti so tudi na področju načrtovanja karier, s poudarkom na mladih menedžerjih in pri reintegraciji sodelavcev po vrnitvi. V tem okviru je v prihodnje smiselno več pozornosti nameniti napotitvam, kjer sodelavce spremlja družina. To je lahko pot do boljšega ujemanja med povpraševanjem in ponudbo, saj menedžerji ČV poudarjajo, da si želijo več mladih sodelavcev, ki bi bili pripravljeni sprejeti delo v tujini, ti pa na drugi strani želijo, da jih spremlja družina. Respondenti tudi pogrešajo natančnejšo opredelitev obveznosti, pravic, ugodnosti, pooblastil in povračil nastalih stroškov ter več opore pri urejanju administrativnih zadev, ki se vežejo na napotitev in nastanitev.

Predsedniki in člani uprav prepoznavajo ključno vlogo menedžerja ČV v procesih internacionalizacije poslovanja. Ta vključuje različna področja analize kadrovskih, organizacijskih in pravnih vidikov poslovanja ob vstopih na tuje trge, sodelovanje pri oblikovanju strategij ter njihovi nadaljnji implementaciji. Poudarjajo, da z internacionalizacijo raste zahtevnost in obseg nalog oz. kompleksnost vlog, ki jih opravljajo menedžerji človeških virov in posledično tudi raven pričakovanih kompetenc. K večji zahtevnosti prispevajo medkulturne komponente delovanja,

jezikovne ovire, raznolikost posameznih lokalnih okolij, potreba po povezovanju z drugimi poslovnimi funkcijami, ipd. Na drugi strani je po njihovem mnenju zaradi večje kompleksnosti lahko mestoma zapostavljena možnost za lasten razvoj menedžerjev ČV.

Analiza odgovorov menedžerjev človeških virov je ponudila nabor devet vsebinsko povezanih področij njihovih nalog. Med njimi je šest najpomembnejših: prenos in prilagoditev praks MČV v lokalnem okolju, pridobivanje in izbiranje kadrov, proces napotitev in oblikovanje in implementacija strategije in politik MČV, razvoj kadrov in odnosi s sodelavci, njihova raznolikost in delovanje v različnih kulturnih okoljih. Med dejavniki, ki najbolj vplivajo na spreminjanje nalog menedžerjev človeških virov v procesu internacionalizacije so kultura, običaji in načini komuniciranja ter zakonodajni okvir lokalnih okolij, prostorska razpršenost poslovnih enot in posledično povečana pogostost potovanj. Med notranjimi dejavniki v podjetju pa rast organizacije in večanje kompleksnosti organizacijskih procesov ter menjave vodstva. Zelo pozitivno na igranje vlog vpliva podpora in sodelovanje z vodstvom podjetja.

Izhodiščno tezo o rasti zahtevnosti vlog menedžerjev človeških virov z rastjo internacionalizacije, ki so jo potrjevali rezultati obeh kvalitativnih analiz, ki smo jih opravili med sodelavci na delu v tujini in med predsedniki in članov uprav, potrjuje tudi nadaljnja kvantitativna analiza rezultatov spletne ankete. Skupno vsem štirim fazam internacionalizacije je, da z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste zahtevnost nalog. V vrh najpomembnejših nalog menedžerjev ČV se uvrščajo tiste, ki se nanašajo na sprejemanje strateških in sistemskih odločitev na področju MČV. Sledijo jim naloge s področja urejanja delovnih razmerij, kontrola stroškov in skrb za zakonsko podlago postopkov. V mednarodni in globalni fazi je v primerjavi z ostalima nekoliko bolj v ospredju menedžment znanja in razvoj kadrov. Na tem temelju lahko sprejmemo prvo tezo, da se vloge menedžerjev človeških virov razlikujejo glede na fazo internacionalizacije podjetja. Z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste pomembnost pričakovanih vlog menedžerjev človeških virov.

Analiza tudi kaže, da stopnje kompetenc z naraščanjem stopnje internacionalizacije v vseh primerih rastejo. Tako v analizi odgovorov predsednikov uprav, kot v spletni anketi, se pokaže, da je ključna kompetenca menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije strateško razmišljanje, kar smiselno dopolnjuje predhodno predstavljen rezultat analize vlog, kjer se med ključne naloge uvrščajo tiste, ki se nanašajo na sprejemanje strateških in sistemskih odločitev na področju MČV. V večnacionalni fazi sta v primerjavi z domačo in mednarodno bolj pričakovani kompetenci kulturna občutljivost in obvladovanje sprememb. Med kompetencami menedžerjev človeških virov v domači in mednarodni fazi, razen rasti stopenj pričakovanih kompetenc, ni večjih vsebinskih razlik, nekoliko bolj je v mednarodni v ospredju le timsko delo, poznavanje poslovnih procesov in komunikativnost. Nabor kompetenc v večnacionalni in globalni fazi je podoben kot v predhodnih fazah, vendar je razvrstitev pričakovanih kompetenc drugačna. V večnacionalni fazi bolj v ospredje stopa način timskega dela in strokovnost, v nabor pričakovanih kompetenc

pa se visoko uvrsti tudi znanje tujih jezikov. V globalni fazi so pri menedžerjih človeških virov ob že izpostavljenih kompetencah pričakovane še kulturna občutljivost, timsko delo, strokovnost, uporaba tujega jezika, usmerjenost k ljudem in motiviranje. Rezultati kvantitativnega dela raziskave potrjujejo rezultate kvalitativnega dela analize iz česar izhaja, da lahko sprejmemo tudi drugo zastavljeno tezo, da se kompetence menedžerjev človeških virov razlikujejo po stopnjah glede na fazo internacionalizacije podjetja. Z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste stopnja pričakovanih kompetenc menedžerjev človeških virov.

Izvirni prispevek disertacije na področju MČV je večplasten. Z analizo podatkov smo predstavili stanje na področju MČV v slovenskih multinacionalkah. Gre za področje, ki je bilo do sedaj raziskano le v manjšem obsegu in izrazito parcialno, kar kaže tudi maloštevilni nabor avtorjev (med njimi Prašnikar idr. 2001, Treven 2001, Jazbec 2005, Zagoršek 2005, Mlekuš 2006) in do sedaj obravnavanih tem.

Izvirni prispevek ni le v osvetlitvi slovenskega stanja, ampak smo mu bomo dodatno vrednost zagotovili z podrobnim opisom različnih področij MMČV ter tako ponudili okvir za znanstveno in strokovno javnost, ki se ukvarja z MMČV ali deluje na področju MČV v mednarodnem prostoru. Predstavljene tuje modele vlog in kompetenc menedžerjev ČV smo verificirali v empiričnem delu raziskave, s čemer smo prispevali k razvoju raziskovalnega področja MMČV z novimi spoznanji na doslej manj obravnavanem področju MČV. Obenem smo z obravnavo slovenskih multinacionalk in njihovega MČV obogatili področje, ki je bilo do sedaj prvenstveno vezano na stanje v multinacionalnih podjetjih zahodno in severnoevropskih držav.

Poleg vpogleda v stanje lahko na temelju analiz in mnenj posameznih akterjev, ki so bili vključeni v analizo v nadaljnjem raziskovanju ponudimo priporočila za razvoj vlog in kompetenc menedžerjev ČV in za oblikovanje politik in strategij MČV v različnih fazah internacionalizacije podjetij. Ugotovitve niso le preskriptivne, ampak temeljijo na percepcijah vlog in kompetenc različnih akterjev v multinacionalnih podjetjih. S tem smo sledili rezultatom raziskav, ki so bile na tem področju že opravljene (Sparrow idr. 2004, Farndale 2005). Pri raziskovanju smo upoštevali kontekstualno paradigmo MČV (Brewster idr. 2000a) in socialno-relacijsko pogojenost kompetenc (Bramming in Holt Larsen 2000).

Menimo, da smo ob pretežni uporabi tujih virov z disertacijo prispevali tudi k oblikovanju slovenske terminologije na področju MČV. Osnovni pojmi in termini se na tem področju zelo razlikujejo med avtorji, kar otežuje medsebojne primerjave. Obenem novejših terminov, ki jih najdemo v tujih virih sploh še ne zasledimo v slovenskih virih. Delo bo tako lahko prispevalo k boljšemu razumevanju posameznih pojmov. Rezultati, ki temeljijo na percepcijah različnih akterjev v multinacionalkah, so uporabni za nadaljnje raziskovanje in oblikovanje priporočil multinacionalkam na področju MČV.

**Ključne besede:** mednarodni menedžment človeških virov, vloge, kompetence, menedžer človeških virov, internacionalizacija

## **SUMMARY**

### **HUMAN RESOURCE MANAGERS' ROLES AND COMPETENCES IN THE CONTEXT OF INTERNATIONALIZATION**

This doctoral thesis investigates the roles and competences of human resources (HR) managers in the context of internationalization. The studied issue is set in the framework of multinational companies and international human resources management (IHRM). IHRM has developed abroad over the past thirty years and has been receiving increasing attention in Slovenian companies in the recent years.

The central thesis of the research is that when companies enter the international environment, the required roles, tasks and competences of HR managers change. It is assumed that the roles and competences of HR managers and their changes in different phases of internationalization receive little attention.

The research scope in the empirical part is confined to Slovenia with the discussion focusing on roles and competences of HR managers in Slovenian multinational companies. The term multinational companies or multinationals is understood as referring to companies carrying out foreign direct investments and owning or controlling activities that multiply their value in more than one country (Dunning 1993). They differ from companies operating in a domestic business environment or being present only in one foreign country mainly in the degree of multiculturalism and geographic spread (Adler 1983). Being much more complex, multinational companies must pay more attention to monitoring the political, legislative, economic and cultural environment in the countries where they operate.

In the empirical part, interviews with expatriates, questions sent to presidents and company board members by e-mail and an online survey between HR managers were used to examine the roles and competences of HR managers in Slovenian multinationals operating in the Republic of Serbia. The results are triangulated with data obtained from expatriates and chairmen and board members.

Two theses are tested:

Thesis 1: The roles of HR managers vary depending on the company's internationalization phase. With an increase in the degree of internationalization the importance and differentiation of the expected roles of HR managers rises.

Thesis 2: Competences of HR managers vary depending on the company's internationalization phase. With an increase in the degree of internationalization the level and differentiation of expected competences of HR managers rises.

The analysis is based on a previous research work which focused on the competences of HR managers in Slovenia (Kohont 2005) exploring theoretical perspectives and results of secondary analyses of international sources in the field. In addition to examining the roles and competences of HR managers in the context



of internationalization, the present study focuses on areas that either directly or indirectly affect the competences and their roles.

#### Results and conclusions:

Most expatriates reported having a HR professional or HR department abroad, which indicates that, with the growth and rapid internationalization of Slovenian companies the need increased for professional engagement in the area of HR in the local environment beyond company headquarters. Less favorable is the fact that only a half of the companies provide information support to HRM processes. This is a reflection of the development characteristic of Slovenian companies abroad: first create appropriate staffing structure to meet the challenges in the local area and only afterwards support it adequately.

In line with the results of previous research (Jaklič 2005, Jazbec 2005, Jecič and Šmuc 2010), this study has shown that there is a considerable potential for improvement in the area of preparation of staff for work abroad, including a more systematic approach to training that includes learning about business processes and employees, sharing knowledge, getting familiar with good practices, acquiring skills in leadership, and receiving more functional training.

Opportunities exist also in the field of career planning, with the emphasis on young managers and employee reintegration after return. In this context, it seems reasonable to pay more attention in the future to expatriates accompanied by their family. This may be a way to achieve a better match between demand and supply, since HR managers stress that they wish to recruit more young employees who, on the one hand are willing to work abroad, but on the other hand, wish to be accompanied by their family. When working abroad expatriates lack a more precise definition of their obligations, rights, benefits, powers and reimbursement of incurred costs, as well as receiving more support in managing administrative affairs concerning appointment and accommodation.

Chairpersons and board members recognize the key role of HR manager in the process of internationalization of business. This involves the analysis of different HR areas, organizational and legal aspects of foreign market entry, cooperation in developing strategies and their subsequent implementation. They point out that internationalization brought an increase in the complexity and scope of assignments or complexity of roles undertaken by HR, and consequently growth in the levels of expected competences. This is due to intercultural components of activities, language barriers, diversity of local environments, the need for integration with other business functions, etc. Greater complexity can hinder HR managers' development opportunities.

HR managers ascribe the highest importance to the following tasks: transfer and adaptation of HRM practices to the local environment, recruitment and selection, deployment process, development and implementation of HRM strategies and

policies, employee development and relationships with colleagues, diversity and operating in different cultural environments.

Among the factors that most highly contribute to the change of HR managers' tasks in the process of internationalization are the culture, traditions, ways of communicating, the legislative framework of the local environment, the dispersion of business units and consequently the increase in the frequency of business trips. Some of the internal factors in the company are the organization growth and the increasing complexity of organizational processes, and changes in the management. The support from and cooperation with the company's management have a very positive impact on the HR role performance. The highest priority tasks of HR managers are adoption of strategic and systemic decisions in the field of HRM, followed by work relationships, cost control, and concern for the legal basis for the procedures. In the international and global phase, knowledge management and HR development rank slightly higher.

Common to all four phases (domestic, international, multinational, global) of internationalization is that with the increasing degree of internationalization the complexity of tasks is growing, consequently some become more important and there are some new that were not identified in the previous (Slovene) research. On the basis of these results, the first hypothesis, that the roles of HR managers vary depending on the phase of internationalization, has been accepted.

The analysis has also shown that, in all the cases, levels of competence rise with the increasing degree of internationalization. A key competence of HR managers in the context of internationalization is strategic thinking, which is in line with the afore-presented results of the role analysis where tasks relating to the adoption of strategic and systemic decisions in the field of HRM rank highest.

In the multinational phase, cultural sensitivity and change management are more expected competences in comparison with the domestic and international competences. There are no major substantive differences between the domestic and international phase except in the rate of growth in expected competences, and in a slightly higher importance of teamwork, knowledge of business processes and communication skills in the international phase.

The set of competences in the multinational and global phase is similar to those in the other phases, only with a different ranking of the expected competences. Teamwork methods and professionalism are prioritized in the multinational phase, while proficiency in foreign languages ranks high among the expected competences. The expected competences of HR managers in the global phase comprise cultural sensitivity, teamwork, professionalism, foreign language use, focus on people and motivation.

The results of the quantitative study confirm the results of the qualitative analysis, hence the second thesis, that the competences of HR managers vary in degree and differentiate depending on the phase of internationalization, can be confirmed. With

an increasing degree of internationalization, the expected level of competences of HR managers increases.

The original contribution of the dissertation to the field of HRM is that it provides an in-depth analysis of the state of HRM in Slovenian multinationals, an area that has so far received only limited attention, with few small-scale studies, a small number of authors (among them Prašnikar et al. 2001, Treven 2001, Jazbec 2005, Zagoršek 2005, Mlekuš 2006) and a limited scope of themes. Moreover, the dissertation offers a detailed description of the different areas of IHRM that can serve as a framework for further research and study and as a practical tool to scientific and professional audience dealing with IHRM or working in the field of HRM in the international arena. The presented foreign models of roles and competences of HR managers were verified in the empirical part, thus contributing to the development of the IHRM research field with new insights into HRM. The investigation of Slovenian multinationals and their HRM enhances the knowledge in the area of HRM that has until now primarily focused on the situation in Western and Northern European multinational enterprises.

The dissertation contributes to the development of Slovenian terminology in the field of HRM and to a better understanding of new terms, since it is predominantly based on foreign sources. Many terms currently found in foreign literature are not yet traced in Slovenian sources. Terminological comparison was complicated since the use of basic concepts and terminology in this area vary greatly among authors.

The results based on the perceptions of different actors in multinationals can be applied in further research and in developing recommendations to multinational companies in the field of HRM.

**Key words:** international human resource management, roles, competences, human resource manager, internationalization

## **Kazalo vsebine**

<b>POVZETEK .....</b>	<b>4</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>8</b>
<i>Kazalo vsebine .....</i>	<i>12</i>
<i>Kazalo slik .....</i>	<i>15</i>
<i>Kazalo tabel .....</i>	<i>16</i>
<i>Kazalo grafov .....</i>	<i>18</i>
<i>Kazalo prilog .....</i>	<i>19</i>
<b>UVOD .....</b>	<b>20</b>
<b>1. ČLOVEŠKI VIRI KOT TEMELJ KONKURENČNE PREDNOSTI .....</b>	<b>24</b>
1.1 <i>Od personalnega menedžmenta k menedžmentu človeških virov .....</i>	<i>24</i>
1.1.1 <i>Personalni (kadrovski) menedžment vs. menedžment človeških virov .....</i>	<i>25</i>
1.1.2 <i>Pojem menedžment človeških virov je »gibljiva tarča« .....</i>	<i>29</i>
1.1.3 <i>Ameriški (univerzalistični) vs. Evropski (kontekstualni) model menedžmenta človeških virov .....</i>	<i>31</i>
1.2 <i>Strateški menedžment človeških virov .....</i>	<i>33</i>
1.2.1 <i>Teorija na virih temelječega podjetja .....</i>	<i>42</i>
1.2.2 <i>Povezava med menedžmentom človeških virov in uspešnostjo organizacije .....</i>	<i>45</i>
1.3 <i>Temeljne značilnosti menedžmenta človeških virov od 2001 naprej .....</i>	<i>51</i>
1.4 <i>Izzivi na področju menedžmenta človeških virov .....</i>	<i>56</i>
<i>Sklep .....</i>	<i>60</i>
<b>2. KOMPETENCE .....</b>	<b>62</b>
2.1 <i>Kompetence posameznika .....</i>	<i>62</i>
2.1.1 <i>Izvor kompetenc v psihologiji .....</i>	<i>62</i>
2.1.2 <i>Kaj torej so kompetence posameznika? .....</i>	<i>68</i>
2.1.3 <i>Oprelitev temeljnih pojmov .....</i>	<i>72</i>
2.2 <i>Kompetence posameznika po ravneh .....</i>	<i>76</i>
2.2.1 <i>Ključne/temeljne/generične kompetence posameznika .....</i>	<i>76</i>
2.2.2 <i>Delovno specifične in organizacijsko specifične kompetence .....</i>	<i>79</i>
2.2.3 <i>Menedžerske kompetence .....</i>	<i>80</i>
2.3 <i>Dimenzije kompetenc .....</i>	<i>84</i>
2.3.1 <i>Pričakovane kompetence .....</i>	<i>84</i>
2.3.2 <i>Dejanske in potencialne kompetence .....</i>	<i>84</i>
2.3.3 <i>Opisane in stopnjevane (razlikovalne) kompetence .....</i>	<i>84</i>
2.4 <i>Razlikovanje med kompetencami posameznika in organizacijskimi kompetencami .....</i>	<i>85</i>
2.4.1 <i>Oprelitev organizacijskih kompetenc .....</i>	<i>86</i>

2.4.2	<i>Specifične in ključne kompetence organizacije</i>	86
2.4.3	<i>Generične kompetence organizacije</i>	89
2.5	<i>Vzroki za naraščanje pomena kompetenc na področju menedžmenta človeških virov v organizacijah</i>	91
	<i>Sklep</i>	97
<b>3.</b>	<b>INTERNACIONALIZACJA IN MEDNARODNA PODJETJA</b>	<b>99</b>
3.1	<i>Opredelitev internacionalizacije poslovanja podjetja</i>	99
3.2	<i>Teoretični pogledi na internacionalizacijo</i>	101
3.3	<i>Motivi, ovire in cilji internacionalizacije</i>	108
3.4	<i>Metode vstopa na tuje trge</i>	111
3.5	<i>Internationalizacija malih in srednjih podjetij</i>	114
3.6	<i>Internationalizacija slovenskih podjetij</i>	116
	<i>Sklep</i>	121
<b>4.</b>	<b>MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV IN INTERNACIONALIZACIJA</b>	<b>122</b>
4.1	<i>Mednarodni menedžment človeških virov</i>	122
4.2	<i>Vrste sodelavcev v mednarodnem podjetju in vrste napotitev</i>	133
4.2.1	<i>Motivi za napotitev sodelavcev v tujino</i>	136
4.3	<i>Kadrovanje za mednarodne naloge</i>	137
4.4	<i>Ocenjevanje uspešnosti v tujino napotenih sodelavcev</i>	142
4.5	<i>Razlogi za (ne-)uspešnost v tujino napotenih sodelavcev</i>	144
4.6	<i>Nagrajevanje v tujino napotenih sodelavcev</i>	146
4.7	<i>Ravni prilagoditve v tujino napotenih sodelavcev</i>	148
4.8	<i>Priprava sodelavcev na delo v tujini</i>	149
4.9	<i>Razvoj mednarodnih menedžerjev</i>	154
4.10	<i>Usmerjanje mednarodnih timov</i>	156
4.11	<i>Upravljanje karier v mednarodnem podjetju</i>	157
4.12	<i>Reintegracija povratnikov</i>	159
4.13	<i>Oddelek MČV v mednarodnem podjetju</i>	161
4.14	<i>Menedžment človeških virov v slovenskih mednarodnih podjetjih</i>	166
	<i>Sklep</i>	181
<b>5.</b>	<b>MENEDŽER ČLOVEŠKIH VIROV</b>	<b>185</b>
5.1	<i>Opredelitev menedžerja človeških virov</i>	185
5.2	<i>Vloge menedžerjev in strokovnjakov človeških virov</i>	187
5.3	<i>Vloge menedžerjev človeških virov in internacionalizacija</i>	194
5.3.1	<i>Vloge in kompetence mednarodnih menedžerjev</i>	196
5.4	<i>Kompetence menedžerjev in strokovnjakov človeških virov</i>	204
5.5	<i>Kompetence slovenskih menedžerjev človeških virov</i>	208
5.6	<i>Kompetence menedžerjev človeških virov in internacionalizacija</i>	212

5.7 Menedžment človeških virov: med poklicem in profesijo? .....	213
5.7.1 V Sloveniji poklic, ki pa se vse bolj preveša v profesijo .....	218
Sklep .....	224
<b>6. RAZISKAVA O VLOGAH IN KOMPETENCAH SLOVENSkih MENEDŽERJEV ČLOVEŠKIH VIROV V KONTEKSTU INTERNACIONALIZACIJE .....</b>	<b>228</b>
6.1 Teoretsko-metodološki okvir raziskave .....	228
6.1.1 Model in utemeljitev raziskave .....	228
6.2 Zbiranje in analiza podatkov .....	230
6.2.1 Časovni okvir .....	230
6.2.2 Opis zbiranja in analize podatkov .....	231
6.2.2.1 Podatki .....	231
6.2.2.2 Metode zbiranja podatkov .....	231
6.2.2.3 Metode analize podatkov .....	232
6.2.2.4 Omejitve zbiranja in analize podatkov .....	232
6.3 Analiza podatkov in interpretacija .....	233
6.3.1 Intervjuji s sodelavci slovenskih multinacionalk na delu v tujini .....	233
6.3.1.1 Analiza podatkov .....	234
6.3.1.2 Interpretacija .....	239
6.3.2 Odgovori predsednikov in članov uprav slovenskih multinacionalk .....	243
6.3.2.1 Analiza podatkov .....	244
6.3.2.2 Interpretacija .....	247
6.3.3 Spletni vprašalnik med menedžerji človeških virov slovenskih multinacionalk .....	252
6.3.3.1 Analiza in interpretacija .....	252
Sklep .....	273
<b>7. ZAKLJUČEK .....</b>	<b>278</b>
<b>8. LITERATURA .....</b>	<b>288</b>
<b>9. IMENSKO KAZALO .....</b>	<b>306</b>
<b>10. STVARNO KAZALO .....</b>	<b>309</b>
<b>11. PRILOGE .....</b>	<b>310</b>

## ***Kazalo slik***

Slika 1.1: Model MČV po Fombrun, Tichy in Devana .....	26
Slika 1.2: Ključni elementi modela MČV po Storey-ju .....	29
Slika 1.3: Evropski (kontekstualni) model MČV .....	33
Slika 1.4: Zunanje/vertikalno ujemanje med MČV in organizacijsko strategijo .....	40
Slika 1.5: Konceptualni model vpliva poslovnih in strategij MČV na organizacijsko dinamiko .....	48
Slika 1.6: Kontekstualni trendi, ki so v 80. in 90. letih vplivali na MČV .....	57
Slika 2.1: Kompetentnost .....	71
Slika 2.2: Zahteve definirajo notranjo strukturo kompetenc (DeSeCo 2002, 9) .....	78
Slika 2.3: Ključne kompetence za uspešno življenje in delovanje v družbi .....	78
Slika 2.4: Model generičnih kompetenc ameriškega menedžerskega združenja .....	81
Slika 2.5: V preteklih raziskavah identificirane menedžerske kompetence .....	83
Slika 2.6: Primer opisa in stopnjevanja kompetence obvladovanje sprememb .....	85
Slika 2.7: 32 generičnih organizacijskih kompetenc .....	89
Slika 2.8: Vertikalna in horizontalna integracija kompetenc .....	95
Slika 3.1: Dimenzije internacionalizacije .....	100
Slika 3.2: Dejavniki razvoja globalno rojenih podjetij .....	106
Slika 3.3: Tristopenjski proces internacionalizacije .....	110
Slika 3.4: Klasifikacija načinov in oblik vstopa na tuje trge .....	112
Slika 3.5: Nadzor in tveganje pri metodah vstopa na tuje trge .....	113
Slika 3.6: Konceptualni integrativni model internacionalizacije MSP .....	115
Slika 4.1: Model MMČV v mednarodnem podjetju .....	124
Slika 4.2: Model kulture ujemanja .....	132
Slika 5.1: Proces vodenja .....	186
Slika 5.2: Kontekst vlog menedžerjev človeških virov v mednarodnem okolju .....	195
Slika 6.1: Model raziskave .....	230
Slika 6.2: Prikaz zbiranja in analize podatkov .....	233

## ***Kazalo tabel***

Tabela 1.1: Univerzalistična in kontekstualna paradigma MČV .....	32
Tabela 1.2: Načini oblikovanja strategij in šole strateškega mišljenja.....	36
Tabela 1.3: Povezanost strateške naravnosti menedžmenta s kazalniki rasti, učinkovitosti in uspešnosti podjetij, primerjava Slovenije z izbranimi zahodnoevropskimi državami .....	49
Tabela 1.4: Primerjava MČV v Sloveniji z MČV v centralno južnem grozdu in s povprečnimi vrednostmi v Evropi.....	52
Tabela 1.5: Prisotnost strategij v slovenskih organizacijah .....	53
Tabela 1.6: Prisotnost vodje ČV v upravi podjetja .....	53
Tabela 2.1: Vrste znanja .....	73
Tabela 2.2: Razvrstitev skupin generičnih organizacijskih kompetenc, po vplivu, ki ga imajo za uspešnost organizacij.....	91
Tabela 2.3: Kompetence (načini vedenja in delovanja).....	98
Tabela 3.1: Faze prestrukturiranja z internacionalizacijo .....	111
Tabela 3.2: CMO-CPII lestvica top 25 slovenskih multinacionalnih podjetij glede na vrednost sredstev v tujini v letu 2006 (v tisočih evrov) .....	120
Tabela 4.1: Internacionalizacija in MČV.....	130
Tabela 4.2: Vrste sodelavcev v mednarodnem podjetju .....	135
Tabela 4.3: Prednosti in slabosti domačega in lokalnega upravljanja izpostav mednarodnih podjetij .....	140
Tabela 4.4: Izobraževanje in izkušnje menedžerjev slovenskih podjetij, ki imajo investicije v tujini .....	142
Tabela 4.5: Metode medkulturnega usposabljanja, glede na obdobje bivanja v tujini in trajanje usposabljanja .....	154
Tabela 4.6: Model procesa globalizacije MČV.....	165
Tabela 4.7: Poklicni profili napotenih sodelavcev.....	167
Tabela 4.8: Dejanske in pričakovane kompetence diplomantov 5 let po zaključku študija .....	169
Tabela 4.9: Deleži najvišjih vodij/direktorjev za človeške vire med respondenti .....	171
Tabela 4.10: Spolna struktura respondentov.....	171
Tabela 4.11: Univerzitetna izobrazba respondentov .....	171
Tabela 4.12: Respondenti po akademskih področjih .....	172
Tabela 4.13: Prisotnost oddelkov za človeške vire.....	172



Tabela 4.14: Članstvo odgovorne osebe za človeške vire v upravah, kolegijih, izvršnih organih .....	173
Tabela 4.15: Načini pridobivanja oseb, ki odgovarjajo za človeške vire. ....	173
Tabela 4.16: Poslanstvo v organizacijah .....	174
Tabela 4.17: Poslovna strategija v organizacijah .....	174
Tabela 4.18: Strategija za človeške vire v organizacijah .....	175
Tabela 4.19: Vključenost osebe za človeške vire v oblikovanje poslovne strategije .....	175
Tabela 4.20: Opredeljene vrednote v organizacijah.....	175
Tabela 4.21: Izjave o spoštovanju raznolikosti v organizacijah .....	176
Tabela 4.22: Etični kodeksi v organizacijah .....	176
Tabela 4.23: Opredeljena družbena odgovornost v organizacijah .....	176
Tabela 4.24: Politika komuniciranja v organizacijah .....	177
Tabela 4.25: Vključenost linijskih vodij in oddelka za ČV v posamezne odločitve MČV v mednarodnih in v lokalnih organizacijah .....	178
Tabela 4.26: Oblike kadrovske informacijske sistemov v organizacijah .....	179
Tabela 4.27: Informacijska podpora za vodje v organizacijah .....	180
Tabela 4.28: Informacijska podpora za sodelavce v organizacijah .....	180
Tabela 4.29: Evalvacija oddelka za človeške vire v organizacijah .....	181
Tabela 5.1: Nazivi delovnih mest in opisi vlog menedžerjev človeških virov v slovenskih organizacijah .....	192
Tabela 5.2: Naloge menedžerjev človeških virov v slovenskih organizacijah .....	193
Tabela 5.3: Vloge mednarodnih menedžerjev z navedbo izvornih terminov v angleškem jeziku .....	197
Tabela 5.4: Transformacije mednarodnih menedžerskih vlog.....	199
Tabela 5.5: Kompetence mednarodnih menedžerjev za nove naloge .....	200
Tabela 5.6: Kategorizacija dimenzij kompetenc mednarodnih menedžerjev in vodij po empiričnih raziskavah .....	203
Tabela 5.7: Skupine kompetenc menedžerjev in strokovnjakov človeških virov .....	206
Tabela 5.8: Kompetence slovenskih menedžerjev človeških virov .....	209
Tabela 5.9: Opisne statistike za povprečne vrednosti kompetenc direktorjev .....	209
Tabela 5.10: Primerjava povprečnih vrednosti kompetenc direktorjev .....	210
Tabela 5.11: Statistike parnih vzorcev .....	211
Tabela 5.12: Korelacije parnih vzorcev .....	211

Tabela 5.13: Test parnih vzorcev .....	211
Tabela 5.14: Miti in izmišljotine, ki preprečujejo profesionalizacijo MČV .....	216
Tabela 5.15: Obdobja v razvoju MČV v Sloveniji .....	219
Tabela 5.16: Ključne teme v razvoju MČV v Sloveniji in njihovi avtorji .....	221
Tabela 6.1: Prikaz rezultatov analize v intervjujih pridobljenih podatkov .....	235
Tabela 6.2 Kvantificiran prikaz rezultatov analize v pisnih odgovorih pridobljenih podatkov .....	244
Tabela 6.3: Sinteza pogledov sodelavcev na delu v tujini in predsednikov in članov uprav .....	250
Tabela 6.4: Povprečne vrednosti nalog v različnih fazah internacionalizacije podjetja .....	256
Tabela 6.5: Povprečne vrednosti pričakovanih kompetenc v različnih fazah internacionalizacije podjetja ...	259
Tabela 6.6: Najvišje ocenjene vrednosti pričakovanih kompetenc po posameznih fazah internacionalizacije .....	262
Tabela 6.7: Vloge menedžerjev ČV: primerjava povprečnih vrednosti med dvema skupinama glede na fazo internacionalizacije .....	263
Tabela 6.8: Kompetence menedžerjev ČV: primerjava povprečnih vrednosti med dvema skupinama glede na fazo internacionalizacije .....	264
Tabela 6.9: Statistike parnih vzorcev vlog menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi delovanja podjetja .....	265
Tabela 6.10: Korelacije parnih vzorcev za vloge menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja .....	266
Tabela 6.11: Testi parnih vzorcev za vloge menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja .....	267
Tabela 6.12: Statistike parnih vzorcev kompetenc menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi delovanja podjetja .....	268
Tabela 6.13: Korelacije parnih vzorcev za kompetence menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja .....	269
Tabela 6.14: Testi parnih vzorcev za kompetence menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja .....	270
Tabela 6.15: Izzivi menedžerjev ČV v mednarodnem okolju .....	271

## ***Kazalo grafov***

Graf 1.1: Vključenost vodij ČV v oblikovanje strategije .....	54
Graf 1.2: Strateška vloga MČV .....	54
Graf 1.3: Vloge vodij .....	55
Graf 6.1: Zahtevnost nalog menedžerjev ČV v različnih fazah internacionalizacije podjetja .....	258

Graf 6.2: Povprečne vrednosti pričakovanih kompetenc menedžerjev ČV v posameznih fazah internacionalizacije podjetja .....	261
--	-----

## ***Kazalo prilog***

PRILOGA A: Združeni povzetki prepisov intervjujev s sodelavci na delu v tujini .....	310
PRILOGA B: Združeni povzetki odgovorov predsednikov in članov uprav .....	322
PRILOGA C: V spletni anketi izpostavljene naloge menedžerja človeških virov v kontekstu internacionalizacije .....	327
PRILOGA D: Vprašalnik za menedžerje človeških virov .....	329
PRILOGA E: Vprašanja za intervjuje s Slovenci na delu v tujini.....	333
PRILOGA F: Vprašanja za intervjuje s predsedniki in člani uprav .....	334

## UVOD

V doktorski disertaciji želimo proučiti vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije. Obravnavani problem postavljamo v okvir mednarodnega menedžmenta človeških virov (v nadaljevanju MMČV). Področja, ki se v tujini razvija zadnjih trideset let, v Sloveniji pa mu podjetja več pozornosti namenjajo v zadnjih letih in v okvir multinacionalnih podjetij.

Naše osrednje težišče raziskovanja je predvidevanje, da se z vstopanjem podjetij v mednarodni prostor, pa naj gre pri tem za t.i. investicije na zelene poljane (greenfield investments), prevzeme podjetij ali združevanje in povezovanje domačih in tujih podjetij, spreminjajo vloge in naloge menedžerjev človeških virov in posledično tudi za opravljanje teh vlog in nalog potrebne kompetence. Obenem menimo, da je vlogam in kompetencam menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije, še posebej pa njihovem spreminjanju v različnih fazah internacionalizacije, namenjena majhna pozornost, zato želimo prispevati k obravnavi omenjenega vprašanja v znanstvenem prostoru.

Področje raziskovanja v empiričnem delu zamejujemo na slovenski prostor, saj bomo obravnavali vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v slovenskih multinacionalnih podjetjih. Pod pojmom multinacionalna podjetja oz. multinacionalke (MNP) razumemo tista podjetja, ki izvajajo v tujini tuje neposredne naložbe in imajo v lasti oziroma nadzorujejo dejavnosti, ki oplajajo vrednost v več kot eni državi (Dunning 1993). Od podjetij, ki delujejo v domačem poslovnem okolju oz. so prisotna zgolj v eni tuji državi se razlikujejo predvsem po obsegu večkulturnosti in geografski razpršenosti (Adler 1983), kar povečuje kompleksnost multinacionalnega podjetja v primerjavi z domačim. Multinacionalna podjetja morajo tako posvečati več pozornosti spremljanju političnega, zakonodajnega, ekonomskega in kulturnega okolja v državah, kjer delujejo.

Upoštevajoč značilnosti mednarodnega poslovnega okolja in zastavljene cilje, multinacionalna podjetja razvijejo strateški pristop, ki določa način doseganja ciljev, organizacijsko strukturo in procese (Barlett in Ghoshal 2000), posledično ločimo: večdomno (angl. multidomestic), mednarodno, globalno in transnacionalno strategijo.

Poleg izbranega strateškega pristopa lahko podjetja razvrščamo tudi glede na fazo internacionalizacije, v kateri se nahajajo. Adler in Ghadar (Adler in Ghadar 1990, 242) sta na osnovi teorije življenjskega cikla podjetja prepoznala naslednje faze internacionalizacije (v smeri povečevanja mednarodne prisotnosti):

domača faza, kjer je podjetje osredotočeno na domač trg in na izvoz, a še nima svojih izpostav v tujini,  
mednarodna faza, kjer ima podjetje že eno ali več izpostav; v tej fazi je osredotočeno na odziv lokalnega okolja in prenos znanja iz centrale v izpostave,  
večnacionalna faza, kjer ima podjetje že veliko izpostav; v tej fazi je osredotočeno na globalno strategijo, nizke stroške in cenovno tekmovanje,  
globalna faza, kjer je podjetje prisotno globalno; osredotočeno na odziv lokalnega okolja in na globalno integracijo.

Na predstavljeni klasifikaciji se bomo opirali tako v teoretičnem delu, še posebej v poglavjih 3 in 4 ter v empiričnem delu disertacije.

Ko podjetje pri svoji internacionalizaciji preseže raven izvažanja v tujino ter samo ali s partnerjem v tujini vzpostavi izpostavo in zaposli sodelavce, se mora začeti ukvarjati tudi z mednarodnim managementom človeških virov (v nadaljevanju MMČV). MMČV lahko opredelimo kot »vse teme in probleme v okviru področja MČV, ki se pojavijo ob internacionalizaciji poslovanja ter strategije, usmeritve in aktivnosti MČV, ki jih podjetje uveljavlja zaradi internacionalizacije poslovanja (Dowling idr. 2008). Pri vzpostavljanju MMČV je zato smiselno upoštevati v kateri fazi internacionalizacije je podjetje (kolikšna je njegova mednarodna prisotnost), kakšen je strateški pristop podjetja k mednarodnemu poslovanju in kakšen je način vstopa/delovanja podjetja na tujih trgih.

MMČV predstavlja in se razlikuje od MČV v domačem prostoru. Ko se poslovanje podjetja internacionalizira, je potrebno temu prilagoditi tudi dejavnosti MČV od pridobivanja, prek izbiranja delavcev, ocenjevanja delovne uspešnosti, razvoja, do odnosov s predstavniki delavcev in zagotavljanja, da bodo v tujino napoteni delavci, ki so si v tujini nabrali za podjetje pomembne izkušnje in znanja v organizaciji ostali tudi po prihodu iz tujine in to znanje uporabili. Pri tem imajo pomembno vlogo institucionalni in kulturni dejavniki, s katerimi so povezani pristopi k MČV v različnih okoljih. Ponekod je možno k MČV pristopiti na podoben način kot v domačem podjetju, drugje je potrebno pristop bolj prilagoditi okolju oz. ubrati bodisi univerzalističen bodisi kontekstualen pristop. Mednarodno okolje predstavlja izziv za strokovnjake za MČV. Še posebej, če je bilo njihovo delovanje v preteklosti bolj vezano na domače okolje. Zato je nujno, da (s)poznajo in razumejo mednarodno poslovno okolje, saj lahko le na tak način v tem okolju (bodisi v centrali multinacionalnega podjetja ali v njegovih izpostavah) kompetentno opravljajo vloge in naloge.

Pri mednarodnem poslovanju in MČV je zelo pomembno tudi vprašanje domačega in lokalnega upravljanja izpostav podjetja v tujini. Perlmutter (Perlmutter 1969) je raziskoval vpliv vedenjskih vzorcev menedžerjev na delovanje centrale multinacionalnega podjetja, na podlagi česar je prepoznal štiri idealne pristope k

aktivnostim MMČV: etnocentrični (usmerjen na domačo državo), policentrični (usmerjen na države gostiteljice), geocentrični (usmerjen v svet) in regiocentrični (usmerjen na določeno regijo). Ti pristopi so postali osnova za izvajanje politik MČV, predvsem za menedžerje in ključne sodelavce v multinacionalnih podjetjih. Obenem pa je postalo zanimivo vprašanje kako faze internacionalizacije, tržno, institucionalno in kulturno okolje vplivajo na nabor politik in metod MČV ter na kompetence, ki jih potrebujejo vodje za delovanje v različnih fazah (Adler in Ghadar 1990).

V disertaciji želimo ob osvetlitvi navedenih področij izvesti tudi empirično raziskavo med menedžerji ČV, njihovimi sodelavci v tujini, ki jo v našem primeru predstavljajo slovenska podjetja v Srbiji, in ugotoviti kako na vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije gledajo člani uprav. V empiričnem delu bomo z vključitvijo omenjenih treh skupin in z opiranjem na analizo obstoječih virov preverjali dve tezi.

Naša prva teza je, da se vloge menedžerjev človeških virov razlikujejo po vsebini glede na fazo internacionalizacije podjetja, pri čemer se bomo osredotočili predvsem na razlike med bolj in manj internacionaliziranimi podjetji.

*Teza 1: Vloge menedžerjev človeških virov se razlikujejo glede na fazo internacionalizacije podjetja. Z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste pomembnost in diferenciacija pričakovanih vlog menedžerjev človeških virov<sup>1</sup>.*

Temu sledi druga teza, da se kompetence menedžerjev človeških virov razlikujejo po vrstah in stopnjah zahtevnosti glede na fazo internacionalizacije podjetja.

*Teza 2: Kompetence menedžerjev človeških virov se razlikujejo po stopnjah zahtevnosti glede na fazo internacionalizacije podjetja. Z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste stopnja in diferenciacija pričakovanih kompetenc menedžerjev človeških virov.*

Z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste raznovrstnost in stopnja pričakovanih kompetenc menedžerjev človeških virov.

Menimo, da bodo rezultati uporabni za nadaljnje raziskovanje. Ugotovitve bodo temeljile na percepcijah vlog in kompetenc različnih akterjev v mednarodnih

---

<sup>1</sup> Ob prijavi doktorske disertacije smo želeli proučevati vloge in kompetence strokovnjakov za človeške vire glede na različna delovna področja, ki jih ti zasedajo v organizacijah (direktorji, vodje, strokovni sodelavci na področju MČV). Skladno z zožitvijo obravnave le na menedžerje človeških virov smo zožili tudi izhodiščni hipotezi, kar pomeni, da v obravnavi nismo več izpostavljali razlik v vlogah in kompetencah strokovnjakov človeških virov glede na različna področja dela (oziroma delovna mesta) v organizacijah, ampak smo se osredotočili le na menedžerje človeških virov.

podjetjih. Prispevek disertacije vidimo tudi v oblikovanju ustrezne terminologije na področju mednarodnega menedžmenta človeških virov, oblikovali pa bomo tudi priporočila strokovni javnosti za oblikovanje usmeritev slovenskih multinacionalk ter za obravnavo izhodiščnega problema obenem.

# 1. ČLOVEŠKI VIRI KOT TEMELJ KONKURENČNE PREDNOSTI

## ***1.1 Od personalnega menedžmenta k menedžmentu človeških virov***

Menedžment človeških virov (MČV), ob naraščajoči globalni konkurenci, internacionalizaciji tehnologij, osredotočenosti na stroškovno učinkovitost in produktivnost delavcev, pridobiva na pomenu. Tržni pritiski zahtevajo načine organizacije dela in vodenja, ki bodo pripomogli k učinkovitemu menedžmentu človeških virov, njihovih znanj in kompetenc<sup>2</sup>. Posledično koncept delovne sile (manpower) v smislu manualnih delavcev nadomešča koncept miselne sile (mindpower) in nakazuje preskok od rok, ki izvajajo, k možganom, ki vedo kako roke premikati (Callieri 2001, 228).

Za celovito aktivacijo potencialov zaposlenih, ki so nujni za doseganje konkurenčnih prednosti je potrebno ob uvajanju in razvoju ustreznih načinov MČV hkrati oblikovati organizacijsko strukturo, organizacijo dela, organizacijsko kulturo in način vodenja, ki bo krepil in prispeval k zastavljenemu MČV v organizaciji.

Prava konkurenčna prednost organizacije izhaja iz načinov, kako motivirani in kompetentni posamezniki in timi uporabljajo dane vire. *Ali po Ulrichu: Prej ali slej lahko posnemamo tradicionalne oblike konkurenčnih prednosti, kot so obvladovanje stroškov, tehnologija, distribucija, proizvodnja in njene značilnosti. Imeti jih je potrebno, da lahko na trgu igraš igro, vendar ti ne zagotavljajo, da v igri zmagaš. Zmaga izvira iz organizacijskih sposobnosti kot so hitrost, odzivnost, prilagodljivost, sposobnost učenja in kompetentnost zaposlenih. Uspešne bodo tiste organizacije, ki bodo strategije hitro prenesle v akcije, ki bodo inteligentno in učinkovito upravljale procese, ki bodo maksimizirale prispevke in krepile pripadnost zaposlenih in ki bodo ustvarjale pogoje za stalne spremembe* (Ulrich 1996).

Zelo pomembno je, da se organizacija v svoji poslovni usmerjenosti zaveda, da so pravi ljudje na pravem mestu in ob pravem času, ključ njene rasti. Človeški viri najbolje ustrezajo konceptu zagotavljanja konkurenčne prednosti, saj z enkratno kombinacijo znanja, sposobnosti, povezav, vrednot in motivacijskih vzvodov ustrezajo kriterijem le-te: ustvarjajo vrednost, so mnogokrat redki, jih je težko posnemati in so težko zamenljivi (Radojnič 2002, 62).

---

<sup>2</sup> Pojem bomo definirali v 2. poglavju.



### **1.1.1 Personalni (kadrovski) menedžment vs. menedžment človeških virov**

Preden opozorimo na razlike med personalnim (kadrovskim) menedžmentom in MČV na kratko povzemamo temeljne poudarke (več o tem glej Flippo 1985, Svetlik 1996, Bratton 1999, Storey 2001) v zgodovinskem razvoju MČV, ki je po Brattonu odraz prevladujočih družbenih vrednot in pogledov na zaposlene, prevzemanja odgovornosti delodajalcev za javno dobro, reakcij na naraščajočo moč sindikatov in stopnjo sindikaliziranosti ter politične klime (Bratton 1999, 6).

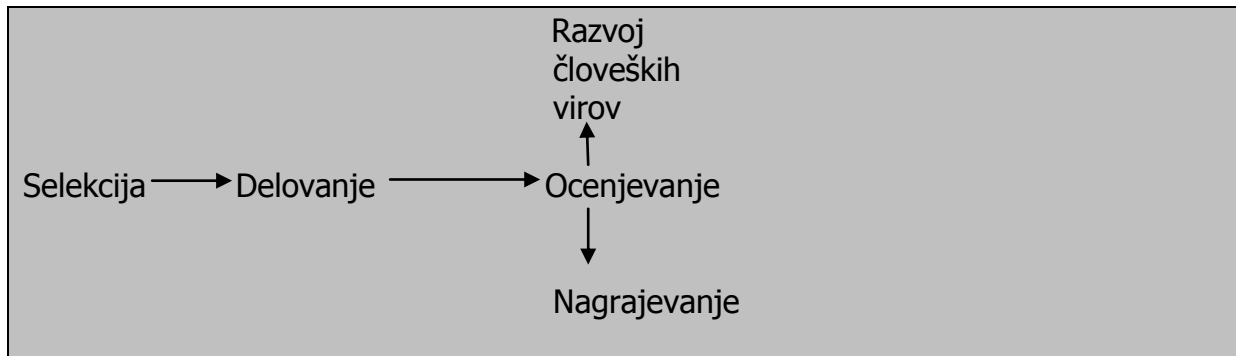
Konec 19. stoletja so prvi delodajalci v ZDA začeli prevzemati odgovornost za splošno blaginjo delavcev, temu je pred prvo svetovno vojno, predvsem v ZDA in Nemčiji, sledil paternalizem, v začetku 20. stoletja pa je bila obravnava človeških virov v organizacijah pod vplivom racionalizacije, Taylorjevega<sup>3</sup> znanstvenega menedžmenta in teorije človeških odnosov (Mayevi Hawtornski eksperimenti). Druga svetovna vojna, zaznamovana s pomanjkanjem surovin in delovne sile, je nakazala potrebo po posebej usposobljenih strokovnjakih za kadrovski menedžment t.i. personalnih uradnikov. Vloga personalnega (kadrovskega) menedžmenta se je, ob regulaciji države na področju delovnih razmerij in socialne varnosti in s tem povezanih oblik zavarovanj ter naraščajoči stopnji sindikaliziranosti, po vojni krepila. Obdobje naftne krize in politično-ekonomskih sprememb, pogojenih z intenzivno tekmovalnostjo in pritiski na redke vire, je spodbudilo iskanje novih načinov pridobivanja konkurenčnih prednosti. Vse bolj se je poudarjalo človeški dejavnik v organizacijah in okrog leta 1980 se je za nov pristop k obravnavi delavcev in delovnih razmerij začel uporabljati pojem MČV. Legge (Legge 1995, 62) po pregledu literature navaja, da najprej v tekstih ameriških (Tichy 1982, Fombrun 1984, Beer 1985, Walton in Lawrence 1985, Foulkes 1986) in avtorjev v Veliki Britaniji (Hendry in Pettigrew 1986, Guest 1987, Miller 1987, Storey 1987, Torrington in Hall 1987).

Razpravo o razlikah med personalnim menedžmentom in MČV so na samem začetku spodbudili že snovalci pojma MČV, med njimi Fombrun, Tichy in Devana, ki so izpostavili štiri generične funkcije MČV (Fombrun idr. 1984, 36): selekcijo, ocenjevanje, razvoj in nagrajevanje (Slika 1.1). To so hkrati tudi konstitutivni elementi personalnega menedžmenta, vendar so dodali komentar, da so v primeru MČV vsi omenjeni elementi usmerjeni k dosežkom.

---

<sup>3</sup> Leta 1881 je Frederick Taylor začel uvajati načela znanstvenega menedžmenta v Midvale Steel Plant, Philadelphia (Sternberger 2002, 4).

Slika 1.1: Model MČV po Fombrun, Tichy in Devana



Vir: Fombrun idr. (1984, 36).

Z zadnjo karakteristiko je MČV v temelju drugačen pristop. Personalni menedžment je usmerjen predvsem na delavce; poudarja skrb za delavce, zadovoljevanje potreb delavcev pri delu in osredotočenost na probleme delavcev (Torrington in Hall 2005), pridobivanje, usposabljanje in nagrajevanje. V nasprotju s tem je MČV osrednja sestavina delovanja organizacije, ki je proaktivna in integrirana v upravljanje organizacije. Bolj kot kolektivne in formalne načine upravljanja zaposlitvenih razmerij uporablja MČV manj formalne, posamezniku prilagojene metode, ki so v funkciji upravljanja dosežkov.

Avtorji pojem MČV uporabljajo in razumejo na dva načina. Eni MČV uporabljajo kot zamenjavo za termina personalni menedžment in industrijski odnosi in menijo, da združuje dobre strani prejšnjih terminov. Drugi z MČV označujejo bolj strateški pristop k obravnavi zaposlenih v organizaciji (Storey 2001, 11).

Legge (Legge 1995) in Storey (Storey 2001) menita, da je bistvena sprememba, ki jo je prinesel MČV, da so sporočilo personalnega (kadrovskega) menedžmenta (ob kadrovskih strokovnjakih) odkrili izvršni menedžerji<sup>4</sup>, kar pomeni, da je bilo v organizacijah bolj resno sprejeto oz. ima večjo težo. Torej je bistvena razlika med personalnim menedžmentom in MČV v sporočevalcu, ne v sporočilu pristopa. Kljub temu se oba strinjata, da med obema pojmom obstajajo podobnosti in razlike.

Legge (Legge 1995, 70-74) identificira naslednje podobnosti med personalnim (kadrovskim) menedžmentom in MČV:

1. Oba poudarjata pomen uskladitve personalnih in praks MČV s cilji organizacije.
2. Oba prenašata naloge personalnega menedžmenta in MČV na linijske vodje.
3. Oba poudarjata celovit razvoj posameznikov zaradi njihovih interesov in ciljev organizacije.
4. Oba poudarjata pomen postavljanja pravih ljudi na prava mesta, kot sredstva integracije personalnih in praks MČV s cilji organizacije in interesi posameznikov.

<sup>4</sup> V izvirniku chief executives.

Med razlikami pa izpostavlja (Legge 1995, 75):

1. Personalni menedžment je usmerjen k nevodilnim, MČV pa je ob poudarjanju razvoja zaposlenih še posebej usmerjen na oblikovanje vodstvenega tima.
2. Čeprav tako personalni menedžment kot MČV poudarja vlogo linijskih vodij, se v poudarku razlikujeta. Model personalnega menedžmenta predpostavlja, da vsi linijski vodje vodijo sodelavce, zato so vsi tudi personalni menedžerji. V modelu MČV pa v ospredje stopa doseganje poslovnih ciljev organizacije, zato je naloga linijskih vodij, da vse vire oddelka, ki ga vodijo koordinirajo in usmerjajo tako, da prispevajo k doseganju poslovne strategije organizacije. To pomeni, da politike MČV niso pasivno vpete v poslovno strategijo organizacije, v smislu, da iz nje izhajajo, temveč so sestavni del poslovne strategije in pospešujejo njeno doseganje. Pri vodenju (človeških) virov linijskim vodjem svetujejo, jih usmerjajo in nudijo podporo strokovnjaki za MČV.
3. Aktivnosti personalnega menedžmenta niso pomembne za oblikovanje organizacijske kulture. V modelu MČV pa predvsem aktivnosti MČV prispevajo k razvoju in upravljanju ustrezne organizacijske kulture in vrednot.
4. Personalni menedžment nima strateške vloge v organizaciji, MČV pa jo ima, saj filozofijo modela MČV prevzame vrhnji menedžment. Zato je po Fowlerjevem mnenju, podobno kot pri Legge in Storeyju, najpomembnejša razlika med MČV in personalnim menedžmentom v tem, da aktivnosti personalnega menedžmenta odkrije vrhnji menedžment in s tem postanejo strateška aktivnost organizacije.

Kljub predstavljenim podobnostim in razlikam je potrebno oboje presojati z veliko mero previdnosti, saj se modeli personalnega menedžmenta in MČV pojavljajo v različnih oblikah in znotraj različnih pristopov, iz česar izhajajo tudi razlike med ameriški in evropski modeli in/ali praksami (Brewster 1998; Ignjatović in Svetlik 2004) in med mehkim in trdim MČV.

Trdi model MČV odraža utilitaristični instrumentalizem, mehki model MČV pa razvojni humanizem (Storey 1987 v Legge 1995, 66). V trdem modelu je pomembna integracija politik, sistemov in aktivnosti MČV s poslovno strategijo. Sistem MČV je v funkciji doseganja strateških ciljev organizacije, zato ni pomembno le, da so politike, podsistemi in prakse MČV medsebojno logično povezani in podpirajo poslovne cilje, temveč predvsem, da učinek podpore poslovnim ciljem izhaja iz njihove skladnosti. S te perspektive so človeški viri, skupaj s kapitalom, zemljo in produkcijskimi stroški, le eden od produkcijskih faktorjev, in ne edini vir, ki lahko pretvarja nežive produkcijske faktorje v uspeh (Legge 1995, 66). V svojem bistvu torej trdi model poudarja kvalitativne, kalkulatívne in podjetniško strateške aspekte MČV na racionalen način, ki je značilen za vse druge ekonomske faktorje. Njegov poudarek je predvsem na menedžmentu človeških virov.

Na drugi strani mehki, razvojno humanistični model MČV, čeprav tudi poudarja pomembnost integracije politik MČV s poslovno strategijo organizacije, daje izrazit pomen obravnavanju zaposlenih kot virov konkurenčnih prednosti, ki jih bo organizacija lahko udejanjila le z razvojem njihove pripadnosti, prilagodljivosti in visoke kvalitete. V omenjeni perspektivi so zaposleni proaktivni tvorci produkcijskega procesa, ki lahko razvijajo svoje potenciale, jim je mogoče zaupati in z njimi sodelovati s pomočjo participacije in sporočanja (Beer in Spector 1985). Gre torej za krepitev kulture medsebojnega zaupanja in prevzemanja odgovornosti s pomočjo komuniciranja, motiviranja in participativnega vodenja na temeljih McGregorjeve teorije Y (Možina, 2002). Ekonomska uspešnost izhaja iz in je hkrati temelj razvoja zaposlenih. V tej perspektivi je torej poudarek predvsem na menedžmentu človeških virov.

Seveda oba modela nista nujno nasprotna, kar je razvidno iz mnogo normativnih modelov MČV, ki združujejo tako prvine mehkega kot trdega pristopa k MČV. Po drugi strani pa je uporaba in prevlada določenih postavk perspektive odvisna od izbire poslovne strategije organizacije - strategija kakovosti, strategija nizkih cen, strategija inovacij (Porter 1985) oz. od človeških virov in okolja v katerem organizacija deluje.

Kot je razvidno iz slike 1.2 je (povzeto po Storey 2001, 9) MČV zmes opisovanja, predpisovanja in logične dedukcije. Opisuje prepričanja in predpostavke vodilnih praktikov in akademikov. Najpomembnejša med njimi je ideja, da so človeški viri tisti med produkcijskimi faktorji, ki so vir konkurenčnih prednosti. Uspešne organizacije se od manj uspešnih ločijo po človeških virih in njihovi pripadnosti. Iz tega logično izhaja, da moramo MČV skrbno načrtovati. Še več, na človeške vire je potrebno gledati kot na prednosti in ne (le) kot na stroške organizacije. Drugi element Storeyevga modela MČV se nanaša na strategijo. Zaradi zgoraj naštetih dejavnikov, ki izvirajo predvsem iz ideje, da so človeški viri temelj konkurenčnih prednosti, imajo odločitve MČV strateški pomen, kar nadalje pomeni, da zahtevajo pozornost vrhnjega nivoja vodij. Kot take morajo biti politike MČV integrirane v poslovno strategijo – izhajati iz nje, prispevati k njenemu udejanjanju in jo konstruktivno dopolnjevati. Tretji element se nanaša na vlogo linijskih vodij. Če so človeški viri kritični dejavnik uspeha organizacije, potem je MČV preveč pomemben, da bi bil le v rokah specializiranega oddelka. Zelo pomembni člen pri prenosu politik MČV so linijski vodje. Četrti element so ključni vzvodi implementacije. Med njimi je posebej pomembno upravljanje organizacijske kulture oz. sprememb. Upravljanje kulture predstavlja ključ do oblikovanja pripadnosti, prožnosti in konsenza o skupnih vrednotah in prepričanjih. K implementaciji politik MČV mnogo prispeva tudi medsebojna integracija podsistemov selekcije, komuniciranja, izobraževanja, nagrajevanja in razvoja ter preoblikovanje opisov del v smeri krepitev odgovornosti in opolnomočenja zaposlenih.

Slika 1.2: Ključni elementi modela MČV po Storey-ju

**Prepričanja in predpostavke vodilnih praktikov in akademikov:**

- Človeški viri so temelj konkurenčnih prednosti.
- Cilj je, ne le spoštovanje pravil, temveč pripadnost zaposlenih.
- Zaposlene moramo pozorno izbirati in razvijati.

**Strateške kvalitete:**

- Zaradi zgoraj naštetih dejavnikov imajo odločitve MČV strateški pomen.
- Nujna je vključitev vršnega nivoja vodij.
- Politike MČV morajo biti integrirane v poslovno strategijo – izhajati iz nje in prispevati k njenemu udejanjanju.

**Izrazit pomen vloge vodij:**

- Linijski vodje so (ali bi morali biti) kot prenosniki in vlečni konji tesno povezani s politikami MČV.
- Mnogo večji pomen ima način vodenja samih vodij.

**Ključni vzvodi implementacije:**

- Upravljanje kulture je pomembnejše od upravljanja postopkov in sistemov.
- Medsebojna integracija podsistemov selekcije, komuniciranja, izobraževanja, nagrajevanja in razvoja.
- Prestrukturiranje in preoblikovanje opisov del v smeri krepitve odgovornosti in opolnomočenja zaposlenih.

Vir: Storey (2001, 9).

### **1.1.2 Pojem menedžment človeških virov je »gibljiva tarča«**

MČV je od vsega začetka na konceptualni ravni zelo kontroverzen pojem (Storey, 2001, 3). Večji pomen je dobil predvsem z nastankom nekaterih teorij, ki se ukvarjajo z identifikacijo strateških prednosti organizacij in podpirajo tezo, da so človeški viri temeljna prednost organizacij. Med njimi velja omeniti teorijo na virih temelječega podjetja<sup>5</sup>, učečo se organizacijo (Senge 1992) in upravljanje znanja (Nonaka in Takeuchi 1995).

V literaturi obstajajo različni pogledi in mnenja o tem kaj sploh je MČV in kaj so njegovi konstitutivni elementi. Tako najdemo različne definicije: *MČV je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s človeškimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi. Programi MČV morajo ustrezati okoliščinam organizacije: njenemu namenu, tehnologiji, delovnim metodam, okolju, v katerem deluje, njeni dinamiki (hitrosti rasti in sprememb), vrsti ljudi, ki jih zaposluje, in njenim organizacijskim odnosom (Možina 2002, 7).*

<sup>5</sup> V izvirniku resource-based theory/view of a firm. Več o teoriji glej podpoglavje 1.2 z naslovom Strateški menedžment človeških virov.

<sup>6</sup> Možina v glavnem uporablja pojem menedžment kadrovskih virov (MKV), na nekaterih mestih pa tudi menedžment človeških virov (MČV), pri čemer oba pojma enači. Posledično smo MKV zamenjali z MČV, saj gre za izraz, ki ga v tekstu dosledno uporabljamo.

MČV je del procesa upravljanja v organizaciji, ki je specializiran za človeške vire. Poudarja, da so ljudje kritični dejavnik doseganja konkurenčnih prednosti, da morajo biti prakse MČV integrirane s poslovno strategijo in da strokovnjaki za MČV pomagajo linijskim vodjem dosegati učinkovite in prave cilje (Bratton 1999, 11).

MČV je drugačen<sup>7</sup> pristop k upravljanju zaposlitvenih razmerij, ki želi doseči konkurenčno prednost s strateškim razvijanjem visoko pripadnih in kompetentnih delavcev in z uporabo različnih kulturnih, strukturnih in personalnih tehnik (Storey 2001, 6).

*Je proces razumevanja odnosov med posamezniki, nalogami in organizacijo ter vplivanja nanje. Od drugih procesov upravljanja virov v organizaciji se loči po naravi virov, ljudeh. Ljudje imajo potrebe, želje, voljo, sposobnost presojanja in spraševanja o odločitvah vodij, zato morajo ti njihovo zaupanje in pripravljenost za sodelovanje (vedno znova) pridobiti. Lahko se tudi organizirajo v skupine ali sindikalna združenja in tako zavarujejo ali krepijo svoje ekonomske interese. Kot vir imajo naslednje kvalitete: so redke, dragocen dejavnik, katerega sposobnosti, znanja, spretnosti, lastnosti, kompetence in motivacijo je potrebno razvijati in negovati (Svetlik 2003).*

MČV se uporablja za opis celotnega procesa upravljanja dela in zaposlenih in ne le tistih aspektov, v katere so vključeni strokovnjaki za MČV (Boxall in Purcell 2003, 2).

Ta definicija je zelo blizu tisti, ki jo je v svoji raziskavi o MČV v Veliki Britaniji uporabil Gospel (Gospel 1992 v Purcell 2001). MČV definira kot generični pojem, ki obsega tri glavna področja: (1) delovni odnosi – organizacija dela in uporaba delovne sile v tehnoloških in produkcijskih procesih, (2) zaposlitveni odnosi – dogovori, ki usmerjajo postopke pridobivanja, usposabljanja, ohranjanja, nagrajevanja ipd., (3) industrijski odnosi – sistem predstavnštva in sodelovanja delavcev pri upravljanju organizacije. Izpostavi tudi pet dejavnikov, ki vplivajo na podprocese MČV: (1) narava trgov, tako izdelkov/storitev, kot delovne sile, (2) struktura organizacije, ki v večji ali manjši meri posreduje med odločitvami MČV in eksternim trgom, (3) menedžerska hierarhija, (4) vrsta tehnologije in način njene uporabe in (5) raven do katere vodstvo vidi in uporablja možnosti. Prvi klasifikaciji Boxall in Purcell (Boxall in Purcell 2003) dodata še četrti element - (4) individualne dimenzije zaposlenega. Menita, da je razumevanje povezav med MČV, proizvodnjo in tehnologijo poslovanja organizacije osnova za postavljanje MČV v strateški kontekst (Boxall in Purcell 2003).

Za Noona je termin MČV le rekonceptualizacija personalnega menedžmenta, s katero želijo njegovi zagovorniki dvigniti status discipline in hkrati zanikati njegov zgodovinski razvoj (Noon 1992 v Bratton 1999, 17). Po njegovem mnenju se tudi

---

<sup>7</sup> V primerjavi s personalnim menedžmentom.

personalni menedžment pod težo globalne konkurence in tehnoloških sprememb spreminja in dobiva pomembnejše mesto v organizaciji, zato se sprašuje ali lahko govorimo o novem pristopu (t.j. MČV), ali le o evoluciji personalnega menedžmenta. Po Keenoju je MČV nejasna entiteta, ki nima trdne osnove, temveč jo sestavlja množica medsebojno povezanih pojavnih oblik, konceptov in metod, ki se uporabljajo za upravljanje in nadzor nad zaposlitvenim razmerjem (Keenoy, 1998 v Storey 2001 5). Za Blytona in Turnbulla (Blyton in Turnbull, 1994 v Bratton 1999, 17) ostaja MČV izmikajoč in težko opredeljiv koncept, Legge (Legge 1995) pa meni, da je pomen koncepta elastičen in ga zelo ilustrativno opisuje kot koncept, ki spreminja svojo pojavnost, ko se gibljemo okoli njega. *Z vsakim premikom ali korakom nam razkrije nov obraz, temnejšo globel ali ponudi drugačen oris. Kot fluidna, holistična entiteta, sestavljena iz množstva identitet in oblik, je vedno, ko jo pogledamo nekoliko drugačna. Zato se zdi, da je koncept MČV gibljiva tarča, ki nima fiksnih empiričnih oblik* (Legge 2001, 21).

### ***1.1.3 Ameriški (univerzalistični) vs. Evropski (kontekstualni) model menedžmenta človeških virov***

V Evropi je (bil) koncept MČV od vsega začetka močno kritiziran. Glavno vprašanje kritikov je (bilo) ali je koncept v njegovi ameriški pojavnosti (univerzalistična paradigma in model dobrih praks) primeren in uporaben tudi v Evropi.

Predvsem je premislek uporabnosti in primernosti MČV smiselni v luči izsledkov raziskav, ki identificirajo evropske razsežnosti MČV. Leat (Leat 1998 v Svetlik, 2001a) izpostavlja naslednje: mobilnost, enakost možnosti, zdravje in varnost pri delu, poklicno in strokovno izobraževanje, sodelovanje in vključenost zaposlenih in brezposelnost. Po Pieperjevem (Pieper 1990 v Brewster 1998, 394) mnenju pa so bistvene razlike v MČV med ZDA in (Zahodno) Evropo posledica vpliva regulacije države in kulture, ki omejujeta avtonomijo in samovoljo delodajalcev. V Evropi so delodajalci manj avtonomni. Njihovo avtonomijo na nacionalni ravni omejujeta kultura in zakonodaja, na organizacijskem nivoju oblike lastništva, in na nivoju MČV vključenost sindikatov ter kolektivna pogajanja.

Posledično se razvija model MČV (Brewster 1998, 392) in/ali skupine modelov MČV v Evropi (Ignjatović in Svetlik 2004), ki sledijo kontekstualni paradigmi MČV (več o tem glej Legge 1995, Storey 2001).

Tabela 1.1: Univerzalistična in kontekstualna paradigma MČV

<b>Univerzalistična</b>	<b>Kontekstualna</b>
Obstaja le en najboljši način za organizacijo MČV	Organizacija MČV je odvisna od konteksta
Cilj: prispevati k realizaciji strategije, zadovoljstvu klientov in deležnikov organizacije	Cilj: ne le organizacijski, ampak tudi nacionalni, regionalni cilji in pluralnost interesov v organizaciji
	Kontekst: kultura, zakoni, lastništvo, TDS, država, sindikati
Deduktivni pristop k raziskovanju: od teorije k empirični analizi	Induktivni pristop: razumevanje različnih pojmov in kontekstov
Študije velikih korporacij kot primer in »posploševanje«	Obsežnejše študije - tudi javni sektor, EU, storitve,...
Oblikovanje seznamov najboljših praks MČV	Vsaka dimenzija MČV je odvisna od konteksta
Ozka usmeritev na realizacijo	Širša usmeritev: enake možnosti, odnosi s sindikati, lokalno skupnostjo, ipd.; kaj vpliva na ČV v organizaciji in kako ti vplivajo nanjo

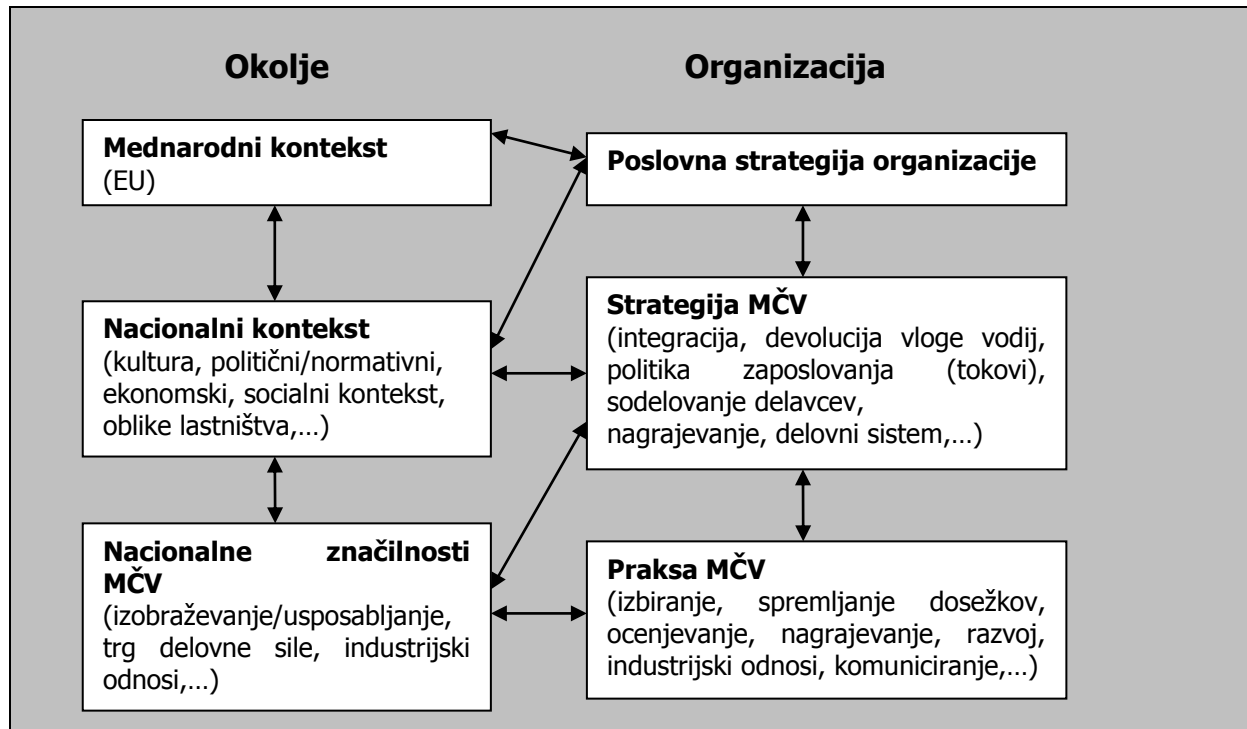
Vir: Svetlik (2001).

Evropski model MČV (slika 1.3), ki ga je oblikoval Brewster s sodelavci (Brewster idr. 1992; Brewster in Hegewisch 1994 v Brewster 1998), predpostavlja, da razlike v MČV med državami izvirajo iz kulturnega konteksta posamezne države, ki se odraža v zgodovini, pravni, institucionalni ureditvi, sindikalni strukturi in v strukturi organizacij. Po mnenju avtorjev modela je na višji ravni abstrakcije mogoče identificirati evropske regionalne grozde in govoriti tudi o značilnih razlikah v evropskem in ameriškem MČV: razliki, ki nam omogoča, da govorimo o evropski obliki MČV in postavljamo pod vprašaj univerzalnost ameriškega koncepta (Brewster 1998, 398).

V evropskem modelu gre za koncept MČV v katerem koeksistirajo država in njene institucije, delodajalci in njihova združenja ter zaposleni in sindikati kot sestavni elementi MČV. Ker po drugi strani model upošteva velik nabor zunanjih vplivov na MČV ponuja organizaciji široke možnosti izbire pri odločanju o tem katere elemente bo bolj poudarjala v MČV in zmanjšuje determinizem, ki je značilen za univerzalistične modele. Na ta način daje organizacijam možnost, da v podobnih razmerah izberejo različne strategije MČV in kljub temu uspejo. Tako se lahko prakse MČV organizacij tudi bolj prilagodijo (inter-)nacionalnemu okolju v katerem delujejo.



Slika 1.3: Evropski (kontekstualni) model MČV



Vir: Brewster (1998, 398).

Evropski model sta nadgradila Ignjatović in Svetlik, ki sta s pomočjo podatkov mednarodne primerjalne študije Cranet identificirala značilnosti MČV v različnih notranje konsistentnih grozdih evropskih držav (centralno-južni, obrobni, nordijski in zahodni grozd). Iskala sta empirične modele, kakor so nastali v praksi organizacij, ki se soočajo s problemi MČV v svojem okolju in interno ter ustrezno odgovarjajo nanje. Pokazala sta, da kljub različnemu poudarku strategijam MČV in uporabi različnih praks v srednjih in velikih evropskih organizacijah na tem področju, med njimi obstajajo tudi pomembne podobnosti. Razmeroma visoka skladnost je značilna za nordijski in centralno južni model in manj za zahodnega in obrobnega. Na tej podlagi je mogoče sklepati, da grozdov ne označujejo le geografska bližina vključenih držav, kulturni in socialno politični konteksti, temveč da kažejo tudi posebne modele MČV (Ignjatović in Svetlik 2004).

## **1.2 Strateški menedžment človeških virov**

Uspešnost organizacije je v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, človeških, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih, glede na postavljene cilje. Ti viri so različni in vsak po svoje prispeva k uspehu organizacije v skladu s potrebami, možnostmi in okoliščinami.

Strategija je specifičen vzorec odločitev in dejanj, ki jih sprejemajo vodje, da dosežejo najuspešnejše delovanje organizacije (Hill in Jones 1998 v Bratton 1999,

39). Je načrt ali način, ki integrira glavne cilje, politike in sosledja dejanj v kohezivno celoto. Ustrezno oblikovana strategija je v pomoč vodstvu in razporedi organizacijske vire v edinstven in viden položaj na osnovi internih kompetenc in pričakovanih dogodkov, glede na spremembe v okolju in v premikih inteligentnih nasprotnikov (Quinn 1990 v Purcell 2001, 65). Po Porterju je sredstvo za ustvarjanje in ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja, ki ga ustvarja tudi z inovacijami, pojmovanimi v Schumpetrovem smislu (Porter 1995) in pomeni eksterni, tržno pogojen nabor odločitev, ki so nastale z namenom zagotovitve boljše konkurenčne prednosti kot jo imajo tekmeči. Po Boxallu in Purcellu pa jo najbolje definiramo z razločevanjem med »strateškimi problemi« s katerimi se srečujejo organizacije in med strategijami, ki jih uporabljajo za njihovo reševanje (Boxall in Purcell 2003, 30).

Da bi bile organizacije uspešne morajo imeti učinkovit načrt izbir, ki mora vključevati vse ključne dimenzije poslovanja: konkurenčne strategije, ki opredeljujejo na katere trge bo vstopila organizacija in kako bo na njih tekmovala, finančne strategije, ki povedo kako bo organizacija zagotovila sredstva za svoje delovanje, operativne strategije, ki definirajo katere tehnologije in metode bo uporabila za produkcijo dobrin in storitev in strategije MČV, ki opredeljuje kako pridobiti, organizirati in motivirati ljudi, ki jih potrebujemo za uspešno delovanje organizacije (Boxall in Purcell 2003, 35).

Tako se uveljavlja tudi pogled (Mintzberg idr. 1998), ki konkurenčne prednosti išče v notranjih, predvsem človeških, virih ter pri tem poudarja procese rasti, obnove in uporabe. Pomembni dejavniki oblikovanja konkurenčnih prednosti so procesi učenja, mreže, kultura in organizacijska prožnost. V celotnem procesu strateškega menedžmenta se ljudje pojavljajo kot ključni element, saj praktično oblikujejo vizijo in strategijo, določajo organizacijsko strukturo, pa tudi, kako in s kakšnimi kadrovskimi potenciali jo bodo uresničevali. Gre za proces stalnega medsebojnega vplivanja, ki ga ni mogoče medsebojno ločevati in logično opredeljevati. Izhajamo iz določene danosti, ki v podjetju obstaja, oziroma iz potencialov ljudi, ki jih imamo v primeru, da začne določen projekt ali podjetje delovati popolnoma na novo (Fombrun 1984).

V zadnjih 50. letih so se različni avtorji osredotočili na različne vidike strategij in strateških procesov. Ena najbolj znanih razlikovanj v strateškem mišljenju in analiziranju strategije je med **racionalistično oblikovno šolo (design school)** – v delih M. Porterja (Porter 1985) - in **procesno šolo** – najbolj povezana z deli H. Mintzberga (Mintzberg 1990). Oblikovna šola daje prioriteto analitičnim tehnikam in racionalnosti tistih, ki sprejemajo odločitve. Osredotočena je na vprašanje strategije, ki jo *mora* uporabiti organizacija. Temelji na deduktivnem pristopu in je v veliki meri vplivala na MČV v ZDA. Procesna šola se osredotoča na spretnost oblikovanja strategije, kjer združi procese oblikovanja, implementacije, prilagajanja razmeram in revidiranja strategije. Njen glavni fokus je *kaj je strategija in kako jo oblikujemo*. Temelji na induktivnem pristopu in kvalitativnih podatkih.

Strateški menedžment je običajno razdeljen na pet elementov ali korakov (Boxall in Purcell 2003): 1.) usmeritve organizacije; 2.) analiza okolja, 3.) oblikovanje strategije, 4.) implementacija strategije in 5.) evalvacija strategije.

Boxall in Purcell (Boxall in Purcell 2003, 31) navajata tri ključne elemente za obstoj organizacije: (1) sposobni ljudje – motivirani in kompetentni vodje in zaposleni, (2) ustrezni poslovni cilji – občutek dosegljivosti začrtanih ciljev in identifikacije z njimi, (3) relevantni drugi viri – finančna sredstva, tehnologija, lastnina, podatki, historično razvit operativni sistem, surovine, ipd.

Ker so človeški viri najbolj spremenljiv, in hkrati najbolj kompleksen vir, ki ga je med vsemi viri organizacije najtežje nadzirati, je zelo verjetno, da bo učinkovit MČV organizaciji prinesel pomembne konkurenčne prednosti. Zato mora biti dimenzija MČV popolnoma integrirana v proces strateškega načrtovanja (Guest 1987) in hkrati povezana z marketinško, produkcijsko in finančno strategijo (Storey 2001, 59). Integracija poslovne strategije in strategije MČV je osrednja sestavina vseh MČV modelov, saj predstavlja osnovno razliko med MČV in personalnim menedžmentom.

Koncept integracije se nanaša na tri aspekte: na integracijo ali kohezijo politik in praks MČV na način, ki bo omogočal njihovo medsebojno dopolnjevanje in doseganje strateških ciljev, na spoznanje o pomembnosti MČV pri linijskih vodjih in na integracijo vseh zaposlenih v poslovanje, s čemer se povečuje pripadnost organizaciji (Bratton 1999, 47).

Guest (Guest 1997), zagovornik racionalistične oblikovne šole, dobro povzema razlike med obema šolama: Problem racionalističnega pristopa, gledano skozi Mintzbergov napad na strateško planiranje, je prevelika natančnost – težil je k preveliki formalizaciji in favoriziral kvantitativne podatke. Nevarnost Mintzbergovega pristopa je, da se lahko, z zmanjševanjem pomena analiz in s favoriziranjem intuicije in vizije, premaknemo v svet »new-age« misticizma, v katerem ni jasnih osnov za racionalne odločitve, in katerega neurejenost ogroža progresivno akumulacijo znanja.

Mintzberg (Mintzberg 1998 v Purcell 2001, 68-70) je na osnovi analize virov oblikoval pregled desetih šol strateškega mišljenja, ki jih je razdelil v tri kategorije (glej tabelo 1.2).

Tabela 1.2: Načini oblikovanja strategij in šole strateškega mišljenja

<b>NAČINI OBLIKOVANJA</b>	<b>ŠOLA</b>
<b>Preskriptivno (racionalistično) oblikovanje strategije</b>	<b>Oblikovanja</b> Oblikovanje strategije kot proces pojmovanja <b>Planiranja</b> Oblikovanje strategije kot formalen proces <b>Pozicioniranja</b> Oblikovanje strategije kot analitičen proces
<b>Procesno oblikovanje strategije</b>	<b>Snovanja</b> Oblikovanje strategije kot vizionarski proces <b>Kognitivna</b> Oblikovanje strategije kot mentalni proces <b>Učenja</b> Oblikovanje strategije kot pojavni proces <b>Moči</b> Oblikovanje strategije kot pogajalski proces <b>Kulture</b> Oblikovanje strategije kot kolektivni proces <b>Okolja</b> Oblikovanje strategije kot reaktivni proces
<b>Strategija kot ujemanje</b>	<b>Kontekstualna</b> Oblikovanje strategije kot proces transformacije

Vir: Mintzberg (1998 v Purcell 2001, 68-70).

Kontekstualna šola je kombinacija vseh ostalih šol, ki v historični perspektivi gleda na različne stopnje ali epizode rasti in stabilnosti organizacije. Temelji na šestih postavkah: (1) organizacijo lahko večino časa opišemo v okvirih neke vrste stabilne konfiguracije njenih karakteristik. (2) Ta obdobja stabilnosti občasno zmotijo procesi transformacij – kvantni preskok k drugi obliki konfiguracije. (3) Oblike konfiguracij in obdobja transformacij si sledijo in čez čas ustvarijo ponavljajoče se vzorce (npr. opisi življenjskih ciklov organizacije). (4) Zato je ključna naloga vodstva prilagajanje spremembam, ohranjanje stabilnosti, ob hkratnem zaznavanju potreb po transformaciji in sposobnost implementacije sprememb, ne da bi pri tem uničilo organizacijo. (5) Glede na navedeno je proces oblikovanja strategije konceptualno dizajniranje, formalno planiranje, sistematična analiza vizij vodstva ali preprosto odgovor na pritiske okolja. (6) Tako dobljene strategije dobijo obliko vzorca, načrta ali perspektive, ki so oblikovane vsaka za svoj čas in situacijo (Mintzberg 1998 v Purcell 2001, 71).

V strateškem MČV se kontekstualna šola osredotoča na tri področja:

1. Strategije MČV se bodo spreminjale z življenjskim ciklom organizacije.

2. Kontekstualnost odraža tudi primernost glede na sektor, kar pomeni, da je strategija MČV lahko različna glede na sektor, zaradi različne strukture, razporeditve moči, filozofije vodstva, ipd. Za organizacijo je minimalni pogoj, da najde njej ustrezen sistem MČV oz. t.i. osnovne /vstopne pogoje (table stakes). To so standardi, ki jih mora izpolniti organizacija, da sploh lahko tekmuje v sektorju.

3. Konfiguracija se nanaša na spremembe in transformacije. Včasih se lahko spremeni cel sektor (zaradi npr. nove tehnologije ali deregulacije), kar pomeni, da so se spremenili osnovni vstopni pogoji.

Strateški MČV se ukvarja s strateškimi izbirami na področju MČV v organizacijah in z razlaganjem zakaj nekatere organizacije upravljajo človeške vire bolje od drugih. Odgovoriti poskuša na naslednja vprašanja (Boxall in Purcell 2003, 49):

- Katere strateške izbire so ključne za uspešno delovanje organizacije?
- Kako vodje v organizacijah oblikujejo te izbire- katere procese to vključuje, kako so strateške izbire MČV povezane z ostalimi strateškimi izbirami organizacije?
- Kako lahko organizacija postane učinkovitejša – kaj lahko naredimo na področju MČV, da izboljšamo delovanje organizacije?

Strategija MČV (Boxall in Purcell 2003, 50):

- je sestavljena iz ključnih ciljev in sredstev za MČV,
- nedvomno vpliva na delovanje organizacije,
- je oblikovana s pomočjo vseh vodij, ne le vodij in/ali strokovnjakov za MČV, v organizaciji,
- je v svojem bistvu in vedenju običajno delno načrtovana in delno »emergentna«,
- običajno pisana, kar pomeni, da vsebuje različne cilje in sredstva za različne segmente človeških virov,
- jo je najlažje definirati na poslovnem nivoju,
- je bolj kompleksna v divizijskih organizacijah, zaradi večjega obsega interakcij,
- je bolj kompleksna v organizacijah, ki delujejo v mednarodnem okolju.

V organizaciji se pojavlja najmanj na treh nivojih (t.i. strateška hierarhija): (1) kot sestavni del splošne strategije organizacije oz. na korporacijski ravni, (2) kot sestavni del poslovne strategije oz. na poslovni ravni ter kot (3) funkcijska strategija oz. na funkcionalni ravni (Bratton 1999, 42).

Na ravni *organizacijske strategije* strateško MČV zajema (a) poslanstvo in vizijo, (b) vrednote, kulturo in stil vodenja, (c) organizacijsko filozofijo in način ravnanja z ljudmi in tako povezuje vse aktivnosti in sisteme v harmonično celoto. Strategija MČV je v tem primeru integralni del širše, splošne strategije organizacije in naj bi podpirala poslanstvo in doseganje zastavljenih ciljev organizacije.

Na ravni *poslovnih strategij* je strategija MČV usmerjena v zagotavljanje virov, pridobivanje in razvoj ustreznih veščin, v povečanje produktivnosti, upravljanje

uspešnosti, nagrajevanje za uresničevanje poslovnih ciljev itd. v skladu s cilji in potrebami poslovnih enot.

Na *funkcijski ravni* pa strategija MČV določa konkretne politike na specifičnih funkcionalnih področjih MČV kot so zaposlovanje, razvoj kadrov, nagrajevanje, odnosi z zaposlenimi, komuniciranje ipd.

MČV je v organizacijah odvisen od izpostavljenosti organizacije spremembam in gibanjem v zunanjem okolju, na drugi strani pa je odvisen predvsem od tega kako ga razumejo vrhni menedžerji in od kompetenc strokovnjakov za MČV. Z izvajanjem strategije MČV se v organizaciji krepi tudi vloga linijskih vodij. Ti, kot nosilci izvajanja politik in strateških odločitev v zvezi s človeškimi viri, morajo imeti občutek za delo z ljudmi, prevzeti morajo vlogo mentorjev, svetovalcev in trenerjev, prenašati svoja znanja in informacije na sodelavce in oblikovati odprt način komuniciranja.

Po Purcellu (Purcell 2001, 63) je strategija MČV, tako kot ostale funkcijske strategije, strategija tretjega reda, saj izhaja iz in hkrati vpliva na organizacijsko in poslovno strategijo. Poslovna strategija daje informacije kateri način MČV je za organizacijo primeren, MČV pa pomaga določiti kateri načini poslovnih politik so mogoči in želeni. Aktivnosti izbora, komuniciranja, izobraževanja, nagrajevanja in razvoja morajo biti med seboj povezane in usklajene s končnim ciljem in strategijo organizacije, obenem pa morajo vključevati vse tri prej omenjene ravni

V literaturi največkrat zasledimo **tradicionalni pristop k strateškemu MČV**, ki po Smithu (Smith 1995 v Flood 1998, 59) temelji na treh glavnih predpostavkah:

- da je organizacijska strategija že določena;
- da je vloga strateškega MČV v implementaciji strategije;
- da je potrebno kljub spremembam v okolju znotraj katerega je oblikovana strategija MČV, nekatera temeljna vprašanja, ki se nanašajo na tokove delovne sile, upravljanje dosežkov, razvoj in ohranjanje kadrov, ohraniti nespremenjene. S spremembami strateških okoliščin se spreminja le odgovor na temeljna strateška vprašanja.

Lengnick Hall in Lengnick Hall (Lengnick Hall in Lengnick Hall 2003) menita, da je omenjeni nabor predpostavk nezadosten in predlagata **alternativni – t.i. eksperimentalni pristop k strateškemu MČV**. Med razlogi izpostavljata: *Prvič... zaradi primera, da izbira strategije še ni določena. Drugič... ker mora MČV direktno prispevati k oblikovanju in implementaciji strategije... Tretjič...ker se spreminjajo strateške okoliščine, se spreminjajo tudi temeljna MČV vprašanja, na katera se išče odgovore, saj je od vprašanj odvisno za katere strateške izbire se bomo odločili (Lengnick Hall in Lengnick Hall 1988 v Flood 1998, 60) .*

Avtorja torej predlagata oblikovanje pristopa, ki je bolj uglasen in prilagojen spremenljivim pogojem delovanja organizacij. Eksperimentalni sistemi MČV delujejo po načelu ad hoc in oportunitizma, kar pomeni, da se manj držijo pravil in standardiziranih načinov MČV ter na ta način ponujajo prožni pristop oblikovanja integracije MČV in poslovne strategije. V praksi je ta način strateškega MČV zelo težko izvajati. Razlog je predvsem v tem, da se rezultati razvoja in vlaganj v človeške vire pokažejo v daljšem časovnem obdobju, kar pomeni, da jih ni mogoče presojati ad hoc ter novih odločitev sprejemati hitro in reaktivno. Pri človeških virih je potrebno upoštevati tudi prilagoditveni čas, ki je potreben, da se človek navadi na vpeljane spremembe. Hkrati Lengnick Hall in Lengnick Hall (Lengnick Hall in Lengnick Hall 2003) zanemarjata dejstvo, da proces sprejemanja strateških odločitev v mnogih primerih ne vključuje strokovnjakov za MČV.

V strateškem MČV sta se oblikovali vsaj dve šoli: šola najboljšega ujemanja (best fit) in šola dobrih praks.

**1. Šola najboljšega ujemanja (best fit) znotraj kontekstualne paradigme MČV**, ki zagovarja ujemanje strategije MČV in okolja, pri čemer je od konteksta odvisno kateri elementi strategije so pomembnejši. Gre za dve vrsti ujemanja.

Zunanje ali vertikalno ujemanje (external fit) pomeni integriranost organizacijske in strategije MČV. Označuje neformalne, bolj prožne prakse MČV ob ustanovitvi organizacije in bolj formalizirane in profesionalizirane v starejših organizacijah, ki imajo več in različne skupine zaposlenih. Notranje ali horizontalno ujemanje pa pomeni, da so posamezne prakse MČV oblikovane tako, da se medsebojno ujemajo in krepijo. Biti morajo komplementarne ter konsistentne znotraj enakih skupin zaposlenih in skozi čas (Torrington 1998, 28, Holdbecke 2003, Boxall in Purcell 2003, 57). Podobno je v t.i. Harvardskem modelu razmišljal Beer s sodelavci (Beer 1984), ko je v analizah poudarjal notranjo konsistentnost in usklajenost strategije MČV s poslovno strategijo.

Osnovna predpostavka tega modela je torej, da morata biti sistem MČV in organizacijska struktura skladna s poslovno strategijo, iz nje izvirati in jo hkrati podpirati ter se oblikovati pod vplivom dejavnikov (politični, kulturni, ekonomski) v okolju (Fombrun 1984).

V tem modelu pridobiva organizacija konkurenčne prednosti na osnovi dveh Porterjevih strategij - strategije nizkih stroškov in strategije diferenciacije (Porter 1985). Obe poslovni strategiji po mnenju zagovornikov modela vključujeta edinstven nabor »potrebni vedenjskih vlog« (needed role behaviour) zaposlenih in posebno strategijo MČV, ki bo lahko generirala in spodbujala te vedenjske vloge. Zato je namen strateškega MČV v tem modelu poiskati takšne povezave med filozofijo,

politikami, programi, prakso in procesi MČV, ki bodo stimulirale in krepile tiste vedenjske vloge zaposlenih, ki bodo v največji meri prispevale k doseganju izbrane poslovne strategije organizacije.

Med kontekstualnimi modeli MČV je pogosto citiran model integracije poslovne in strategije MČV Schullerja in Jacksonove (Schuller in Jackson 1987), ki menita, da različne strategije organizacij zahtevajo različna vedenja (slika 1.4). Tako v primeru inovativne strategije izpostavljata naslednje oblike vedenj zaposlenih: kreativnost, pripravljenost in sposobnost osredotočenja na dolgoročne cilje, visoko stopnjo sodelovanja, sprejemanja negotovosti in pripravljenosti na tveganja ter srednjo stopnjo osredotočenosti na kakovost in doseganje rezultatov. Na podobnih temeljih Miles in Snow ponujata nekoliko drugačno klasifikacijo zunanjega ujemanja med MČV in organizacijsko strategijo (Miles in Snow 1984, 41), ko govorita o treh različnih tipih strateškega vedenja – branilci, sledilci in analitiki. V modelu ujemanja gre torej za reaktiven odnos med poslovno in strategijo MČV v smislu, da je strategija MČV podrejena tržni logiki poslovne strategije.

Slika 1.4: Zunanje/vertikalno ujemanje med MČV in organizacijsko strategijo



Vir: Schuller in Jackson (1987, 212).

Kritiki »šole ujemanja« menijo, (1) da spregleda interese zaposlenih, saj se ne sprašuje kako organizacija ustreza zaposlenemu in katere socialne norme in zakonodaja veljajo v okolju kjer deluje organizacija. Strateški cilji MČV so po mnenju kritikov raznoliki. Glede na zaposlene, deležnike, družbene norme, ki veljajo za zaposlovanje, zakonodajni okvir, ipd. je potrebno oblikovati več načinov ujemanja. (2) Ker obstaja več poslovnih strategij, ki jih uporablja ena organizacija, bi bilo sledenje eni (predpisani) lahko kontraproduktivno. To seveda ne pomeni, da kritiki zavračajo ujemanje med organizacijsko in MČV strategijo. Pomeni pa, da mora biti strategija MČV prirejena različnim vidikom (ne le poslovni strategiji) organizacije. (3) Zunanje ujemanje bi moralo v večji meri upoštevati dinamičnost sprememb v okolju, pripadnost zaposlenih, prožnost in interno segmentacijo trga delovne sile. Ena od nalog MČV v organizaciji pa je tudi, da zaposlene spodbuja k pogledom nad okviri



obstoječe strategije organizacije in na ta način zagotavlja razvoj kompetenc, ki bodo potrebne v prihodnosti. Vse navedeno pomeni, da mora strategija MČV, ob upoštevanju trenutnih ciljev organizacije, zagotavljati tudi prožnost organizacije skozi čas (Legge 1995, Boxall in Purcell 2003). Dvomijo še (4) v popolnoma racionalen pristop k strateškemu MČV in (5) v predpostavko, da gre v odnosu med poslovno strategijo in strategijo MČV za linearno zvezo (Bratton 1999). Kritike in dvomi so predvsem posledica pomanjkanja empiričnih raziskav, ki bi identificirale učinke in povezave med obema strategijama in se največkrat nanašajo na (6) identifikacijo povezanosti med MČV in poslovno strategijo (Legge 1995, Bratton 1999) in na dvome o ekonomskih učinkih povezav med strategijo MČV in poslovno strategijo (Boxal in Purcell 2003).

**2.** Znotraj univerzalistične paradigme se je oblikovala **šola dobre prakse** (best-practice school), ki izhaja iz predpostavke, da bodo vse organizacije delovale bolje, če bodo vpeljale in identificirale dobre prakse. V okviru omenjene šole obstaja cela vrsta modelov, med katerimi je zelo znan Pfefferjev (Pfeffer 1998) model sedmih dobrih praks, za oblikovanje komparativnih prednosti s pomočjo MČV, to so: (1) varnost zaposlitve, (2) selekcionirano pridobivanje, (3) »samoupravni« timi<sup>8</sup> in timsko delo, (4) visoke plače, v odvisnosti od uspešnosti podjetja, (5) zmanjševanje socialnih razlik, (6) usposabljanje in razvoj in (7) pretok in delitev informacij med zaposlenimi. Zelo zanimivo, glede na to da je model narejen za anglosaksonsko prakso je, da zagovarja visoke plače in hkrati majhne razlike v plačah.

Modeli strateškega MČV izpostavljajo različne postavke strateškega menedžmenta, vendar niso avtomatično aplikativni. So idealne izpeljave oz. odgovori na določene dejavnike, zato je v praksi najbolj pomembno kako predpostavke in elemente omenjenih modelov apliciramo. Ali kot pravita Sisson in Storey (Sisson in Storey 2000, 49) brez ustrezne, za podjetje specifične, medsebojne integracije politik MČV in integracije s poslovno strategijo, ne moremo pričakovati optimalnih rezultatov.

Znotraj strateškega MČV ima posebno vlogo tudi planiranje MČV, saj nudi vodilo za doseganje osnovnih nalog MČV (Schuller in Jackson 1987) in zagotavlja:

- (1) da ima organizacija v določenem trenutku dovolj zaposlenih, ki hkrati poznajo njeno vizijo, misijo, vrednote in strategijo in se zavedajo izzivov v organizaciji, s katerimi so se sposobni tudi spoprijeti,
- (2) da imajo zaposleni ustrezne kompetence za opravljanje nalog in vlog v organizaciji,
- (3) da ljudje opravijo pričakovan obseg dela, da jih organizacija pridobi v zadostnem številu in so pripravljeni v organizaciji ostati.

---

<sup>8</sup> V originalu self-managing teams (Pfeffer 1998).

Kritiki kot poglobitni dejavnik uspešnosti organizacije izpostavljajo upravljanje organizacij, pred strateškim planiranjem. Strategijo lahko najdemo v vsakem podjetju, saj je vraščena v posamezne odločitve vodij in zaposlenih o tem kaj in kako bo organizacija proizvajala in katere poti bo uporabljala za obvladovanje in spoprijemanje z okoljem v katerem deluje (Boxall in Purcell 2003, 28).

Tudi Hamel in Prahalad (Hamel in Prahalad 1994) problematizirata strateško upravljanje, ki temelji na strateškem planiranju. Menita, da tako oblikovanje strategij pozablja na najpomembnejšo razpravo, tj. razprava o vprašanjih *kdo smo (kot organizacija) in kaj si želimo biti*. Kot nasprotje strateškemu načrtovanju ponujata *model prekanjene strateške arhitekture*<sup>9</sup>. Glavni elementi modela so: dolgoročna usmerjenost, krepitev ciljev, ki izvirajo iz skupne strateške izbire organizacije, širitev ključnih virov čez meje organizacije in zaveza zaposlenih, da bodo razvijali in varovali ključne kompetence.

### **1.2.1 Teorija na virih temelječega podjetja**

Začetke na virih temelječega modela najdemo v delih Selznicka (Selznick 1957 v Bratton 1999: 51), ki je vpeljal pojem »razlikovalnih kompetenc« organizacij, Edith Penrose (Penrose 1959), pa je omenjeno teorijo oblikovala skozi proučevanje fenomena rasti podjetja. Podjetje je konceptualizirala kot kolekcijo produkcijskih virov<sup>10</sup> - fizičnih in človeških - in poudarila, da lahko organizacijski procesi – vključno z sistemom MČV – v določenih okoliščinah zagotovijo podjetju relativno trajne konkurenčne prednosti. *Fizični, organizacijski in človeški viri, predstavljajo priložnosti ki jih ima podjetje na voljo za doseganje trajnih konkurenčnih prednosti. Podjetje ustvarja vrednost z načinom kako kombinira človeške in ostale vire* (Penrose 1959, 107). Velik poudarek za rast podjetja je pripisovala znanju in izkušnjam vrhnjega vodstvenega tima in njegovemu subjektivnemu videnju oz. interpretaciji okolja podjetja. Izhajala je iz postavke, da so podjetja heterogena, ali po Nelsonu: *Konkurenca, popolna ali katera druga, nikoli ne eliminira vseh razlik med podjetji in ravno te največ prispevajo k razlikam v delovanju podjetij* (Boxall in Purcell 2003, 72).

Njene ideje so nekaj časa ostale neopažene, v začetku 80. let, pa so jih odkrili Wernerfelt, Amit in Shoemaker, Barney in številni drugi, ki so se osredotočili na načine, kako naj podjetje oblikuje edinstvene svežnje človeških in tehnoloških virov, ki ustvarjajo vrednost.

Teorija pomeni nasprotje tržno usmerjenim modelom strateškega menedžmenta, ki so prevladovali v 80. letih in so v glavnem izhajali iz Porterjevega modela. Barney je

---

<sup>9</sup> Crafting strategic architecture model (Hamel in Prahalad 1994).

<sup>10</sup> Collection of productive resources (Penrose 1959).

(Barney 1991) predpostavil, da trajne konkurenčne prednosti podjetja ne ustvarjamo na temelju analize pozicije podjetja na zunanjem trgu organizacije, temveč na osnovi skrbne analize kompetenc organizacije - karakteristik, ki jih konkurenti težko posnemajo.

Ob tem se avtorji zavedajo »dualnosti med viri in trgi«, ko pravijo, da ima t.i. strateški problem interne (prednosti in slabosti) in eksterne (priložnosti in grožnje) dimenzije (Wernerfelt 1995). Obe dimenziji sta pomembni in trajne konkurenčne prednosti lahko organizacija dosega z implementacijo strategij, ki izkoriščajo notranje prednosti in reagirajo na zunanje priložnosti, ob hkratnem neutraliziranju zunanjih groženj in izogibanju notranjim slabostim (Barney 1991).

Wernerfelt (Wernerfelt 1995, 173) vir definira *kot karkoli kar je lahko prednost ali slabost organizacije oz. bolj formalno, viri podjetja v določenem trenutku so lahko definirani kot tisti oprijemljivi in neoprijemljivi viri, ki so relativno trajno povezani s podjetjem. Primeri virov so: blagovne znamke, interna znanja podjetja (in-house knowledge), kompetentni zaposleni, učinkoviti procesi, kapital, pogodbe, ipd.*

Po Barneyu in Wrightu (Barney in Wright 1998, 37) mora vir, ki ima predispozicije relativno trajne konkurenčne prednosti zadostiti štirim pogojem:

- podjetju doda pozitivno *vrednost*, ki je ni lahko ustvariti,
- je *unikaten ali redek* med konkurenti,
- težko ga je *posnemati*,
- *nima substituta*, glede na ostale konkurentom dostopne vire.

Na teh virih temeljijo konkurenčne prednosti organizacije, zato je pomembno kako organizacije ustvarijo oz. ohranjajo prepreke, ki novim ali počasnejšim tekmecem preprečujejo njihovo pridobitev. Med najpomembnejšimi izpostavljajo t.i. zgodovinsko učenje in socialno kompleksnost. Historično učenje pomeni, da se specialni, edinstveni viri razvijajo skozi čas na temelju priložnosti, ki so (vsaj nekaj časa) neponovljive oz. iz prednosti, ki jih je podjetje ustvarilo v preteklosti. Tako dajejo poseben pomen času in prostoru: če nisi tam, ko se stvari dogajajo, ne moreš pričakovati uspeha (Boxall in Purcell 2003, 76). Druga prepreka imitaciji je socialna kompleksnost, ki pomeni, da skozi čas podjetje ustvari svežnje človeškega in socialnega kapitala, ki je neke vrste naravna prepreka imitaciji tekmecev. Nekateri avtorji (med njimi Hamel in Prahalad 1994) opozarjajo še na osnovne/vstopne kompetence<sup>11</sup>, ki podjetju v določenem sektorju, na določenem trgu, omogočajo participacijo, vendar ne prispevajo k ustvarjanju trajnih komparativnih prednosti in na dinamično naravo ključnih kompetenc podjetja, ki sčasoma postanejo osnovne/vstopne kompetence.

---

<sup>11</sup> Table-stakes (Hamel in Prahalad 1994).

Barney ob tem opozarja, da edinstveni viri niso imuni na t.i. »Šumpeterjanske šoke« (Barney 1991), ki označujejo izbruhe kreativne destrukcije - velike inovacije proizvodov in procesov - ki lahko uničijo cela podjetja in sektorje.

Hamel in Prahalad (Hamel in Prahalad 1994, 308) opozarjata na spreminjanje osnovnih temeljev konkurenčnosti, ki vodi v naraščanje pomena ključnih kompetenc (core competences), kot temeljnega vira konkurenčnih prednosti prihodnosti. Strategije prihodnosti bodo temeljile na »drugačnem načinu mišljenja«. Trajnejše konkurenčne prednosti bodo izvirale iz ključnih kompetenc organizacij – njihove identifikacije, uporabe, razvoja in obnavljanja. Nova konkurenčna tekma ne bo več le tekma za tržne deleže izdelkov in storitev, ampak v večji meri tekma za predvidevanje (foresight), razvoj kompetenc in za evolucijo določene panoge (Hamel in Prahalad 1994, 274). Le z ujemanjem kompetenc človeških virov in ključnih kompetenc organizacije bo mogoče v celoti realizirati sinergijske učinke tega ujemanja (Kamoche 1996 v Bratton 1999, 53).

Bistvo na virih temelječega podjetja je torej identifikacija virov, ki ustvarjajo vrednost in kako vodstvo podjetja dojema te vire (filozofija vodenja), jih razvija in jih varuje pred imitacijo. K vsemu temu lahko s sistematičnim in učinkovitim sistemom veliko prispeva MČV, saj identificira in razvija človeške vire ter s pridobivanjem in ohranjanjem izjemnih posameznikov ustvarja človeški kapital. Po Kamoche (Kamoche 1996 v Bratton 1999, 53) je z ujemanjem kompetenc človeških virov in ključnih kompetenc organizacije mogoče v celoti realizirati sinergijske učinke tega ujemanja. Ob tem ne smemo pozabiti, da viri ne ustvarjajo vrednosti sami po sebi, ampak so učinkoviti, če ustvarjajo vrednost na trgu.

Kritike na virih temelječega modela lahko, podobno kot v primeru modela ujemanja, razdelimo na konceptualne in empirične. Bratton (Bratton 1999) jih povzema in navaja, da med konceptualnimi kritiki identificirajo naslednje probleme pristopa:

(1) Termin »na virih temelječ« (resource-based) ima pri različnih avtorjih različen pomen. Selznick uporablja pojem »razlikovalne kompetence«, Teece »dinamične sposobnosti«, Hamel in Prahalad »ključne kompetence«, Kamoche »kompetence človeških virov« in »ključne kompetence podjetja« in podobno. Ob tem so definicije včasih zelo ozke, drugič spet zelo široke.

(2) Sporočilo modela temelji na postavki McGregorjeve teorije Y, da imajo delavci talente, ki pa v organizaciji največkrat ostanejo neopaženi oz. neizkoriščeni, ter tako poudarja notranje vire organizacije. Zato kritiki menijo, da model zanemarja dualni pristop k oblikovanju strategije MČV, za katerega je značilna hkratna analiza organizacijskih virov in dogajanj na (eksternem) trgu.

(3) Kritiki tudi menijo, da v modelu prevladuje unitaristični pogled na delovno silo, za katero naj bi bilo značilno sprejemanje skupnih ciljev, visoka stopnja medsebojnega zaupanja in zanemarjanje sindikalnih predstavništev v procesu oblikovanja strategije.

(4) Malo empiričnih dokazov podpira na virih temelječ model. Predpostavka modela je, da konkurenčne prednosti organizacije oziroma nadpovprečni delovni dosežki izvirajo iz procesov učenja pri delu: sposobnost organizacije, da se uči (t.i. učeča se organizacija), da to počne hitreje od konkurence in da je sposobna naučeno učinkovito prenesti v poslovni proces, prinaša organizaciji konkurenčne prednosti (Hamel in Prahalad 1994)<sup>12</sup>. S tem postajajo usposabljanje, izobraževanje, razvoj in mobilizacija človeških virov vitalne, če ne ključne, komponenta strateškega MČV. Empiričnih dokazov o povezavah med učečo se organizacijo in uspešnostjo podjetja je res manj za anglosaksonske države – primer je npr. študija Ashton in Felsteda (Ashton in Felstead, 1995 v Bratton 1999, 54), saj tam prevladuje trdi MČV, več pa jih najdemo med organizacijami centralno evropskih in skandinavskih držav (Tjepkema idr. 2002, Brewster idr. 2000c).

### ***1.2.2 Povezava med menedžmentom človeških virov in uspešnostjo organizacije***

V tržnem sektorju je temeljno merilo ekonomske učinkovitosti (efficiency) poslovanja po klasični teoriji podjetja kot »optimizacijskega avtomata« t.i. ekonomsko ali »mini-maks« načelo: doseganje maksimalnega »outputa« (dobička, količine proizvodnje) z danimi viri (količino razpoložljivih proizvodnih faktorjev oziroma stroški) oziroma danega outputa z minimalnimi viri (Kramberger idr. 2004, 80).

Temeljni cilj poslovanja takšnega podjetja je kratkoročna maksimizacija dobička ali minimizacija stroškov poslovanja. V ekonomskem jeziku je torej učinkovitost opredeljena (ali izenačena) z optimalnostjo proizvodnje, tj. kot proizvodnja določene količine blaga ob optimalni alokaciji danih virov v podjetju in danih zunanjih omejitvah. Torej gre za izrazito kvantitativno in statično merilo aktivnosti organizacije.

Literatura s področja menedžmenta in teorije organizacije učinkovitost razume kot odnos med prviniami poslovnega procesa (viri) in rezultati in ga opredeli kot »delanje stvari na pravi način«, se pravi kot (ekonomsko) ustreznost načina poslovanja za dosego določenih (kratkoročnih) ciljev. Učinkovitost razlikuje od uspešnosti (effectiveness) organizacije: slednja naj bi bila usmerjena na celovite, kompleksne cilje organizacije, v katere se vključujejo poleg ekonomskih tudi socialni cilji, odnosi v organizaciji in odnosi organizacije z okoljem; pomenila naj bi stopnjo, do katere organizacija realizira postavljene cilje, ali »delanje pravih stvari« (Kavčič 1991). Uspešnost organizacije naj bi bila torej odvisna od njene sposobnosti, da pravočasno

---

<sup>12</sup> Zato teoretičnega okvira ne predstavlja več samo teorija na virih temelječega podjetja, ampak tudi teorija na znanju temelječega podjetja (Grant 1996), ki kot ključni vir ubranljive konkurenčne prednosti izpostavlja znanje. Pomembna komponenta konkurenčnosti organizacij postajajo sposobnosti ustvarjanja, prenosa, pridobivanja in uporabe znanja.

zazna, kako izkoristiti priložnost v notranjem in zunanjem okolju, v katerem obstaja in se razvija (Možina 2002).

Na proučevanje uspešnosti in učinkovitosti organizacije so pomembno vplivale tudi alternativne teorije – glede na drugačno pojmovanje rasti organizacij/podjetij – katerih glavno sporočilo je v tem, da rast organizacije ni pojmovana kot naravna posledica pretežno kratkoročnih racionalnih odločitev menedžmenta, ampak je že spočetka, ob ustanovitvi, še bolj pa kasneje, ko organizacije že rastejo, tudi posledica njegovih drugačnih, neekonomskih presoj in kalkulacij (Kramberger idr. 2004, 86).

Po opredelitvi temeljnih pojmov in teorij nas v nadaljevanju zanima povezava med MČV in uspešnostjo organizacije. Po Skinnerju (Skinner 1987 v Flood 1998, 54) na osnovi praks in politik MČV ne moremo identificirati vrednosti, ki jo z njihovo pomočjo ustvarimo v organizaciji oz. ne moremo identificirati prispevkov MČV k uspešnosti organizacije.

Guest oporeka in pravi, da povezava med organizacijsko uspešnostjo in prispevkom MČV ni in ne more biti vedno linearna. Razlog vidi predvsem v devoluciji nalog strokovnjakov za MČV na linijske vodje.

Prispevek strokovnjakov za MČV je težko identificirati, ker delujejo v sodelovanju z linijskimi vodji in velikokrat uspejo s pomočjo vplivanja. Mnogo je primerov, ko kadrovske odločitve, morda v okviru pravil, ki jih je oblikoval oddelek za MČV, sprejemajo linijski vodje. Tako kljub temu, da lahko identificiramo posledice kadrovske odločitve, ne moremo vedno z gotovostjo trditi, da je strokovnjak za MČV sodeloval pri njihovem sprejemanju (Guest 1997, 287). Strokovnjaki za MČV lahko oblikujejo politike in prakse, vendar so linijski vodje poglobilni akterji implementacije teh praks v vsakodnevnem delu s sodelavci. Kljub temu izsledki raziskav (npr. Guest in Peccei 1994 v Flood 1998, 54) kažejo, da je vključenost direktorja oddelka za MČV v upravo organizacije povezana z večjim vplivom oddelka za MČV na glavne organizacijske odločitve, kar se lahko posledično pokaže tudi v prispevku MČV k (ne)uspešnosti organizacije.

Razprave, ki podpirajo direktno povezavo med strateškim MČV in ekonomsko uspešnostjo so številne. Porter (Porter 1985) meni, da lahko MČV pripomore k ohranjanju konkurenčnih prednosti podjetja. Drugi avtorji (Lengnick-Hall in Lengnick-Hall 2003) eksplicitno izpostavljajo, da organizacije, ki pri oblikovanju strategij sistematično upoštevajo človeške vire in različne konkurenčne strategije, lažje dosegajo cilje.

Ključno je, da prakse MČV v organizaciji krepijo produktivnost in motiviranost zaposlenih (Boxall in Purcell 2003, 8). Seveda ob produktivnosti obstajajo še druga

merila – npr. prožnost organizacije. Ob tem morajo organizacije oceniti kakšno vrsto praks MČV potrebujejo, da bodo v kontekstu v katerem delujejo, na stroškovno učinkovit način uporabile delovno silo.

S povezavo med uspešnostjo organizacije in MČV so se ukvarjale tudi raziskave, ki so nastale v okviru teorije na virih temelječega podjetja. Tako je Huselid (Huselid 1995) v svoji študiji vpliva praks MČV na organizacijsko uspešnost dokazal, da obstaja statistično značilna povezanost, tako med praksami MČV in uspešnostjo zaposlenih (merjeno s fluktuacijo in produktivnostjo zaposlenih), kot tudi med praksami MČV in kratko ter dolgoročnimi finančnimi kazalci organizacijske uspešnosti.

Macy in Izumi (Macy in Izumi 1993 v Flood 1998, 58) sta izvedla meta analizo izsledkov raziskav v kateri sta proučevala povezave med 44 delovnimi praksami in produktivnostjo, kvaliteto ter stroški. Delovne prakse sta razdelila v tri glavne kategorije:

- strukturne prakse (npr. oblikovanje dela in timsko delo),
- prakse MČV (usposabljanje in komuniciranje) in
- tehnološke prakse (informatizacija, robotizacija).

Analiza v kateri sta primerjala produktivnost pred in po uvedbi novih delovnih praks je pokazala, da je uvedba praks močno povezana s povečanjem produktivnosti in znižanjem stroškov. V izbranem vzorcu je bila vpeljava novih praks povezana z 30 do 40 % izboljšanjem produktivnosti. Več kot je bilo novih praks, večji je bil porast produktivnosti in nižji so bili stroški.

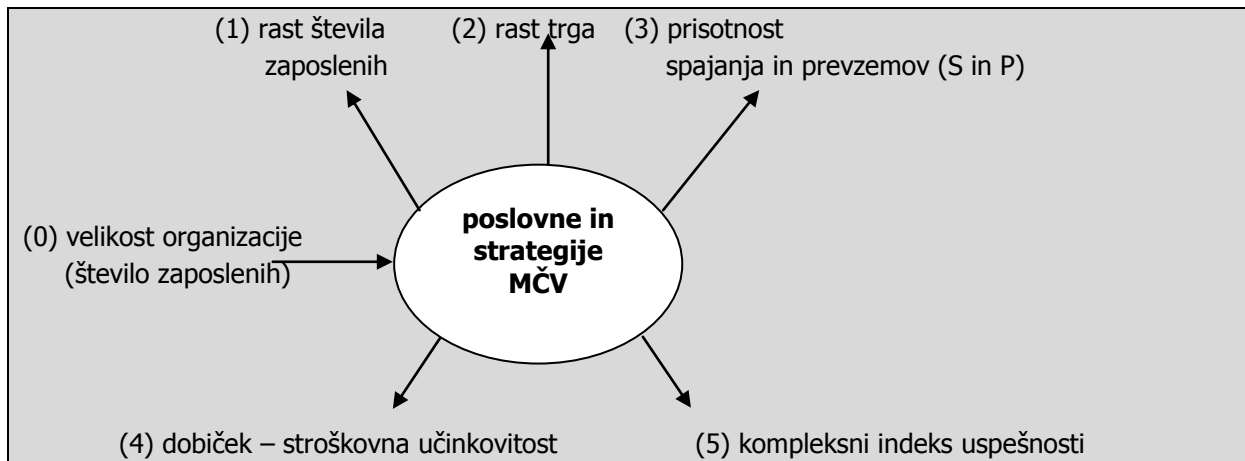
Podobno je Pfeffer (Pfeffer 1994 v Flood 1998, 58) v svoji študiji vpliva novih praks MČV na kvaliteto proizvodov, ki jo je izvedel v izpostavi GM v Kaliforniji, identificiral povečanje kvalitete proizvodov ob manjšem številu delovnih ur. Zaposleni so za izdelavo enakih proizvodov potrebovali manj časa, kot v drugih oddelkih GM, hkrati pa se je število ur in kvaliteta izdelkov približala praksi v podjetju Toyota, s katero je primerjal preučevano podjetje.

V raziskavi, ki smo jo izvedli na Centru za proučevanje organizacij in človeških virov (več o tem glej Kramberger idr. 2004) s pomočjo podatkov mednarodne raziskave Cranet, izvedene leta 2001, smo preverjali naslednjo domnevo: tiste organizacije, ki imajo napisano strategijo MČV (ob tem se predpostavlja, da imajo organizacije z razvito strategijo MČV seveda razvito tudi poslovno strategijo), imajo večjo organizacijsko dinamiko in so učinkovitejše ter uspešnejše od ostalih (slika 1.5).

Domneva sloni na predstavi, da so v dinamičnih, učečih se organizacijah, kakršne zahtevajo nove tehnologije in rastoča globalna konkurenčnost, zelo razdelane strategije MČV eden od najpomembnejših sestavnih delov poslovne aktivnosti. Iz

slike 1.5 je razvidno, da smo se osredotočili le na vprašanje povezanosti strateške naravnosti organizacij z izbranimi vidiki organizacijske dinamike (rast, konkurenčnost skozi stroškovno učinkovitost in uspešnost). Domnevali smo tudi, da je strateška naravnost menedžmenta pod vplivom velikosti organizacije, tj. števila zaposlenih, saj naj bi velikost vplivala na prisotnost izdelanih poslovnih strategij podjetja.

Slika 1.5: Konceptualni model vpliva poslovnih in strategij MČV na organizacijsko dinamiko



Vir: Kramberger idr. (2004, 93).

Organizacijsko dinamiko, s katero pojmuje tako rast v ožjem smislu kot tudi doseganje uspešnosti in posledično rasti, smo najprej merili s tremi indikatorji: (1) z rastjo števila zaposlenih, (2) s prisotnostjo prevzemov v nedavni zgodovini organizacije (indikator eksterne rasti), ki ju pogojuje še spremenljivka (3) "rast trga". Stroškovno učinkovitost organizacije nakazuje (4) indikator učinkovitosti, ki govori o razmerju med dohodki in stroški podjetja. Oceno uspešnosti organizacije pa zelo kompleksno sestavljen indeks uspešnosti organizacij (5), tvorjen iz sklopov spremenljivk o različnih vidikih konkurenčnosti in dosežene konkurenčne prednosti organizacije, v primerjavi z ostalimi organizacijami v istem sektorju.

Rezultati raziskave so pokazali, da se delež podjetij s strateško naravnanim menedžmentom, takih podjetij je v Sloveniji skupaj 78 % (z uporabo napisane poslovne strategije in napisane ali nenapisane strategije MČV), ne razlikuje bistveno od podjetij iz izbranih držav. Vsepovsod so večinoma dokaj strateško naravnana; daleč pred vsemi so le švedska podjetja, kjer ima kar 72 % podjetij napisani obe, poslovno in strategijo MČV. Prisotnost razdelane strategije v bistvu povečuje razvojno naravnost podjetij, ki se ukvarjajo s spreminjanjem in prilagajanjem organizacij. Seveda pa so cilji strategij lahko različni (Kramberger idr. 2004, 97).

Ali se izbrani kazalci velikosti in rasti podjetij odzivajo na prisotnost bolj razdelane strateške usmeritve menedžmenta, torej na različno razdelane poslovne in strategije MČV? Odgovor na to vprašanje smo poiskali tako, da smo izračunali statistične



koeficiente bivariatne povezanosti med razvojno-strateško naravnostjo menedžmenta in posameznimi kazalniki.

Rezultat za Slovenijo (tabela 1.3, vrstica Slovenija; N je število vseh anketiranih organizacij v vzorcih Cranet-E, n pa število tržnih organizacij, ki smo jih upoštevali v analizi, brez organizacij javnega sektorja) kaže, da prisotnost različno razdelanih poslovnih strategij ni statistično značilno povezana prav z nobenim od uporabljenih kazalcev – edina izjema je povezava vrste uporabljenih strategij s kompleksnim kazalcem uspešnosti, saj je edina statistično značilna (tveganje okrog 1 %).

Tabela 1.3: Povezanost strateške naravnosti menedžmenta s kazalniki rasti, učinkovitosti in uspešnosti podjetij, primerjava Slovenije z izbranimi zahodnoevropskimi državami

DRŽAVA	N	n	število zap.	rast zap.	rast trga	S in P	dobiček	uspešnost
<b>Korporativni model</b>								
Avstrija	230	167	-	-	-	** <sup>13</sup>	-	**
Nemčija	503	415	***	***	-	*	-	***
Francija	400	325	***	-	-	-	-	***
<b>Skandinavski model</b>								
Švedska	352	173	**	*	-	-	*	*
Danska	515	294	***	-	-	-	-	**
Norveška	391	210	-	-	-	-	-	-
Finska	290	172	-	-	-	-	-	-
<b>Liberalni model</b>								
Anglija	1091	729	***	-	**	-	-	***
Irski	446	307	***	-	*	***	-	*
<b>Mediterranski model</b>								
Španija	294	210	-	-	-	-	-	**
Portugalska	169	123	-	-	-	-	-	*
<b>Slovenija</b>	205	153	-	-	-	-	-	***

Vir: Kramberger idr. (2004, 99).

Vsebinsko to pomeni, da se v slovenskih tržnih organizacijah prisotnost/odsotnost različnih poslovno upravljaljskih strategij, vključno s strategijo MČV, neposredno ne povezuje z nobenim od naslednjih posamičnih kazalcev: številom in rastjo zaposlenih, rastjo trga in prisotnostjo dobička, rastjo glede na prevzeme in spajanja podjetij.

Zveza med strategijami in kazalci organizacijske dinamike je torej bolj kompleksna, zato se pokaže njena povezava edinole s sestavljenim indeksom uspešnosti. Podrobnejša analiza te značilne povezanosti pa pokaže, da je med uspešnimi

<sup>13</sup> Razlaga znakov: \* - povezanost s st. značilnosti od 0,06 – 0,10, \*\* - st. znač. od 0,02 – 0,05, \*\*\* - st. znač. manj kot 0,02

slovenskimi podjetji več takih, ki imajo razvito MČV strategijo (Kramberger idr. 2004, 98).

Izsledki različnih raziskav torej kažejo, da je mogoče s pomočjo praks in ustreznih strategij MČV, ki temeljijo na vključevanju in opolnomočenju zaposlenih, nagrajevanju na temelju dosežkov, razvoju kompetenc zaposlenih ipd. ustvarjati konkurenčne prednosti in vplivati na poslovno uspešnost organizacij.

### **1.3. Temeljne značilnosti menedžmenta človeških virov od 2001 naprej**

Menedžment človeških virov je, kot smo pokazali v predhodnih razdelkih, razdeljen v medsebojno povezan sistem različnih aktivnosti. Hkrati se posamezne prakse lahko razlikujejo med organizacijami. Zaradi tega je MČV na nacionalnem nivoju zelo težko opisati.

V Sloveniji je raziskav na tem področju relativno malo. **Obsežnejšo raziskavo o nalogah kadrovske dejavnosti v Sloveniji je konec 70. let izvedel Svetlik s sodelavci** (Svetlik idr. 1980), čez dve desetletji pa je MČV v slovenskih podjetjih proučevala **Zupanova** (Zupan 1999). Od leta 2001 **Center za proučevanje organizacij in človeških virov (CPOČV) FDV** v okviru **Cranet Network** izvaja **longitudinalno primerjalno študijo Menedžment človeških virov v Sloveniji**, letno podatke o MČV ali posameznih področjih predstavlja tudi družba **Planet GV**, v zadnjih treh letih (2007, 2008, in 2009) pa primerjalni pogled o stanju na področju MČV zagotavlja še mednarodna raziskava **Boston Consulting Group (BSC) in Svetovnega združenja za kadrovske menedžment (WFPMA)**, ki jo v Sloveniji koordiniramo na **Zvezi društev za kadrovske dejavnost (ZDKDS)**. V predstavitvi trenutnega stanja se bomo osredotočili na podatke raziskave Cranet za leta 2001, 2004 in do 2009, pri čemer se bomo v glavnem omejili le na dve področji, tj. na področje službe/oddelka za človeške vire in na področje kadrovske strategije. Mestoma jim bomo dodali še rezultate raziskave BSC-WFPMA za leto 2009. Na ta način bomo dopolnili teoretični del, ki smo ga namenili strateškemu menedžmentu človeških virov s podatki za Slovenijo. Ostala področja raziskave bomo zelo na kratko predstavili s pomočjo virov drugih avtorjev. Obenem bomo v četrtem poglavju, kjer se osredotočamo na mednarodni menedžment človeških virov na temelju Cranet raziskave primerjali stanje na področju MČV v organizacijah, ki delujejo na domačem in mednarodnem trgu.

Ignjatović in Svetlik (Ignjatović in Svetlik 2004) sta na temelju podatkov za leto 2001 **primerjala MČV v Sloveniji z ostalimi evropskimi državami**, ki so bile vključene v Cranet študijo. **Rezultati kažejo, na neintenzivno MČV**. Slovenija je s pomočjo analize glavnih komponent ob Nemčiji, Avstriji, Italiji, Češki, Španiji in Portugalski uvrščena v centralno južni grozd. *Tu ima MČV srednje dober status. Vodje in zaposleni so srednje do šibko vključeni v dejavnosti MČV. Malo uporabljajo analize, ocenjevanje in evalvacije. Prožnost zaposlovanja je majhna in majhen poudarek je dan usposabljanju. MČV je usmerjeno predvsem na notranji trg delovne sile. Usmerjenost k vodjem in centraliziranost odločanja o zadevah MČV kaže, da na tem področju prevladuje splošni menedžment, ki pa MČV ne šteje med prednostna področja. MČV je povezano s splošnim menedžmentom preko vodij tega področja.*

Ostaja pa profesionalno šibko. MČV bi tako lahko označili kot neintenzivno. V glavnem daje administrativno podporo vrhnjemu menedžmentu (Ignjatović in Svetlik 2004, 25).

V nadaljevanju sta **MČV v slovenskih organizacijah primerjala z MČV v centralno južnem grozdu in s povprečnimi vrednostmi v Evropi** (tabela 1.4). V primerjavi z obema skupinama je za MČV v Sloveniji značilna večja vključenost vodij v MČV, centralizacija odločanja na področju MČV, usmerjenost na notranji trg delovne sile in večja usmerjenost na vodje. Manjša pa je vključenost zaposlenih v MČV, prožnost zaposlovanja, uporaba metod, analiz, ocenjevanja in evalvacij. V primerjavi z organizacijami v centralno južnem grozdu je slabši tudi položaj in status MČV.

Tabela 1.4: Primerjava MČV v Sloveniji z MČV v centralno južnem grozdu in s povprečnimi vrednostmi v Evropi

<i>KAZALCI</i>	<i>Glede na centralno južni grozd</i>	<i>Glede na povprečje v Evropi</i>
<i>Položaj in status MČV</i>	slabši	približno enak
<i>Formalizacija strategije in politik MČV</i>	približno enaka	približno enaka
<i>Vključenost vodij v MČV</i>	večja	večja
<i>Vključenost zaposlenih v MČV</i>	manjša	manjša
<i>Centralizacija odločanja na področju MČV</i>	večja	večja
<i>Usmerjenost na notranji trg delovne sile</i>	večja	večja
<i>Usmerjenost MČV na obrobne skupine</i>	približno enaka	približno enaka
<i>Usmerjenost MČV na vodje</i>	večja	večja
<i>Usmerjenost MČV na druge zaposlene</i>	približno enaka	približno enaka
<i>Prožnost zaposlovanja</i>	manjša	manjša
<i>Usposabljanje zaposlenih</i>	približno enako	približno enako
<i>Uporaba metod, analiz, ocenjevanja, evalvacij</i>	manjša	manjša

Vir: Ignjatović in Svetlik (2004, 27).

Največje pomanjkljivosti MČV v Sloveniji so glede na njuno analizo torej nizko število strokovnjakov v oddelkih MČV, glede na število zaposlenih, ki ga s svojo vključenostjo v aktivnosti MČV blažijo vodje, izrazito nizka participacija zaposlenih pri odločanju in usmerjenost na notranji trg delovne sile, ker lahko v nekaterih primerih ogroža prožnost in odzivnost organizacij.

V nadaljevanju za kratek opis MČV v Sloveniji primerjamo podatke raziskave Cranet v obdobju od 2001 do 2008, pri čemer se omejujemo le na dve področji raziskave, tj. na področje službe/oddelka za človeške vire in na področje kadrovske strategije.

Poslovne strategije so v 2008 prisotne v vseh slovenskih organizacijah (tabela 1.5). Razmerje med napisanimi in nenapisanimi poslovnimi strategijami se giblje med 80% in 90% v korist prvih, vendar se obenem skozi obdobja spreminja tako, da v letu 2009 raste delež nenapisanih poslovnih strategij. Prav tako je med letoma 2001 in

2004 rasel delež napisanih strategij ČV, v zadnjem zajetju podatkov je nekoliko upadel, vendar strategije ČV napiše več organizacij kot leta 2001.

Tabela 1.5: Prisotnost strategij v slovenskih organizacijah

	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2008</b>
Napisana PS	88%	91,3%	82,1%
Nenapisana PS	9,5%	5,6%	17%
Napisana SČV	53,8 %	62,7%	56,4%
Nenapisana SČV	32,5%	26,7%	31%

Vir: Cranet (2001, 2004 in 2008).

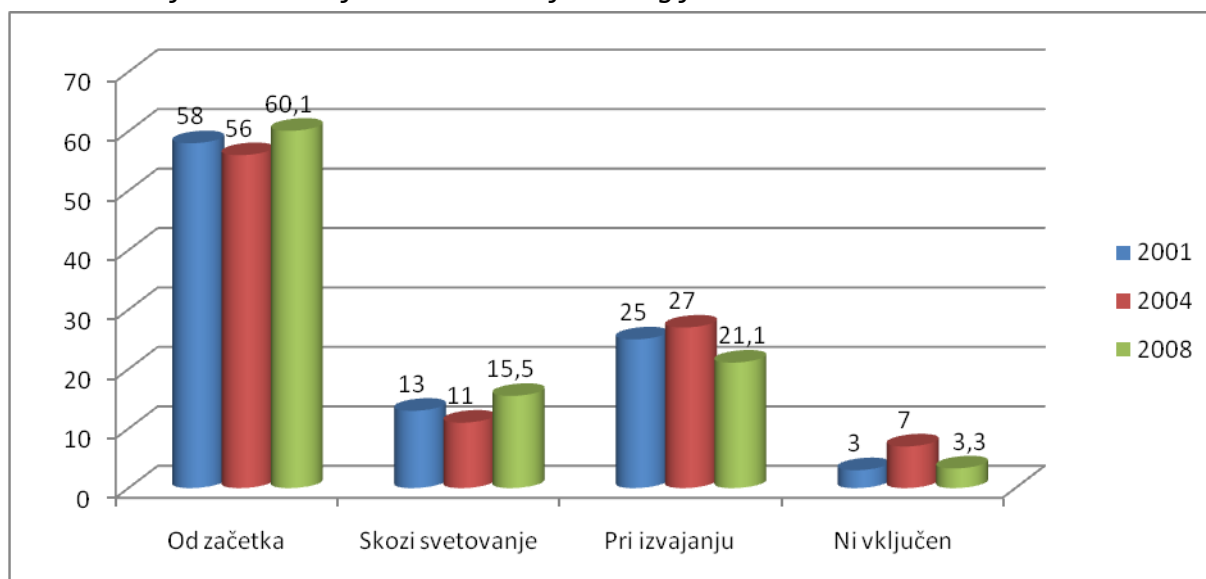
Tabela 1.6: Prisotnost vodje ČV v upravi podjetja

	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2008</b>
Je član/-ica uprave	56,2%	66,9%	77,9
Ni član/-ica uprave	43,8%	33,1%	22,1

Vir: Cranet (2001, 2004 in 2008).

Podatki o vključenosti vodij področja ČV v uprave podjetja kažejo (tabela 1.6) povečevanje njihove prisotnosti v upravah. Skladno s tem se povečuje delež vodij ČV, ki so v oblikovanje strategij (graf 1.1) vključeni od začetka (60,1% v letu 2008). Vodje oddelkov za ČV so tako v veliki meri vključeni v oblikovanje poslovnih strategij organizacij. Slabost (več o tem glej Svetlik, 2001 in Ignjatović in Svetlik, 2004) pa je, da je v naših organizacijah zaposlenih zelo malo strokovnih sodelavcev za ČV (1,1 v letu 2001 in 0,86 v letu 2004). Ti ob strokovnem delu in nizkem deležu uporabe zunanjih storitev na področju MČV, opravljajo še mnogo operativnih zadev in zato ne morejo v celoti uporabiti strokovnih potencialov in na ta način prispevati k uspešnosti MČV v svojih organizacijah. Kadrovske službe v naših organizacijah so šibke po številu zaposlenih delavcev, ki delajo v njih. Zato tudi ne morejo izkoristiti relativno ugodnega položaja v organizacijah. Z drugimi besedami: visok status ne pomeni dosti, če ni osebja, ki bi naklonjenost vodstva izkoristilo za praktično uresničevanje sprejetih strategij (Svetlik 2003).

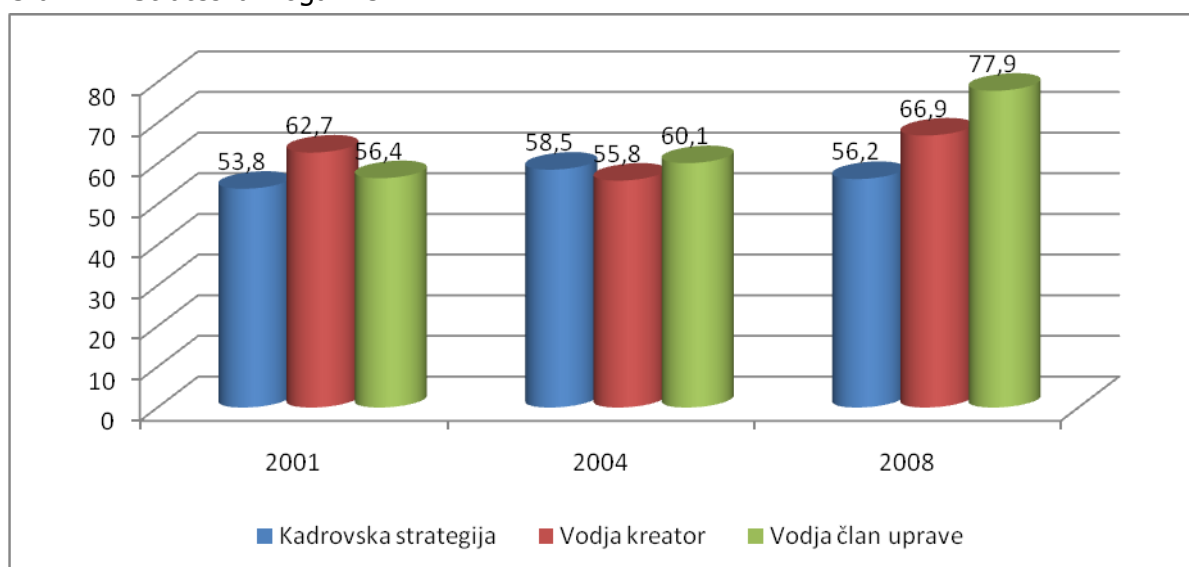
Graf 1.1: Vključenost vodij ČV v oblikovanje strategije



Vir: Cranet (2001, 2004 in 2008).

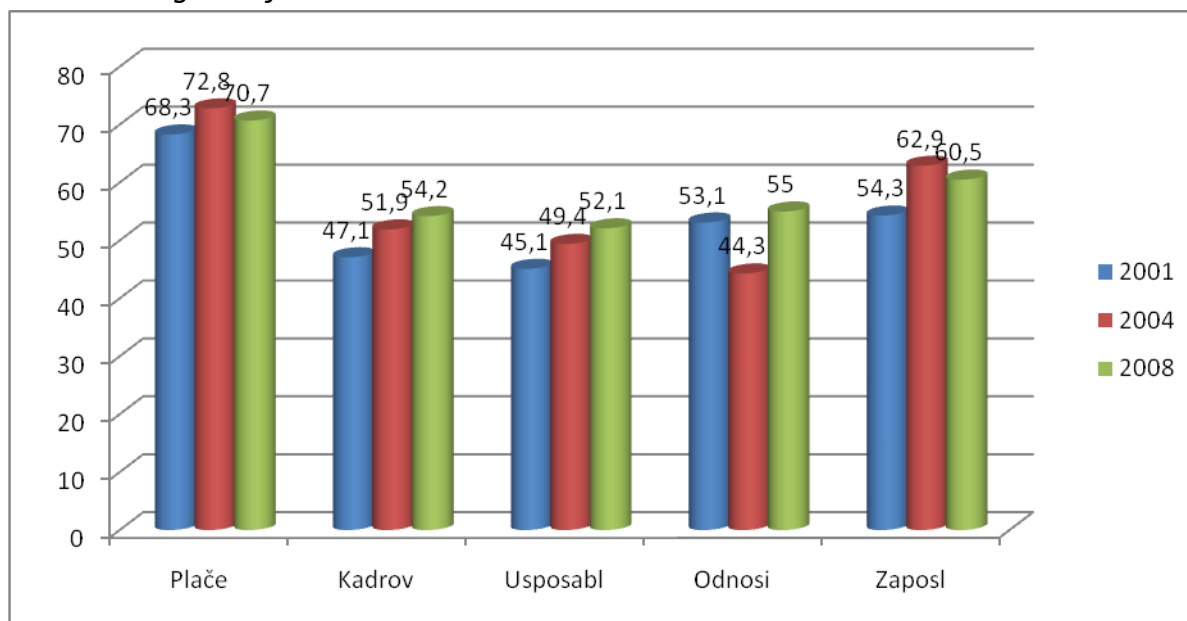
Tudi iz sinteze vseh treh predhodno obravnavanih področij MČV je razvidno (graf 1.2), da je prisotnost vodij ČV v upravah rasla (iz 56% v letu 2001 na 77,9% v letu 2008), in se v vse večji meri vključujejo v oblikovanje strategij ČV od začetka, v organizacijah še ni zaznati ekvivalentne rasti v prisotnosti zapisanih strategij ČV. Slovenske organizacije torej v veliki meri poskrbijo za poslovne strategije, vendar ob tem pozabljajo na strategije MČV, kar pomeni, da izpuščajo integralni del poslovne strategije in na ta način ne izkoriščajo vseh, vsaj če sodimo po številu oddelkov za MČV v organizacijah, virov, ki jih imajo na voljo za implementacijo strategij. Seveda je lahko razlog za to tudi v premajhni zastopanosti strokovnjakov in njihovi preobremenjenosti z vsakdanjimi nalogami.

Graf 1.2: Strateška vloga MČV



Vir: Cranet (2001, 2004 in 2008).

Graf 1.3: Vloge vodij



Vir: Cranet (2001, 2004 in 2008).

V okviru razprav o devoluciji MČV (več o tem glej Mesner Andolšek idr. 2004), ki se odraža v povečevanju uporabe zunanjih storitev, zmanjševanju števila zaposlenih v oddelkih za ČV, povečevanju strateške vloge MČV in povečevanju odgovornosti vodij za MČV, je zanimivo pogledati še kako se v izvajanje aktivnosti MČV vključujejo vodje (graf 1.3). Pregled po področjih kaže, da so ti v celotnem analiziranem obdobju vključenji predvsem v oblikovanje plačnih politik organizacij in v odločanje o gibanju števila zaposlenih. Vse več je organizacij, kjer se vodje bolj ukvarjajo z odnosi z zaposlenimi, s kadrovanjem in z usposabljanjem. Na drugi strani podatki skozi vso obdobje spremljanja potrjujejo, da **je odločanje o pomembnih zadevah v Sloveniji skoraj v celoti v rokah vodstev organizacij, saj je izrazito slabo razvita politika komuniciranja z zaposlenimi, zaposleni so zelo slabo vključeni v vrednotenje uspešnosti oddelka MČV in v ocenjevanje svoje delovne uspešnosti, hkrati pa se zaposlene malo povpraša o strategiji, finančnih rezultatih in organizaciji dela.** Navedeno nas opozarja, da so vodstva slovenskih organizacij preveč zaverovana vase, da se preveč ukvarjajo s sabo, premalo pa so usmerjena k zaposlenim, k razvoju in uporabi njihovih delovnih zmožnosti in kompetenc. Zato imajo slovenske organizacije najbrž še zelo velike rezerve prav v človeških virih (Svetlik 2003).

**Vodje področja MČV imajo glede na predstavljene podatke pri nas šibko svetovalno in močno izraženo izvršilno vlogo.** Razlog je lahko, da gre pri nas za dokaj formalno vlogo strategij, ki so prepuščene v izvajanje posameznim področjem brez pogostega medsebojnega posvetovanja. Ker pa je kadrovska služba praviloma maloštevilna, izvedba v veliki meri pade kar na vodjo področja (Svetlik 2003).

Omenjeno potrjuje tudi naše razmišljanje, da **strategija MČV ni integralni del poslovne strategije oziroma, da se oddelek MČV pri izvajanju strategije najbrž premalo povezuje z ostalimi poslovnimi funkcijami v organizacijah.** Implementacija strategij MČV, sprejemanje odločitev in opolnomočenje zaposlenih na področju MČV je v veliki meri odvisno od strokovne zasedenosti oddelkov MČV, od devolucije vloge vodij in strokovne podpore, ki jim jo nudi oddelek MČV, od povezav z drugimi oddelki v organizaciji, od organizacijske hierarhije in od pretoka informacij, kjer so še posebej pomembni odnosi med oddelkom za MČV, linijskimi vodji in ostalimi zaposlenimi.

### ***1.4 Izzivi na področju menedžmenta človeških virov***

Glavni izziv MČV je, da zagotavlja optimalno srečevanje med organizacijo in posamezniki, ki naj vodi k učinkovitemu in uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev na eni ter polnemu zadovoljevanju potreb in interesov posameznikov na drugi strani (Možina 2002, 103).

Če je za obdobje do sredine 90. let veljalo, da se razprave na področju MČV ukvarjajo predvsem z definiranjem samega pojma in z razlikami oz. podobnostmi med personalnim menedžmentom in MČV, je bilo za obdobje konec 90. let značilno razpravljanje o štirih temah znotraj MČV: vpliv ekonomskega in družbenega konteksta na MČV, povezava med MČV in uspešnostjo organizacij, organizacijske oblike in medorganizacijske povezave in MČV, upravljanje znanja in učenje na delovnem mestu (Mabey 1998 v Bratton 1999, 5).

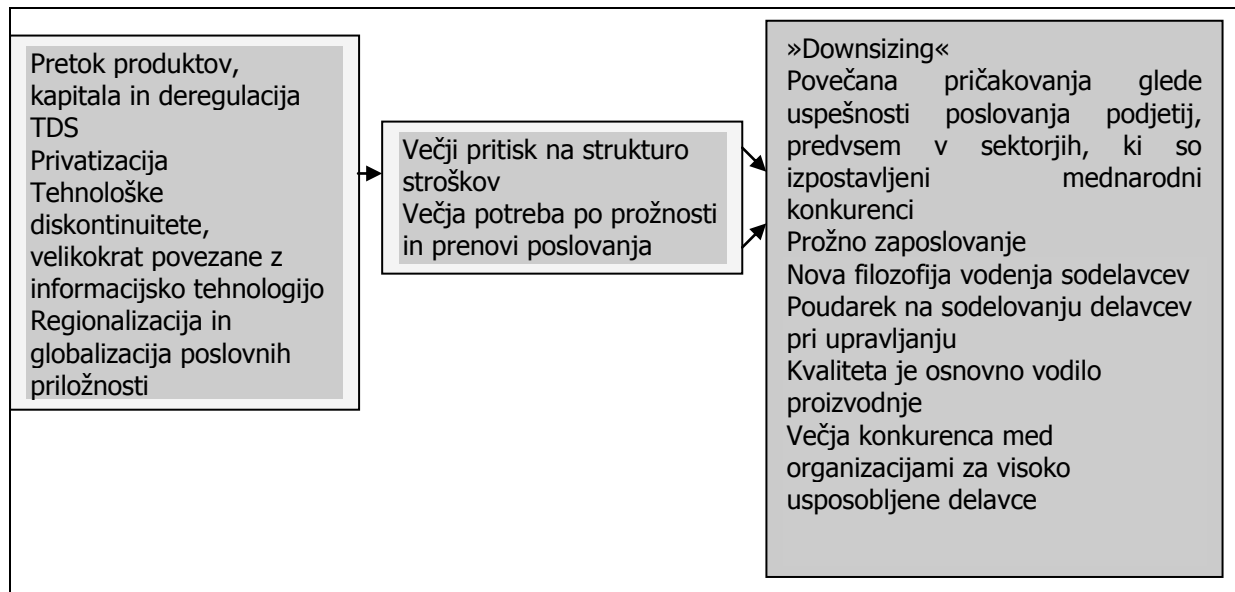
Na MČV vpliva globalizacija in informacijska tehnologija, ki omogočata pretok produktov in kapitala in vplivata na mobilnost posameznikov, hkrati pa je opazna deregulacija trga delovne sile, ki omogoča prožnejše zaposlovanje in uvajanje novih oblik organizacije dela kot je delo na daljavo, delo na domu ipd. Prihaja do tehnološke diskontinuitete, ki je povezana z napredkom informacijske tehnologije (povečana robotizacija, avtomatizacija, fleksibilna specializacija, internetno podprte storitve, ipd.). Organizacije so pozorne na regionalne posebnosti in individualne potrebe potrošnikov hkrati pa se poslovne priložnosti globalizirajo oz. se posledično pojavlja glokalizacija.

Vse naštetu povzroča večje pritiske na strukturo stroškov in povečuje potrebo po prožnosti organizacij in prenovi poslovanja (slika 1.6). Organizacije na pritiske odgovarjajo z nižanjem organizacijskih hierarhij (downsizing) in zmanjševanjem obsega virov na posameznih nivojih ter z uvajanjem standardov kakovosti, kot osnovnega vodila proizvodnje. Usmerjajo se na interni primarni trg delovne sile, del svojih dejavnosti pa prenašajo na zunanje (outsourcing) ali povezane izvajalce (združitve, prevzemi). Več je prožnega zaposlovanja in prehodov obrobni skupin



zaposlenih na sekundarni eksterni trg delovne sile (zasebne agencije za zaposlovanje), obenem pa se večja tekmovalnost med organizacijami za visoko usposobljene delavce, s čemer se ustvarjajo različni krogi/skupine zaposlenih (Handy 1996; Atkinson 1984 v Brewster 2000b). Obrobne skupine so soočene s povečano stopnjo tveganja in negotovosti zato se kaže potreba po uravnoteženju prožnosti in varnosti zaposlitve.

Slika 1.6: Kontekstualni trendi, ki so v 80. in 90. letih vplivali na MČV



Vir: Boxall in Purcell (2003, 19).

Po Druckerju (Drucker 2001, 132) bo najpomembnejši izziv, s katerim se bo moral soočiti menedžment v 21. stoletju, povečanje produktivnosti umskega dela in delavca. Le-ta bo po njegovem mnenju najbrž postala osrednja točka menedžmenta človeških virov, kar bo zahtevalo oblikovanje povsem drugačnih predpostavk o ljudeh, vodenju in organizacijah, v katerih ti ljudje delajo, s ciljem ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanja vsakega posameznika. V družbi znanja zato organizacije na pritiske odgovarjajo z novo filozofijo vodenja in opolnomočenja sodelavcev (Boxall in Purcell 2003) ter skušajo na ta način aktivirati potencialne zaposlenih. Povečujejo se potrebe po široko usposobljenem, učljivem človeškem dejavniku, ki organizacijam omogoča prožnost. Ob menedžmentu kompetenc postaja za organizacije vse pomembnejši menedžment znanja. Znanje, sposobnosti in kompetence so torej točka, kjer se stekajo interesi delodajalcev in delojemalcev, zato je razvoj zadnjih obojestransko prednost obeh<sup>14</sup>.

Veliko vlogo v procesu MČV imajo linijski vodje in menedžment. *Strokovnjaki za MČV dajejo perspektivo, kažejo pot, vodenje ljudi ni njihova vloga, temveč vloga linijskih vodij* (Bratton 1999, 29). Linijski vodje v okviru procesa devolucije opravljajo veliko

<sup>14</sup> Pri nizanju izzivov smo odmislili okvir kontekstualne paradigme.

aktivnosti, ki se nanašajo na delo s sodelavci (spremljanje delovne uspešnosti, uvajanje, mentorstvo, delitev in organizacija dela, identifikacija izobraževalnih potreb, svetovanje, seznanjanje sodelavcev, reševanje vsakodnevnih težav sodelavcev, skrb za dobre odnose in klimo na oddelku ipd.), za menedžment pa velja, da brez njihovega strinjanja v organizaciji ni mogoče sprejeti najpomembnejših odločitev. Menedžment določa prioritete delovanja organizacije, vključno s projekti, ki se vežejo na MČV in tako v največji meri vpliva na delovanje organizacije. Pridobivanje, izbiranje, razvoj in napredovanje menedžerjev ter oblikovanje učinkovitih menedžerskih timov je zelo zahteven izziv MČV.

V zadnjem desetletju se z razmahom informacijske tehnologije krepiti tudi informacijska podpora MČV. S pomočjo interneta in intraneta se informatizira aktivnosti oddelka za MČV in linijskih vodij, tehnologija omogoča hitrejšo povezavo med ponudbo in povpraševanjem (e-kadrovanje, zaposlitveni portali, interni trg dela), nove oblike usposabljanja in izobraževanja in preseganje prostorske in časovne determiniranosti (delo na daljavo, učenje na daljavo, samoučenje, telekonference ipd.). V oddelkih za MČV je zato zaposlenih vse več projektnih vodij in strokovnjakov za informacijsko tehnologijo, hkrati pa se kaže potreba po razvoju kompetenc, ki bodo strokovnjakom za MČV omogočile optimalno izrabo informacijskih virov. *Vse naštetu od strokovnjakov za MČV zahteva več kot le povezovanje tradicionalnih aktivnosti MČV s poslovnimi, zahteva opravljanje več različnih del hkrati, ki so vsa povezana s poslovanjem in obenem zadevajo vse zaposlene* (Huselid idr. 1997; Ulrich 1996).

Ob tem je v oddelkih za MČV prisoten še menedžment dosežkov, zato postaja pomembno kako strokovnjaki za MČV ustvarjajo vrednost in kako svoj prispevek učinkovito predstavijo menedžmentu. V nadaljevanju navajamo poglede Bergenhenegouwena, Duboisa, Hamla in Prahalada in Ulricha o ustvarjanju dodane vrednosti na področju MČV.

Bergenhenegouwen (Bergenhenegouwen idr. 1996, 35-36) **kot temelj dodane vrednosti strokovnjakov za MČV izpostavlja** uspešno upravljanje kompetenc sodelavcev. *Pozornost, ki jo organizacije namenjajo ključnim kompetencam, kompetencam posameznikov in njihovem razvoju, prinaša nove izzive za strokovnjake na področju MČV. Običajna področja dela, kot so pridobivanje in izbira, ocenjevanje in nagrajevanje, izobraževanje, razvoj in kariere, se morajo prilagoditi za delo s kompetencami. To omogoča organizacijam, da se razvijejo. Nujno se morajo razviti orodja, ki v rokah menedžerjev in zaposlenih krepijo na kompetencah utemeljen nadzor organizacije* (Bergenhenegouwen idr. 1996, 35). Meni, da lahko strokovnjaki za MČV to dosežejo: a) z iniciativo in vodenjem diskusij o potrebi in uporabnosti kompetenc v organizaciji in v sistemu MČV; b) z razvijanjem instrumentov in tehnik identifikacije in opisovanja ključnih in ostalih kompetenc posameznika, c) s koordinacijo in vzpostavljanjem odnosov med cilji, poslovno strategijo, strukturo, delovnimi procesi in ključnimi kompetencami organizacije in

kompetencami posameznikov; d) s sodelovanjem s sodelavci v procesih razvoja in načrtovanja razvoja njihovih kompetenc, e) s prevzemanjem aktivne vloge v procesih spreminjanja organizacij in upravljanja sprememb in f) z razvojem in implementacijo na kompetencah utemeljenih metod na področjih MČV.

Po Duboisu (Dubois 1998) lahko **strokovnjaki za MČV ustvarjajo vrednost**: a) z ustvarjanjem strateških navez z linijskimi vodji, b) s hitrejšim uvajanjem sprememb, c) z zastopanjem zaposlenih pri reševanju problemov, d) z implementacijo procesov MČV, e) s pridobivanjem novih znanj in kompetenc s področja MČV, f) z razvojem in implementacijo usmeritev na področju MČV, g) s poznavanjem in sposobnostjo implementacije ustreznih praks MČV v organizacijo in h) s podporo in usmerjanjem drugih pri implementaciji aktivnosti MČV.

Hamel in Prahalad (Hamel in Prahalad 1994) pa menita, da se **ključni prispevki oddelka za MČV** v organizaciji kažejo v: a) prepoznavanju in razvoju ključnih organizacijskih kompetenc<sup>15</sup>, b) ohranitvi strokovnih funkcij MČV znotraj oddelka in s tem krepitvi svetovalne vloge, c) evalvaciji politik MČV z vidika njihovega prispevka k uspešnosti organizacije in d) razvoju sposobnosti učenja oz. oblikovanju učeče se organizacije.

Ulrich (Ulrich 1996) kot **poglavitni izziv MČV izpostavlja vključenost v strateško odločanje organizacij**. Večja kot je negotovost in diskrecijska pravica pri delu, bolj je pomembno pridobivanje (in napredovanje) ljudi z ustreznimi kompetencami, širokim intelektualnim in emocionalnim profilom. Zato bo imelo MČV poglavitno vlogo pri izboljševanju kvalitete strateškega menedžmenta (Boxall in Purcell 2003, 41). Strokovnjaki za MČV bodo morali aktivno sodelovati (če še ne, dodal Kohont) v procesih oblikovanja poslovnih strategij organizacij in hkrati nenehno identificirati in razlagati povezave med MČV, strategijo in uspešnostjo organizacij.

V Cranet raziskavi so **slovenski strokovnjaki med izzivi MČV leta 2001 in 2004** na prvo mesto postavili razvoj človeških virov, sledil je vstop Slovenije v EU ter razvoj kompetenc sodelavcev, ki dopolnjuje prvi navedeni izziv. Temu so 2001 dodali še motivacijo in organizacijsko kulturo iz česar lahko zaključimo, da so se v največji meri ukvarjali z razvojem potencialov sodelavcev in ustvarjanjem kulture, ki ga bo spodbujala. Sledijo izzivi, ki so bolj osredotočeni na učinkovitost in produktivnost zaposlenih, stroškovno in numerično fleksibilnost. **V letu 2004** je bilo bolj kot prej izpostavljeno komuniciranje v organizaciji, izboljšanje položaja funkcije MČV in ustvarjanje dodane vrednosti ter informatizacija posameznih aktivnosti. V primerjavi z letom 2001 se je predvidevalo manj težav pri kadrovanju na splošno, še vedno pa je velik izziv predstavljalo pridobivanje in ohranjanje vodij.

---

<sup>15</sup> Med organizacijske kompetence spadajo tudi kompetence posameznika. Več o tem glej 2. poglavje.

V letošnji raziskavi (Strack idr. 2010), ki smo jo v sodelovanju z **Boston Consulting Group (BSC) in Svetovnim združenjem za kadrovskega menedžment (WFPMA), v Sloveniji** koordinirali na **Zvezi društev za kadrovskega dejavnost (ZDKDS)** so menedžerji ČV kot najpomembnejše izpostavili naslednje izzive: razvoj vodij, upravljanje talentov, vključevanje v odločanje in pripadnost sodelavcev, krepitev blagovne znamke delodajalca<sup>16</sup>.

Podrobnejši pogled na stanje na področju MČV v Sloveniji podajamo v četrtem poglavju, kjer na temelju študije Cranet za leto 2009 primerjamo stanje v slovenskih domačih in mednarodnih podjetjih.

## **Sklep**

V poglavju smo predstavili spremembe, ki so vplivale na razvoj MČV. Nadaljevali smo z opredelitvijo strateškega MČV, ki postaja vse pomembnejši v dinamičnem, hitro spreminjajočem se in obenem negotovem okolju v katerem delujejo organizacije. Načini na katere organizacije odgovarjajo na te izzive so različni, odvisni od konteksta v katerem delujejo (kontekstualna paradigma MČV). Menimo, pa da organizacije na te izzive težko odgovorijo brez praks MČV za katere je značilno, da so integrirane v upravljanje organizacij, so medsebojno usklajene, razvijajo in krepijo človeške vire in so obenem v funkciji upravljanja dosežkov.

Organizacijskim ciljem ustrezen razvoj in aktivacija človeških virov sta zelo odvisna tudi od organizacijske kulture. Pomembno je, da organizacije ustvarijo kulturo, ki spodbuja inovativnost in kroženje znanja, predpogoj za to pa so odprti komunikacijski tokovi. V takih okvirih je mogoče zagotoviti razmere, kjer v ospredje delovanja organizacij stopajo ljudje, ki želijo, znajo in zmorejo na učinkovit način uporabiti svoje znanje, motive, sposobnosti, lastnosti in vrednote. So torej motivirani, pripadni in kompetentni.

MČV skupaj z ustrežno organizacijsko kulturo predstavlja okvir menedžmenta kompetenc, ki omogoča, da je ta sistematičen, povezan s strateškimi cilji organizacije, usmerjen v razvoj dejanskih kompetenc posameznikov in njihovo usklajevanje s tistimi kompetencami, ki jih od posameznikov pričakuje organizacija.

Poudarili smo, da je obstoj organizacije odvisen od kompetentnosti posameznikov v organizaciji, od ustreznih poslovnih ciljev in od relevantnih drugih virov (Bergenhengouwen 1996; Boxall in Purcell 2003). MČV (menedžment, strokovnjaki za MČV, linijski vodje in zaposleni skupaj), ki povezuje vse tri omenjene elemente v celoto torej bistveno vpliva na uspešnost delovanja organizacije.

Med najpomembnejšimi izzivi MČV je povečanje produktivnosti umskega dela in delavca (Drucker 2001), kar po rezultatih raziskav Cranet in BSC/WFPMA ugotavljajo tudi slovenski strokovnjaki za MČV, saj izpostavljajo aktivnosti usposabljanja in

---

<sup>16</sup> V izvirniku employer branding.

razvoja, razvoj kompetenc sodelavcev, motivacijske aktivnosti in ustvarjanje kulture, ki bo vodila k učinkovitosti organizacij.

Kako bodo slovenski menedžerji in strokovnjaki za ČV kos omenjenim izzivom je v veliki meri odvisno od njihovega položaja v organizaciji. Glede na predstavljene rezultate je ta relativno dober, saj je v slovenskih organizacijah veliko oddelkov za MČV, obenem pa vodje področja MČV sodelujejo v procesih oblikovanja poslovnih strategij in na ta način vanje vpletajo potrebne prvine MČV. Tudi zato ima veliko slovenskih organizacij oblikovano strategijo MČV.

Na drugi strani bo uspešnost menedžerjev in strokovnjakov za ČV pri spoprijemanju z prihodnjimi izzivi v največji meri odvisna od njihove kompetentnosti, zato je pomembno, da identificiramo kompetence, ki jim bodo pri tem v pomoč in smo posebej pozorni na tiste, ki jih morajo razviti ali šele pridobiti.

V nadaljevanju bomo opredelili kompetence posameznika, izpostavili njihove dimenzije in ravni in nekaj prostora nameniti še razlikovanju med kompetencami posameznika in kompetencami organizacije.

## **2. KOMPETENCE**

### ***2.1 Kompetence posameznika***

V vsakdanjem življenju se pojem kompetenca vse bolj uveljavlja in zato imamo občutek, da vemo kaj pomenijo izrazi kompetenca, kompetence, kompetenten, ipd. Čeprav teh pojmov ne znamo vedno najbolj natančno definirati oz. razlikovati. V zadnjih nekaj desetletjih so kompetence postale moden pojem z nedoločenim in nejasnim pomenom, ne samo v vsakdanjem življenju, temveč tudi v mnogih družboslovnih vedah. Govorimo lahko celo o »konceptualni inflaciji«, kjer pomanjkanje natančne definicije spremlja znaten presežek pomenov (Weinert 2001, 45). Podobno velja za pojme kot so znanje, sposobnosti, veščine, še bolj pa se zadeva zaplete, če želimo razlikovati med pojmi, ki jih zasledimo v angleški literaturi – ability, skill, capability, trait, ipd. Uporaba sinonimov za te pojme je opazna tudi v slovarjih. Tako Oxfordov (Soanes in Stevenson 2008) in Websterjev (Merriam-Webster) slovar kompetenco definirata kot »fitness ali ability« in med sinonimi in povezanimi pojmi navajata naslednje termine »capability, capacity, efficiency, proficiency in skill«. S tem namenom želimo v nalogi nekaj več pozornosti nameniti definiranju in razlikovanju omenjenih pojmov.

Najprej bomo na temelju različnih definicij kompetenc in kompetentnosti poskušali v razvojni perspektivi definirati oba pojma. Nato bomo opredelili elemente kompetenc posameznika (znanje, sposobnosti, motivi, osebne lastnosti, vrednote). Nadaljevali bomo z različnimi opredelitvami kompetenc posameznika in iskali med njimi podobnosti in razlike. Po tem bomo izpostavili dvoje: kompetence posameznika po področjih in kompetence po ravneh. Sledile bodo dimenzije kompetenc, saj te predstavljajo izhodišče upravljanja kompetenc v organizaciji in na ta način povezujejo kompetence posameznika s cilji, potrebami oz. pričakovanji organizacije. S pomočjo virov bomo osvetlili še razlike med kompetencami posameznika in kompetencami organizacije in poglavje sklenili s pregledom obravnavanih pojmov.

#### ***2.1.1 Izvor kompetenc v psihologiji***

Pojem kompetenca se uporablja v pravu, filozofiji, lingvistiki, sociologiji, politologiji, in mnogih drugih znanstvenih disciplinah, kar posledično prispeva k množici različnih definicij istega pojma, k različnim poimenovanjem enakih pojmov, k oblikovanju cele vrste posebnih kompetenc in podobno. Množica načinov uporabe pojma kompetenca na različnih področjih tudi ne nudi trdne osnove za teoretično osnovano definicijo ali klasifikacijo. V naši obravnavi se bomo zato pri iskanju korenin pojma omejili na področje psihologije, lingvistike in filozofije. S tem bomo nekoliko zamejili področje

obravnave. Ponudili bomo pregled nekaterih teoretičnih pristopov, ki se uporabljajo ali so se uporabljali za definiranje in opis pojma kompetenca. Po drugi strani bomo pojem skušali definirati s pomočjo različnih virov, ki obravnavajo področje menedžmenta človeških virov in s pomočjo različnih pristopov k opredelitvi kompetenc (francoski, ameriški, britanski) ter na ta način povezati kompetence in menedžment človeških virov.

V psihologiji najdemo več različnih teoretičnih pristopov k definiranju pojma kompetenca. Če upoštevamo najširšo definicijo pojma bi kompetenca morala vsebovati vse intelektualne sposobnosti, situacijsko specifična znanja, strategije, zaznave in rutine, ki na različne načine prispevajo k učenju, reševanju problemov in k uspešnosti posameznika. Taka definicija bi pomenila, da koncept kompetenc pokriva vse kognitivne vire posameznika, tj. vsa mentalna stanja, ki so podlaga delovanju, ki določajo spremembe v delovanju in od katerih so odvisne razlike v delovanju posameznikov. Različne pristope na kratko povzemamo po Weinertu (Weinert 2001, 46-56):

### **a) Splošne kognitivne kompetence**

Kompetence lahko razumemo kot kognitivne sposobnosti in veščine. Te vključujejo vse mentalne vire posameznika, ki jih ta uporablja za opravljanje različnih nalog na različnih področjih, za pridobivanje potrebnega znanja in za doseganje dobrih rezultatov. *Kognitivne kompetence so splošne intelektualne sposobnosti z močnimi in stabilnimi inter-individualnimi razlikami. Pristopi, ki se osredotočajo na splošne kompetence vključujejo psihometrične modele inteligentnosti, informacijske procesne modele in Piagetov model kognitivnega razvoja* (Weinert 2001, 46). **Psihometrični pristop** inteligentnost (kompetentnost) razume kot sistem bolj ali manj vsebinsko in kontekstualno neodvisnih sposobnosti. Te nudijo kognitivne predispozicije za ciljno usmerjeno delovanje, ustrezno razmišljanje, uspešno učenje in učinkovito interakcijo z okoljem. V **informacijsko procesnem modelu** (information processing model) je inteligentnost (ali splošna kompetentnost) razumljena kot »*naprava za procesiranje informacij*« (Caroll 1993 v Weinert 2001, 46). Zato je tudi terminologija, ki jo uporabljajo avtorji znotraj tega pristopa zelo podobna jeziku tehnikov in računalniških strokovnjakov. Značilnosti naprave (hitrost procesiranja, kapaciteta delovnega spomina ali kapaciteta procesiranja) ji omogočajo pridobivati neomejeno množico specifičnih znanj in sposobnosti. Tudi **Piagetov pristop** uporablja pojem splošne kognitivne kompetence, vendar ob tem posebej izpostavlja psihološke procese adaptacije. *Ti povzročajo univerzalno sosledje razvojnih faz, ki vodijo v nastanek vse bolj prožnega in abstraktnega znanja in kompetenc* (Piaget 1947 v Weinert 2001, 47), *ki so hkrati prilagodljive na konkretne razmere v okolju* (Cellerier in Inhelder 1992 v Weinert 2001).

## **b) Posebne kognitivne kompetence**

Naslednji teoretični pristop se osredotoča na kategorizacijo in karakterizacijo posebnih kognitivnih kompetenc. **Posebne kognitivne kompetence** označujejo grozde kognitivnih predispozicij, ki jih posameznik potrebuje za uspešno delovanje na določenih vsebinskih področjih (igranje šaha, klavirja, vožnja avtomobila, reševanje matematičnih problemov, ipd.). Domene posebnih kognitivnih kompetenc so lahko definirane zelo ozko (šahovska kompetentnost) ali zelo široko (diagnostične kompetence v medicini).

Kognitivne kompetence odličnih šahistov, v primerjavi z začetniki, izvirajo iz sistema specializiranih sposobnosti in rutin, ki temeljijo na tisočih šahovskih potezah shranjenih v njihovem spominu. *Gre za primer naučene kompetence, ki je lahko v veliki meri odvisna od sposobnosti pridobivanja izkušenj* (Gruber 1991 v Weinert 2001, 47).

*Čeprav se sposobnosti in kognitivne predispozicije, ki so potrebne za igranje šaha močno razlikujejo od kompetenc na drugih področjih so vrste nujno potrebnih kognitivnih kompetenc med področji primerljive. Vse posebne kompetence namreč zahtevajo dolgotrajno učenje, široke izkušnje, zelo dobro razumevanje področja in rutine, ki jih mora posameznik kontrolirati na visokem nivoju zavedanja* (Patel idr. 1996 v Weinert 2001).

## **c) Model kompetentnega delovanja (Competence-performance model)**

Eden najbolj vplivnih teoretičnih pristopov na področju raziskovanja kompetenc izhaja iz razlikovanja med kompetencami in delovanjem (performance), ki ga je uporabil lingvist **Noam Chomsky** (Chomsky 1980 v Weinert 2001, 47). Chomsky je v svojem dualnem modelu lingvistične kompetence to razumel kot univerzalno, inherentno sposobnost osvajanja materinega jezika. Sistem lingvističnih principov, abstraktnih pravil in osnovnih kognitivnih elementov (kompetence), ki je kombiniran s specifičnim procesom učenja in omogoča vsakemu normalnemu človeku osvojiti materin jezik in razviti sposobnost oblikovanja in razumevanja neskončnih, raznovrstnih, unikatnih, slovnično pravilnih stavkov (delovanje). Lingvistična kompetenca tako zajema kreativno, na pravilih utemeljeno učenje in uporabo jezika. Mnogi modeli, ki so nastali kasneje bolj ali manj poudarjajo osnovne elemente modela, ki ga je osnoval Chomsky. V zadnjem času se znotraj pristopa veliko pozornosti namenja socialnim in emocionalnim kompetencam.

## **d) Modifikacije modela kompetentnega delovanja**

Chomskyjev model je bil na različne načine modificiran. Overton, ga je dopolnil s **kompetenca-moderator-dosežek modelom** (competence-moderator-



performance model) (Overton 1985 v Weinert 2001, 48). V tem modelu se predpostavlja, da na razmerje med kompetenco in delovanjem vplivajo še nekateri drugi dejavniki, kot so na primer kognitivni stil, spomin, seznanjenost z nalogo/situacijo in druge osebne spremenljivke. V razvojni psihologiji je veliko pozornosti vzbudila tudi konceptualna razdelitev kompetence v tri komponente (Gelman in Meck 1992, Sophian 1997 v Weinert 2001, 49):

- a) *konceptualna kompetenca*, ki se nanaša na Chomskyjevo na pravilih utemeljeno, abstraktno znanje o nekem področju,
- b) *proceduralna kompetenca* se nanaša na postopke in sposobnosti, ki so nujne za uporabo konceptualnih kompetenc v konkretnih situacijah,
- c) *kompetenca delovanja* se nanaša na vse sposobnosti, ki jih mora imeti posameznik, da lahko oceni problem z različnih vidikov in na tej osnovi izbere in uporabi najboljšo možno strategijo reševanja problema.

Model je bil kritiziran, ker naj bi se osredotočal le na kognitivne, ne pa tudi na družbeno posredovane vidike. Sophian (Sophian 1997 v Weinert 2001, 49) dodaja, da ta model izpostavlja vpliv kompetenc na delovanje (vedenje), obenem pa zanemarja preoblikovanje kompetenc skozi to delovanje.

### **e) Kognitivne kompetence in tendence motivacijskega delovanja**

Na povezavo med kognitivnimi kompetencami in motivacijo je med prvimi opozoril **R. H. White** (White 1959 v Weinert 2001, 49), ko je definiral kompetenco kot »uspešno interakcijo (posameznika) z okoljem« in izpostavil pomen motivacije za uspešno delovanje v okolju.

Podobno je razmišljal **M. Argyle**, ki je leta 1967 na Oxfordu razvil model veščin (Argyle, 1967 v Jackson 2002, 63- 64) Menil je, da lahko družbeno delovanje in spremembe razumemo le, če jih razgradimo na njihove sestavne komponente. Družbeno delovanje je stalen proces, ki je usmerjen k ustvarjanju sprememb v okolju. Zahteva neke vrste motivacijo, ki poganja celoten proces, posebna vedenja (posebej tista, ki so usmerjena k želenim ciljem) pa vplivajo na proces in njegove rezultate. V procesu družbenega delovanja je pomembna še zmožnost dojetanja prihodnjih sprememb, razumevanje kako bomo spremembe dosegli, zmožnost prenosa tega razumevanja v določeno konkretno delovanje in izbira vrste delovanja, ki jo bomo uporabili v določeni situaciji. Na koncu moramo biti sposobni nastale spremembe primerjati z našimi pričakovanji, ki smo jih imeli pred spremembo. Skozi sposobnost dojetanja naših akcij (kaj delamo), lahko prilagajamo naše vedenje, tako da dosežemo zastavljene ali družbeno pričakovane cilje. Dejavniki »veščega delovanja« (skilled performance) so: (a) *motivacija, vključno z našimi stališči do celotnega procesa in cilja procesa;* (b) *znanje in razumevanje, kaj moramo storiti, kaj se pričakuje;* (c) *zmožnost, da znanje in razumevanje prevedemo v specifično*

vedenje; (d) samo delovanje, ki daje dokaz, da so prisotne vsi prej omenjene sestavine (Argyle, 1967 v Jackson 2002, 63).

## **f) Objektivne in subjektivne kompetence**

Sembill (Sembill 1992 v Weinert 2001, 50) je na analogiji razlikovanja med kognitivnimi kompetencami in motivi uvedel delitev na **objektivne kompetence** (delovanje in predispozicije delovanja, ki jih lahko merimo s standardiziranimi skalami in testi) in **subjektivne kompetence** (subjektivna ocena za delovanje pomembnih sposobnosti in veščin, ki so potrebne za opravljanje nalog in reševanje problemov). Koncept subjektivnih kompetenc je razdelil na:

- a) *heuristične kompetence*, ki označujejo generalni sistem pričakovanj, ki se nanaša na uspešno uporabo sposobnosti posameznika v različnih situacijah – generalni self koncept,
- b) *epistemološke kompetence* so mnenja in prepričanja posameznika, da poseduje specifične sposobnosti in znanja za obvladovanje nalog in problemov na določenem specifičnem področju – področno specifičen self koncept,
- c) *aktualizirane kompetence* so trenutno izkušena, subjektivna samoprepričanja (self-confidence), da posedujemo sposobnosti, znanje in veščine, za katere se pričakuje, da jih potrebujemo za uspeh v določenem konkretnem delovanju – trenutni ali dinamično aktualizirani self koncept.

## **g) Akcijske kompetence**

V nasprotju s konceptualizacijami kompetenc, ki poudarjajo kognitivne ali motivacijske vidike delovanja, **akcijske kompetence vključujejo vse tiste kognitivne, motivacijske in socialne predpogoje, ki so potrebni in/ali na voljo za uspešno učenje in delovanje** (Weinert 2001, 51).

Ta koncept se je najbolj uporabljal v analizah nujnih in zadostnih pogojev za uspešno učenje, izpolnjevanje nalog in pri proučevanju standardov uspešnosti na izbranih področjih delovanja. Modeli akcijskih kompetenc pogosto vključujejo naslednje elemente:

- sposobnost reševanja problemov,
- sposobnost kritičnega mišljenja,
- splošno in specifično znanje področja,
- realistično, pozitivno samozaupanje,
- socialne kompetence.

*Teoretični konstrukt akcijskih kompetenc kombinira intelektualne sposobnosti, rutine, motivacijske silnice, osebne vedenjske orientacije in socialno pogojena vedenja v kompleksen sistem. Ta sistem določa predispozicije, ki so potrebne za opravljanje nalog v določeni profesionalni ali družbeni vlogi ali v osebnem projektu* (Boyatzis 1982; Levy-Leboyer 1996 v Weinert 2001, 51). Pričakovanja in cilji uspešnosti so

oblikovani za skupine, time, podjetja, države in kulture, kot tudi za posameznike, zato so akcijske kompetence prisotne v socioloških, etnoloških in ekonomskih razpravah. Ta perspektiva izpostavlja vprašanje katere kompetence morajo imeti vsi člani družbe ali socialne skupine. Veliko se ukvarja tudi z delovno specifičnimi kompetencami.

## **h) Metakompetence**

Na uveljavitev koncepta metakompetence je s svojim razmišljanjem o znanju vplival Spinoza, ki je opozoril, da nekaj vedeti pomeni tudi vedeti kaj nekdo ve. V vsakdanjem življenju se bolj ali manj zavedamo, kaj vemo in česa ne; zavedamo se lastnih prednosti in slabosti, vemo kako uporabiti različna znanja in sposobnosti pri reševanju različnih nalog, kako pridobiti (nekatero) nove sposobnosti in znamo tudi oceniti svoje možnosti za razrešitev določenega problema. Ne samo, da znamo oceniti svoje možnosti za reševanje problemov in za to potrebna znanja, sposobnosti in lastnosti, temveč nas naša presoja o lastnih možnostih usmerja pri našem delovanju. *To znanje/zavedanje o znanju (»knowledge about knowledge«) se imenuje metaznanje, sposobnost presoje, uporabe in osvajanja individualnih kompetenc s pomočjo metaznanja pa je **metakompetenca** (Nelson in Narens 1990 v Weinert 2001, 54).*

Uspešnost učenja in delovanja posameznika ne izvira le iz znanja in prakse. *V podobnih situacijah so tisti, ki vedo več o sebi in so to znanje hkrati sposobni praktično uporabiti pri reševanju zahtevnih nalog uspešnejši od drugih (Weinert 2001, 54).*

*Metakognitivne kompetence vsebujejo tako deklarativno kot proceduralno metaznanje. Deklarativne metakompetence sestavljajo izkušnje in znanje o stopnji težavnosti nalog, o lastnih sposobnostih, talentih in mankih, o učenju, reševanju problemov in pravilih delovanja, o učinkovitih učnih strategijah, pomnjenju, reševanju problemov in težav in o tehnikah obvladovanja različnih nalog s pomočjo razpoložljivih kognitivnih kompetenc ter o tehnikah kompenziranja manjkajočega znanja in postavljanja realnih ciljev. Proceduralne metakompetence so nujne za uporabo metakognitivnega znanja in za optimizacijo ciljno usmerjenega vedenja. Vsebujejo vse tiste strategije, ki omogočajo lažje organiziranje nalog in problemov in tako prispevajo k njihovi razrešitvi (organiziranje nalog v smiselno celoto, razdelitev teksta na manjše enote, ki jih lažje dekodiramo, označevanje in podčrtovanje poudarkov, da si jih lažje zapomnimo). Vključujejo tudi uporabo grafike, slik, miselnih vzorcev in nenehno spremljanje in ocenjevanje lastnega napredka v delovanju. Na kratko, metakognitivne kompetence pomenijo strokovno oceno samega sebe kot nosilca znanja, učenca in akterja (Sternberg 1996 v Weinert 2001, 55).*

Meldrum in Atkinson (Meldrum in Atkinson 1998 v Jokinen 2003, 11), ki uporabljata namesto pojma metakompetence pojem metasposobnosti in kompetence višjega reda, jih opredelita kot *osebnostne značilnosti in samooceno, ki določajo kako in kdaj bo posameznik uporabil znanja in izkušnje*. Njuna klasifikacija metasposobnosti vključuje naslednje tri dimenzije: (1) kognitivne sposobnosti (zmožnost videnja stvari na mnogo različnih načinov in lastno znanje (self-knowledge) kot zmožnost razumevanja in delovanja samega sebe); (2) emocionalna prožnost (zmožnost ohranjanja prepričanja in objektivnosti v težkih razmerah) in (3) osebna sila (odločenost posameznika za doseganje uspeha, aktivnost in prevzemanje tveganj).

### **2.1.2 Kaj torej so kompetence posameznika?**

Na kompetence posameznika in njihov prodor na področje menedžmenta človeških virov sta nedvomno vplivala David McClelland in Richard Boyatzis. Boyatzis se je ukvarjal z uspešnostjo menedžerjev in je (menedžerske) kompetence približal širši javnosti s svojo študijo ameriških menedžerjev. Namen študije, v kateri je sodelovalo 2000 menedžerjev, ki so opravljali 41 različnih nalog v 12 organizacijah, je bil identificirati in razviti sistem, ki določa katere karakteristike morajo imeti menedžerji, da bi lahko učinkovito opravljali različna dela na različnih menedžerskih položajih v raznih organizacijah. Na ta način je želel napovedati menedžerjevo uspešnost in učinkovitost pri delu in hkrati proučiti kako so različne menedžerske kompetence med seboj povezane in kakšen je njihov medsebojni vpliv. Modeli menedžerskih kompetenc, ki jih je oblikoval niso dokončni. Njihov namen je bil spodbuditi razmišljanje o različnih aspektih menedžerskih kompetenc. Modeli so odvisni od funkcije in nalog določenega menedžerja, od organizacijskega okolja v katerem se opravlja delo in od kompetenc menedžerja. Po Boyatzisu so *kompetence karakteristike osebe, ki so nujne, vendar ne zadostne za učinkovito in/ali superiorno<sup>17</sup> opravljanje dela. Gre za mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oz. za celoto znanj, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji* (Boyatzis 1982, 23). Constable (Constable 1988 v Jackson 2002) menedžerske kompetence definira kot: *zmožnost menedžerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri opravljanju menedžerske vloge*. Tako so vse zmožnosti menedžerja, če jih učinkovito uporablja, kompetence<sup>18</sup>. Kompetence torej veže na menedžerje in oblikuje tudi seznam kompetenc, ki naj bi bile značilne za učinkovitega menedžerja: zmožnost sprejemanja premišljenih odločitev, kreativnost, pripravljenost na tveganje, energičnost. Constable kompetence na temelju Boyatzisove opredelitve večšin v nadaljevanju definira kot: *zmožnost oblikovanja sistema ali sosledja vedenj, ki vodijo*

---

<sup>17</sup> Najboljše možno, npr. najvišje preseganje postavljene norme pri delu.

<sup>18</sup> Podobno, čeprav širše, opredelitvi, ki jo v nadaljevanju podajamo v komentarju Lipičnikove opredelitve zmožnosti.

v *doseganje določenega cilja*. To pa je pravzaprav zelo blizu Argylovemu konceptu veščin oz. večšega delovanja, ki smo ga že omenili.

Na temelju omenjene definicije in kompetenc menedžerjev se je v Ameriki in v anglosaksonskih državah oblikoval koncept generičnih kompetenc menedžerjev. Identifikacija kompetenc, ki so potrebne za opravljanje določenega dela je postala osnova pridobivanja, ocenjevanja, usposabljanja, nagrajevanja in razvoja menedžerjev v ameriških podjetjih. Hkrati so strokovnjaki želeli določiti skupine generičnih kompetenc posameznih skupin (menedžerji, inženirji, prodajalci,...), ki bi jim omogočile, da glede na področje dela pridobijo učinkovite sodelavce.

Lucia in Lepsinger (Lucia in Lepsinger 1999) kompetence opredelita kot *prednostne značilnosti osebe, ki se kažejo v uspešnem in učinkovitem delovanju na delovnem mestu. Gre za nabor medsebojno povezanih znanj, sposobnosti, veščin in stališč, ki pretežno vplivajo na delo posameznika in so tesno povezane z njegovim delovanjem v delovnem okolju, ki jih lahko merimo glede na sprejete standarde in ki jih lahko izboljšamo z usposabljanjem in razvojem*.

Kot smo že večkrat omenili je opredelitev kompetenc skoraj toliko kot njihovih avtorjev. Cavelli (Civelli 1997) jih je razdelil v tri skupine:

1. **Francoski pristop** je uveljavil Claude Levy-Leboyer (Levy-Leboyer 1996 v Civelli 1997, 227). Poudarja, da je *kompetentnost rezultanta raznih psiholoških elementov posameznika osnovo pa predstavlja samopodoba. Pristop kompetence veže na sposobnosti, osebnostne lastnosti, motive in pridobljeno znanje*. Posebej izpostavlja tudi problem definiranja izvirne, univerzalne, splošno razumljene definicije kompetence.
2. **Ameriški pristop**, ki je zelo povezan z deli McBeera, McClellanda, Boyatzisa in Ulricha definira kompetence *kot tiste karakteristike posameznika, ki so vzročno povezane s superiornim delovanjem*. V tem pristopu je močno poudarjena vloga najboljših posameznikov (top performers) in menedžerjev. McClelland (McClelland 1973 v Weinert 2002) je koncept kompetenc omejil na področno specifične sposobnosti, znanje, učenje in strategije, ki jih lahko spreminjamo s pomočjo izkušenj. Kot alternativo merjenju inteligentnosti, s katero po njegovem mnenju ne moremo dolgoročno napovedati profesionalne uspešnosti, je ponudil merjenje specifičnih kompetenc. Rezultati testov, ki jih je razvil se spreminjajo z rastjo izkušenj in sposobnosti posameznika, ki mu omogočajo, da vse bolj uspešno opravlja naloge. Njegov pristop je kritiziran predvsem z dveh strani: (1) v svojem raziskovanju ni opredelil koncepta kompetenca in (2) njegova metodologija vedenjskega intervjuja dogodka (behavioral event interview) ni izboljšala napovedovanja profesionalne uspešnosti nič bolj kot testi inteligentnosti.

3. **Britanski pristop** je posledica aktivnosti dveh teles - MCI (Management Charter Initiative) in NCVQ (National Council for Vocational Qualifications)<sup>19</sup>. Cilj MCI je opredeliti nacionalne standarde menedžerskih kompetenc in jih skupaj z NCVQ uporabiti na področju (poklicnega) izobraževanja in certificiranja. Tukaj je poklicna kompetenca definirana kot *zmožnost izvajanja aktivnosti v določenem poklicu skladno s standardi zaposlitve* (Civelli 1997, 227), *kompetentnost pa je merilo outputa izobraževalnega procesa* (Vatchkova 2004, 3). Identificira se aktivnosti, ki jih bo v organizaciji izvajal posameznik in se v tem okviru s pomočjo poklicnega izobraževanja razvija potrebne kompetence. Collin (Collin v Bach in Sisson 2003, 201) v zvezi s tem opozarja, da *lahko izobraževanje menedžerjev v Veliki Britaniji postane usmerjeno v razvoj kompetenc, ki so skladne z identificiranimi standardi in ne v razvoj učinkovitih menedžerjev, ki bodo lahko odgovorili na nove izzive*. Pravzaprav gre za znano polemiko o skladnosti izobraževalnih ciklov in potreb organizacij.

Od 90. let naprej se pojem kompetenc širi na vse skupine zaposlenih v organizaciji, hkrati pa je v opredelitvah kompetenc bolj izražena njihova odvisnost od okolja. Tako Brammingova in Holt Larsen (Bramming in Holt Larsen 2000, 79-80) poudarjata socialno in relacijsko pogojenost kompetenc. Prva se nanaša na konkretno situacijo v kateri se delo opravlja in izpostavlja interakcijo z drugimi ljudmi, saj so posamezniki socialna bitja, ki interpretirajo svet in ga osmišljajo v relaciji z drugimi, kar pomeni, da gre za obojestransko vplivanje, posameznika in drugih, na delovno situacijo. Relacijska pogojenost pa se nanaša na kontekst in standarde, ki veljajo v določeni situaciji. Podobno razmišljata tudi Spencer in Spencer, ko pravita, da je referenčni kriterij kritičen za presojo kompetentnosti (Spencer in Spencer 1993, 14). Gre za presojanje posameznikove uporabe znanj, izkušenj, osebnostnih lastnosti v relaciji s kontekstom v katerem se delo opravlja. Po mnenju omenjenih dveh avtorjev se kompetence oblikujejo z delom v določeni organizaciji, skozi prakso v organizaciji, zato je potrebno kompetentnost vedno ocenjevati v kontekstu določene organizacije oz. delovne situacije, ki jo opravlja posameznik. Kompetentnost je torej odvisna od treh dejavnikov: določene situacije, posameznika in organizacije. Je *praktično znanje, ki se kaže skozi delovanje posameznikov v delovnem okolju organizacije, in je*

---

<sup>19</sup> V Sloveniji podobne aktivnosti izvaja Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje (CPI), ki je osrednja institucija za razvoj poklicnega izobraževanja. Center opravlja raziskovalno, razvojno in svetovalno delo in je mesto, kjer se srečujejo interesi države in socialnih partnerjev v poklicnem in strokovnem izobraževanju. CPI zbira pobude in razvija metodologije za pripravo poklicnih standardov in kompetenc, organizira raziskovanje potreb po novih znanjih, razvija metodologijo za pripravo in organizira izdelavo izobraževalnih programov poklicnega in strokovnega izobraževanja s katalogi znanj in izpitnimi katalogi za strokovna znanja in praktične spretnosti; stalno strokovno izpopolnjuje učitelje v poklicnih in strokovnih šolah, razvija učna gradiva in pripomočke. Pri pripravi in izvajanju teh nalog Centru pomagajo poklicne in strokovne šole, predvsem z delom v študijskih skupinah. Med pomembnimi nalogami Centra je razvoj kakovosti v poklicnem in strokovnem izobraževanju ter spodbujanje inovacijske dejavnosti. V sodelovanju z ministrstvi Center razpisuje, izbira in spremlja izvajanje projektov zagotavljanja kakovosti in inovacijskih projektov.

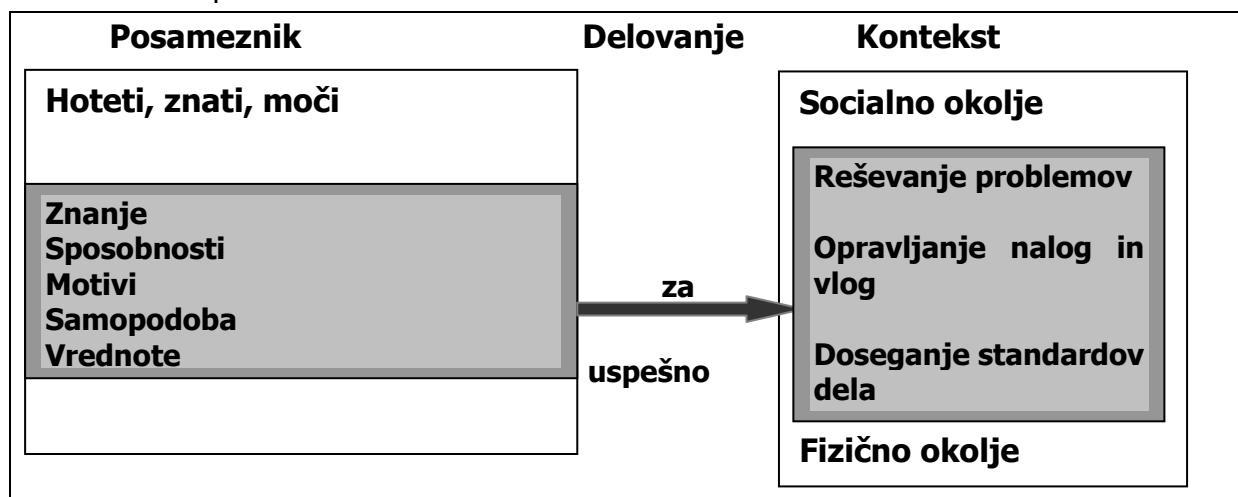
(delovanje) hkrati v tem okolju sprejeto za kompetentno znotraj skupne (-ih) prakse<sup>20</sup>. Ali kot pravi New: *je način kako opravljamo naše delo* (New 1996, 44). Tako so kompetence organizacijsko merilo (ne)primernosti opravljanja dela.

Kompetence posameznika v nalogi razumemo kot *aktivacijo, uporabo in povezanost* celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v organizaciji kot v družbi nasploh, omogoča uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov.

Kompetenca ni le sposobnost uporabe (praktičnega) znanja (Bramming in Holt Larsen 2000) ali posebno znanje: znanje o uporabi znanja (Svetlik in Pavlin 2004), temveč je več kot to. Je celota zmožnosti (sposobnosti, znanje in motivacija) samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v kontekstu in okolju dane situacije.

Šele ko celoto zmožnosti, samopodobe in vrednot posameznika postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja v katerem opravlja določeno vlogo ali nalogo lahko govorimo o njegovi (ne)kompetentnosti (slika 2.1). Standardi in zahteve dane situacije (socialna in relacijska pogojenost) torej bistveno določajo (ne)kompetentnost posameznika. Od standardov je odvisno ali bo udejanjanje dejanskih kompetenc posameznika v določenem okolju in kontekstu sprejeto za kompetentno. Kompetentnost tako daje posamezniku možnost, da se s svojim vedenjem uspešno prilagaja okolju (profesiji, organizaciji, delu, vlogi, situaciji).

Slika 2.1: Kompetentnost



Vir: Kohont (2005: 52)

<sup>20</sup> The practical sense displayed through actions by individuals in a organizational working context, which (actions) in the same context are deemed competent by the community(ies) of practice in which the activity is taking place (Bramming in Holt Larssen 2000, 79).

### **2.1.3 Opredelitev temeljnih pojmov**

#### **a) Znanje**

Znanje lahko opredelimo z več vidikov<sup>21</sup> (Svetlik in Pavlin 2004, 202). Pri objektivističnem pojmovanju je znanje od človeka ločen in prepoznaven artefakt, s katerim je mogoče upravljati, ga posredovati, ipd. Konstruktivisti menijo, da je znanje prepoznavno le v praksi, v delovanju in v interakcijah med ljudmi. Je družbeno konstruiran, kontekstualno pogojen koncept, ki je zasnovan na individualni izkušnji. Po drugi strani je znanje pogosto opredeljeno kot v kontekst postavljena informacija. Po študiji OECD (OECD 1997 v Svetlik in Pavlin 2004, 203) je znanje kumulativna zaloga kognitivnih spretnosti in informacij, ki jih ima vsak posameznik, družina in skupnost in jih lahko uporabi pri delu ter v osebnih in družbenih situacijah. Znanje je torej informacija opredeljena z izkušnjami, resnico, presojo, intuicijo in vrednotami: gre za enkratno kombinacijo, ki posameznikom in organizacijam omogoča soočanje z novimi situacijami in spremembami.

Znanje je mogoče opredeliti skozi fenomenologijo oz. oblike v katerih se pojavlja. Pogosto je razlikovanje med tihim in eksplicitnim znanjem (Polany 1966 v Svetlik in Pavlin 2004, 204). Prvega Lundvall označi tudi kot formalno, kodificirano oziroma strukturirano, Nonaka pa kot deklarativno oziroma aktualno. Tacitno/skrito/tiho znanje po Lundvally ali proceduralno/metodološko znanje po Nonaki je značilno za kompleksne in hitro spreminjajoče se situacije. Obe vrsti znanja sta komplementarni (Svetlik in Pavlin 2004, 204) .

Svetlik in Pavlin (Svetlik in Pavlin 2004, 205) v prispevku navajata tudi različne vrste znanja, med njimi klasifikacijo Lundvalla in Johnsona, ki razlikujeta 4 vrste znanj, ki so pomembne za družbo znanja: vedeti kaj, vedeti zakaj, vedeti kako in vedeti kdo, Savage temu dodaja še vedeti kdaj in vedeti kje, nekoliko drugačna pa je Delorsova opredelitev vrst znanja (tabela 2.1).

Za organizacijo je zelo pomembno ali: (1) znanje obstaja le v glavah posameznikov, (2) se širi in deli med člani delovne skupine, (3) je organizirano in uporabljeno na ravni celotne organizacije. Ta razlikovanja Sanchez (Sanchez 2003, 9) imenuje individualni, skupinski in organizacijski krog učenja.

Nekatera znanja, ki jih posameznik ima lahko direktno uporabi pri opravljanju nalog, večkrat pa mora za opravljanje nalog znanje deliti z drugimi v skupini, preden ga lahko uporabi kot osnovo svojega delovanja pri opravljanju naloge. Zato je ključni proces učenja v organizaciji tisti, v katerem posamezniki hkrati posredujejo in sprejemajo znanje s sodelavci v delovni skupini. To je individualno/skupinski krog

---

<sup>21</sup> Avtorja posredujeta opredelitve s strukturnega oz. statičnega in funkcijskega oz. dinamičnega vidika.



učenja (Sanchez 2003, 8). Pomeni, da morajo imeti posamezniki v skupini nekaj skupnega znanja, da lahko usklajeno opravljajo naloge, hkrati pa lahko to znanje tudi dopolnjujejo – z učenjem z delom (learning by doing) pridobivajo »vedeti kako« znanje in z učenjem z analiziranjem (learning by analyzing) »vedeti zakaj« znanje.

Tabela 2.1: Vrste znanja

<b>Lundvall, Johnson, 1994</b>	<b>Savage, 1999</b>	<b>Delors, 1996</b>
<b>Vedeti KAJ</b> – znanje o dejstvih, v obliki informacij, lahko zapisano v bitih	<b>Vedeti KAJ</b> – strukturno znanje, vzorci	<b>Učiti se, da bi VEDELI</b> – pregledno urejene, v zakonitosti povezane informacije, znanstvene metode, urjenje pozornosti, spomina in mišljenja
<b>Vedeti ZAKAJ</b> – znanje o naravnih in družbenih zakonitostih; podlaga tehnološkemu razvoju	<b>Vedeti ZAKAJ</b> – globoko razumevanje stvari	<b>Učiti se BITI</b> – polni razvoj posameznika kot samostojne osebnosti
<b>Vedeti KAKO</b> – znati nekaj narediti; na vseh področjih, ne le v proizvodnji	<b>Vedeti KAKO</b> – veščine, postopki	Učiti se, da bi <b>ZNALI DELATI</b> – sposobnost uporabe znanja v praksi
<b>Vedeti KDO</b> – znanje komunikacije in povezovanja ljudi, ki imajo različno znanje; vedeti kdo zna kaj in kako narediti	<b>Vedeti KDO</b> – kdo mi lahko pomaga	Učiti se, da bi <b>ZNALI ŽIVETI V SKUPNOSTI IN EDEN Z DRUGIM</b>
	<b>Vedeti KDAJ</b> – občutek za čas, kdaj kaj storiti	
	<b>Vedeti KJE</b> – občutek za prostor, kje kaj narediti	

Vir: Svetlik in Pavlin (2004, 206).

Delitev znanja sta proučevala Stein in Ridderstråle, ki sta v tem procesu identificirala tri potencialne probleme: 1. Ljudje lahko vedo več, kot povedo, saj morda želijo ohraniti nekaj znanja v osebni tacitni obliki. 2. Ljudje lahko povedo več kot vedo. 3. Ljudje lahko slišijo nekaj drugače, kot je bilo povedano (Stein in Ridderstråle 2003, 68). Delitev znanja je odvisna od ekonomskih in socialnih dejavnikov (Stein in Ridderstråle 2003), od pripadnosti skupini, od norm profesije ali socialne mreže, katere del je posameznik ipd. (Murray in Worren 2003). Pomembno vlogo v procesu delitve znanja v organizaciji imajo menedžerji. *Menedžerji so v največji meri odgovorni za upravljanje procesov identifikacije, evalvacije in integracije znanja, ki bodo rezultirali v oblikovanju logike delovanja organizacije* (van den Bosh in van Wijk 2003).

## **b) Osebnostne lastnosti, sposobnosti, zmožnosti**

*Osebnostne lastnosti so trajne značilnosti po katerih se posamezniki razlikujemo med seboj. Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo v značilen vzorec, ki je enkratno in neponovljivo, v njegovo osebnost (Musek in Pečjak 2001, 203). Osebnostnih lastnosti je zelo veliko. Med njimi pa so očitne razlike. Da bi olajšali pregled nad osebnostnimi lastnostmi, osebnost že po tradiciji delimo v štiri velika področja. To so temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba (konstitucija).*

*Pojem sposobnosti (Musek in Pečjak 2001, 203) zajema tiste lastnosti, ki najbolj bistveno vplivajo na naše dosežke in na uspešnost pri reševanju različnih nalog in problemov. Določajo razlike v tem kar kdo more ali zmore. Sem spadajo duševne in telesne sposobnosti (npr. moč, razne telesne spretnosti). Med duševnimi sposobnostmi so npr. pomembne zaznavne sposobnosti (ostrina vida). Posebno pomembne so umske sposobnosti, med njimi še zlasti inteligentnost in ustvarjalnost. Naši dosežki pa niso odvisni samo od sposobnosti. Tudi znanje, motiviranost in razne osebnostne poteze (npr. marljivost, vztrajnost) vplivajo na dosežke (Musek in Pečjak 2001, 209).*

*Po Lipičniku (Lipičnik 1998, 26) so sposobnosti človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Zmožnosti opredeli kot zelo širok pojem, ki zajema vse znane in neznan lastnosti človeka. Zato govorimo o človeških zmožnostih v širšem smislu, te so zelo raznovrstne in se nanašajo na različna področja človekovega življenja. Tako govorimo o psihičnih zmožnostih, fizioloških, fizičnih. Poleg tega lahko razlikujemo človekove zmožnosti glede na način pridobivanja teh zmožnosti. Ene je človek razvil večinoma v povezavi z dednostnimi dispozicijami, mednje spadajo vse vrste sposobnosti; druge pa si je pridobil v času svojega življenja. Med te spada znanje. Ko govorimo o zmožnostih v ožjem smislu pa imamo v mislih sposobnosti, znanje in motivacijo. Znanje, sposobnosti in motivacija so poglavitna človekova mobilizacijska sila in mu dajejo možnosti za doseganje uspeha. Ta ožja opredelitev zmožnosti je zelo blizu naši definiciji kompetence, vendar je med opredelitvama naslednja razlika: šele ko posameznik svoje zmožnosti (tj. kombinacija znanj, sposobnosti in motivov) uspešno uporabi v določeni situaciji lahko govorimo o kompetencah. Uspešnost je odvisna od konteksta, zato mora posameznik ob znanju, sposobnostih delovanja in motivih, biti pozoren še na zahteve konteksta v katerem deluje, da je v določeni situaciji (bolj ali manj)<sup>22</sup> kompetenten (Savoleinen 2002, 215).*

---

<sup>22</sup> Dodal Kohont. Bolj ali manj kompetenten zato, ker je uspešnost posameznika v določeni situaciji vedno definirana na intervalu, ki natančneje določa uspešnost. Organizacije za te namene uporabljajo npr. stopnjevane opise kompetenc.

### c) Motivacija in motivi

Motivacija izvira iz latinske besede *movere*, kar pomeni gibati se. Psihologija motivacije se ukvarja z vprašanjem, kaj nas pripelje do tega, da nekaj naredimo ali pa ne. *Motivacija povzroča in usmerja naša dejanja in zajema vse procese spodbujanja, ohranjanja in usmerjanja telesnih in duševnih dejavnosti, zato da bi uresničili cilj* (Stražičar idr. 2002, 190). *Obsega vsa gibalna našega vedenja: potrebe, nagone, motive, želje, cilje, vrednote, ideale, interese, voljo*. Nagoni in potrebe nas spodbujajo, nas potiskajo in ženejo v vedenje, zato nagone in potrebe imenujemo tudi motivacija potiskanja. Cilji, ideali in vrednote pa nam pomagajo izbrati način, kako bomo naše potrebe zadovoljili.

*Motiv je doživeta potreba (čustveno nelagodje), usmerjena k določenemu cilju, od katerega pričakujemo, da bomo z njegovo uresnitvijo zadovoljili tudi potrebo* (Stražičar idr. 2002, 190). Motivi se običajno delijo na fiziološke, ki izvirajo iz organskih potreb in so praviloma prirojeni in psihosocialne, ki izvirajo iz nepopolnega duševnega ravnovesja. So vsi notranji dejavniki, ki spodbujajo in usmerjajo človekovo vedenje in zaznavanje, učenje in mišljenje. Motivirano vedenje ni vedno spodbujeno le s potrebami, izhodišče so lahko cilji, ki v nas obudijo potrebe in ki nas pritegnejo v motivirano vedenje.

Pomembna značilnost človekovega vedenja je, da poskuša zavestno doseči določen cilj. Za zavestne motive je značilno (Stražičar idr. 2002, 194):

- Zavedamo se *cilja*, ki ga nameravamo z dejanjem doseči. Refleks ni zavestno motiviran, saj pri njem reagiramo na nek dražljaj, ne da bi se zavedali cilja, ki ga želimo z njim doseči.
- Zavestno izberemo in *sprejmemo* cilj.
- Zavedamo se tudi možnih *načinov* uresničevanja cilja.
- Zavestno je tudi *odločanje* o tem, kateremu od motivov bomo najprej sledili, če se jih pojavi več hkrati, pa tudi odločanje na kakšen način bomo uresničili cilj. Pri odločanju je prisotno mišljenje. Prav to odločanje, ki posreduje med zamislijo in izvedbo dejanja, doživljamo kot voljo.

Mnogi psihologi menijo, da niso vsa naša dejanja zavestno motivirana, na odločitve vplivajo tudi nezavedni motivi. Pri nezavedno motiviranem delovanju lahko vemo kaj hočemo doseči, kako bomo to dosegli, ne pa tudi, zakaj hočemo prav to. Marsikdaj se ne zavedamo niti pravega cilja našega delovanja, ne vemo pravzaprav kaj hočemo. Po Freudu svojo nezavedno dejavnost podrejamo prirojenim nagonom ter privzgojenim in ponotranjenim moralnim zapovedim in idealom (Stražičar idr. 2002, 194).

## **d) Samopodoba**

Samopodoba je celota predstav in pojmov, ki jih oblikujemo o sebi. Doživljanje samega sebe je po C. Rogersu (Rogers 1969 v Dogša 2002, 260), osnova človekovega vedenja, saj »jaz« oblikuje in določa vedenje. To pomeni, da je naše vedenje odvisno od tega kar si mislimo o sebi.

Rogers je ob Maslowu, eden najvidnejših predstavnikov humanistične teorije osebnosti katere osnovna postavka je, da imamo ljudje svobodno voljo. Za proučevanje osebnosti humanistična teorija uporablja fenomenološki (osebe ne analizirajo le z vidika zunanjega opazovalca, usmerjeni so v človekovo doživljanje tj. v fenomene oz. pojave in stvari, ki jih doživljamo subjektivno, vsak po svoje, saj so prepričani, da človekovega vedenja ni mogoče razumeti brez poznavanja njegovega lastnega doživljanja) in holistični (celostno proučevanje človeka) pristop.

## **e) Vrednote**

*Vrednote so pojmovanje ali prepričanje o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja in pojavov ter so urejene glede na relativno pomembnost (Musek 1993).*

Vrednote so sestavni del kompetenc (Spencer in Spencer 1993), njihov vpliv na kompetentnost posameznika pa se kaže predvsem v tem, da presegajo specifične situacije, saj iz ene vrednote izhaja več stališč. To pomeni, da usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja v določeni situaciji in tako, ob zmožnostih, sposobnostih, znanjih in motivih, v veliki meri prispevajo k (ne)uspešnosti posameznika v tej situaciji.

## **2.2 Kompetence posameznika po ravneh**

### **2.2.1 Ključne/temeljne/generične kompetence posameznika**

Izrazi kot so ključne, »core« kompetence, ključne kvalifikacije in ključne sposobnosti so v zadnjem času opazne predvsem na področju izobraževanja, še posebej v politikah izobraževanja. Identifikacija ključnih kompetenc je pogojena s predvidevanji, da v šolskem sistemu kompetence pridobimo in jih uporabljamo na kontekstualno specifičen način (znotraj določene discipline, poklica, organizacije) in da aktivnosti v življenju potekajo v različnih družbenih in poklicnih kontekstih. To vodi v iskanje ključnih kompetenc, ki so uporabne in učinkovite v različnih situacijah, kontekstih, nalogah, in v spremenljivih okoliščinah.

*Zakaj je torej koncept ključnih kompetenc tako atraktiven? Pojem se v splošnem nanaša na multifunkcionalne in transdisciplinarne kompetence, ki so uporabne pri doseganju mnogih pomembnih ciljev, pri soočanju z različnimi nalogami in pri delovanju v nepoznanih situacijah (Weinert 2001, 52).*

S konceptom ključnih kompetenc so povezane številne polemike in diskusije, ki izpostavljajo kriterije določanja ključnih kompetenc, različne poglede na dilemo katere kompetence definirati kot ključne, razlikovanja glede nalog in izzivov, s katerimi se danes soočajo ljudje in različna mnenja o tem, katere kompetence posameznikom prinašajo uspeh.

V zadnjih letih je bilo definiranje in identificiranje ključnih kompetenc cilj (vsaj) dveh večjih evropskih raziskav: Key competences, ki jo je izvedel Euridyce in projekta DeSeCo<sup>23</sup> v okviru OECD.

Eurydice (Key competencies 2002) izpostavlja tri kriterije določanja ključnih kompetenc: (1) Ključne kompetence morajo potencialno prispevati k dobrobiti vseh članov družbe. Pomembne morajo biti za celotno populacijo, ne glede na spol, razred, raso, kulturo, družinske korenine ali materin jezik. (2) Biti morajo skladne z etičnimi, ekonomskimi in kulturnimi vrednotami in normami obravnavane družbe. (3) Pomemben je kontekst v katerem so ključne kompetence uporabljene. Kontekst ključnih kompetenc ne vsebuje določenih življenjskih stilov, temveč le najbolj običajne in verjetne situacije in družbene vloge v življenju pripadnikov družbe.

V raziskavi »Ključne kompetence v EU« Eurydice (Key competencies 2002) izpostavlja naslednja področja ključnih kompetenc: komunikacija v maternem jeziku; komunikacija v tujem jeziku; informacijsko-komunikacijska tehnologija; numeričnost in matematične, metodološke in tehnološke kompetence; podjetništvo; interpersonalne in državljanske kompetence; učiti se učiti; kultura.

Z definiranjem ključnih kompetenc se ukvarja tudi posebna skupina OECD imenovana DeSeCo, ki *ključne kompetence definira kot kompetence, ki so pomembne na različnih področjih življenja in prispevajo k uspešnosti življenja in delovanja družbe. Kompetenca je zmožnost uspešnega izpolnjevanja individualnih in družbenih zahtev ali opravljanja nalog, ki jo sestavljajo kognitivne in nekognitivne dimenzije. Ta k zahtevam orientirana opredelitev omogoča, da so v ospredju kompetenc osebne in družbene zahteve s katerimi se srečuje posameznik. Vsako kompetenco sestavlja kombinacija medsebojno povezanih kognitivnih in praktičnih sposobnosti, znanj (vključno s skritim znanjem), motivov, vrednot, stališč, čustev in ostalih vedenjskih in socialnih komponent, ki jih lahko posameznik mobilizira za uspešno delovanje (DeSeCo 2002, 8).*

---

<sup>23</sup> DeSeCo – Defining and Selecting Competencies- skupina za opredelitev in izbor (ključnih) kompetenc v okviru OECD.

DeSeCo posebej poudarja, da lahko kompetence ocenjujemo le v dejanjih posameznika v določenih situacijah. *Zunanje zahteve, individualne zmožnosti ali dispozicije in konteksti so vsi del kompleksne narave kompetence* (DeSeCo 2002, 9).



Slika 2.2: Zahteve definirajo notranjo strukturo kompetenc (DeSeCo 2002, 9).

Definicija in izbira ključnih kompetenc je odvisna od družbenih vrednot. Zato je pomembna skupna vizija sveta kot normativna referenca izbora tistih kompetenc, ki bodo krepile družbeno, ekonomsko in osebno blaginjo posameznika (slika 2.2). Osnovo identifikacije in opisa ključnih kompetenc predstavljajo tri kategorije: avtonomno delovanje, interaktivna uporaba orodij in delovanje v heterogenih skupinah (slika 2.3). Vse tri kategorije kompetenc upoštevajo kriterije, ki jih je razvil DeSeCo: odvisne so od normativnega okvira v katerem sta osrednja elementa demokracija in spoštovanje človekovih pravic; privzema se da so mednarodno veljavne in so nujne za spoprijemanje s kompleksnostjo modernega življenja.

Slika 2.3: Ključne kompetence za uspešno življenje in delovanje v družbi

<p><b>Avtonomno delovanje</b> Zagovarjanje lastnih pravic, interesov, odgovornosti, omejitev in potreb Oblikovanje in izpolnjevanje življenjskih načrtov in osebnih projektov Delovanje v okviru velike slike/večjem kontekstu</p>
<p><b>Interaktivna uporaba orodij</b> Interaktivna uporaba jezika, simbolov in teksta Interaktivna uporaba znanja in informacij Interaktivna uporaba (nove) tehnologije</p>
<p><b>Delovanje v socialno heterogenih skupinah</b> Oblikovanje dobrih odnosov z drugimi Sodelovanje Upravljanje in reševanje konfliktov</p>

Vir: DeSeCo (2002, 12).

Robotham in Jubb ključne kompetence imenujeta *temeljne (threshold) kompetence in jih razumeta kot enote vedenj, ki jih posamezniki uporabljajo pri delu, vendar pa niso*

*povezane z visoko uspešnostjo opravljanja dela. Temeljne kompetence ne vključujejo elementov, ki bi jih lahko šteli med pomembne aspekte kateregakoli dela, temveč bi lahko rekli, da so minimalni pogoj, ki posamezniku omogoča opravljanje kateregakoli dela* (Robotham in Jubb 1996, 28). Ta definicija je v primerjavi s predhodnjimi ožja. Ključne kompetence se po Eurydice-ju in DeSeCo-ju nanašajo na vse sfere družbe, pri Robothamu in Jubbu pa le na sfero dela.

Raziskave kažejo, da imajo pri reševanju zahtevnih problemov največjo vlogo specifične sposobnosti in znanje posameznika, ki jih ključne kompetence ne morejo v celoti nadomestiti (Weinert 2001, 53). Ključne kompetence so pravzaprav brez vrednosti, če posameznik nima specifičnega znanja in izkušenj, s pomočjo katerih lahko uspešno razreši določen specifičen praktičen problem. To pomeni, da lahko le s povezovanjem ključnih in specifičnih kompetenc uspešno rešujemo specifične probleme.

### ***2.2.2 Delovno specifične in organizacijsko specifične kompetence***

Delovno specifične kompetence *so aspekti aktivnosti v določeni delovni vlogi, ki so povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi. So atributi, ki so potrebni, da uspešno opravimo določeno delo oz. delovno nalogo* (New 1996, 45). Skupne so pripadnikom poklicnih skupin in podobnih delovnih mest, torej vezane na podobna delovna opravila, ne glede v kateri organizaciji opravljajo svoje delo. Primer je kompetenca peka, ki mu omogoča, da oceni, kdaj mora iz peči vzeti kruh, da bo ta najboljše pečen. Na nekem drugem delovnem mestu ali v vlogi je ta kompetenca lahko nepomembna. Delovno specifične kompetence niso prenosljive med funkcijami (v organizaciji) in ne prispevajo k uspehu pri opravljanju drugih vlog ali nalog v organizaciji.

*Organizacijsko specifične kompetence so sredstva s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja kulturi organizacije, ne glede na to katero vlogo opravlja* (New 1996, 47). Medtem, ko se delovno specifične kompetence vežejo na uspešnost posameznika v določeni vlogi, so organizacijsko specifične kompetence povezane z uspešnostjo posameznika v organizaciji kot celoti. Gre za ujemanje kompetenc posameznika s kulturo in vrednotami organizacije. Te kompetence so v organizaciji delno prenosljive.

V projektu DeSeCo se za specifične kompetence - ne le delovno specifične, ker gre za projekt, ki skuša definirati kompetence na makro ravni - uporablja izraz področno specifične kompetence. *Gre za kompetence, ki niso uporabne na različnih področjih življenja (npr. igranje klavirja, razvoj indikatorjev neke politike), niso nujno potrebne*

*za življenje posameznika v družbi ali so nepomembne za izboljšanje posameznikovega življenja (DeSeCo 2003, 10).*

Delovno specifične kompetence ne morejo nadomestiti ključnih kompetenc, koncepta, ki ga DeSeCo uporablja za kompetence, ki bodo posamezniku omogočale uspešno delovanje v družbi in po mnenju avtorjev projekta predstavljajo pogoj uspešnega delovanja vsakega posameznika v družbi. Kljub temu posredno vplivajo na položaj posameznika v družbi. Uspešnost posameznika pri opravljanju dela se običajno nagraduje in nagrada lahko posamezniku omogoči ohranjanje ali izboljšanje položaja v družbi. Delovno specifične kompetence zato posredno vplivajo na (izboljšanje) življenje (-a) posameznika v družbi.

### **2.2.3 Menedžerske kompetence**

Konceptu menedžerskih kompetenc se v literaturi namenja veliko pozornosti. Zanimanje je vzbudil leta 1981 z izdajo knjige *The competent manager* R. Boatzysa, ki smo jo že omenjali. Constable (Constable 1988 v Jackson 2002) menedžersko kompetenco na temelju Boyatzisove opredelitve veščin definira kot: *zmožnost menedžerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri opravljanju menedžerske vloge oz. zmožnost oblikovanja sistema ali sosledja vedenj, ki menedžerja vodijo v doseganje določenega cilja*. Tako so vse zmožnosti menedžerja, če jih učinkovito uporablja, kompetence.

Na osnovi omenjene definicije kompetenc menedžerjev se je v Ameriki in v anglosaksonskih državah oblikoval koncept generičnih kompetenc menedžerjev. Identifikacija kompetenc, ki so potrebne za opravljanje določenega dela je postala osnova pridobivanja, ocenjevanja, usposabljanja, nagrajevanja in razvoja menedžerjev v ameriških podjetjih. Hkrati so strokovnjaki želeli določiti skupine generičnih kompetenc (glej primer na sliki 2.4) posameznih skupin (menedžerji, inženirji, prodajalci ipd.), ki bi jim omogočile, da, glede na področje dela, pridobijo učinkovite sodelavce.

Ob navedenih najdemo še druge opredelitve in različne nabore generičnih kompetenc menedžerjev. Z vprašanjem kaj odlikuje učinkovite menedžerje, torej iskanjem generičnih menedžerskih kompetenc, sta se ukvarjala Whetten in Cameron (Whetten in Cameron 1993 v Rausch idr. 2001). Odgovor na to vprašanje sta poskušala pridobiti s pomočjo intervjujev s 402 menedžerji v javnem in zasebnem sektorju. Intervjuvanci, ki so skupaj identificirali 60 kompetenc, so največkrat navajali naslednjih 10 kompetenc: (1) verbalna komunikacija, (2) upravljanje časa in stresa, (3) odločanje, (4) prepoznavanje, definiranje in reševanje problemov, (5) motivacija in vplivanje na druge, (6) delegiranje, (7) postavljanje ciljev in artikulacija vizije, (8)



samozavedanje, (9) oblikovanje timov in (10) upravljanje konfliktov. Te rezultate sta avtorja raziskave v nadaljevanju primerjala z izsledki sedmih drugih raziskav, ki so skupaj zajele nekaj tisoč menedžerjev. Primerjava je pokazala, da so vse raziskave identificirale podobne kompetence iz česar sta zaključila, da te kompetence največ prispevajo k uspešnosti menedžerjev. Na osnovi nabora sta v svojem delu o razvoju menedžerjev priporočila aktivnosti, s katerimi bodo menedžerji: (1) razvili samozavedanje, (2) upravljali stres, (3) kreativno reševali probleme, (4) učinkovito komunicirali<sup>24</sup>, (5) imeli moč in vpliv, (6) motivirali, (7) opolnomočili sodelavce in jim delegirali naloge in (8) oblikovali učinkovite time (Whetten in Cameron 1995 v Rausch idr. 2001, 186).

Slika 2.4: Model generičnih kompetenc ameriškega menedžerskega združenja

- A) **Usmerjenost k ciljem in dejanjem** (določanje ciljev in postavljanje prioritet, učinkovitost, proaktivnost, preučitev posledic, diagnostična uporaba konceptov, osredotočenost na poslovno odličnost, spremljanje sprememb in odgovor na (nepredvidene) spremembe)
- B) **Usmerjanje sodelavcev** (uporaba moči, razvoj sodelavcev, spontanost)
- C) **Menedžment človeških virov** (realna samoocena, samokontrola, odpornost in prilagodljivost, objektivna percepcija, pozitivna naravnost, občutljivost za potrebe drugih, ustvarjanje zaupanja pri drugih, upravljanje skupine, socialna moč)
- D) **Voditeljstvo (leadership)** (samozaupanje, logično in konceptualno razmišljanje, komunikacija)

Vir: Jackson (2001, 65).

New (New 1996, 46) menedžerske kompetence veže na sodelovanje z drugimi. Pravi, da označujejo način kako človek sodeluje z drugimi ljudmi v organizaciji, pa naj gre za sodelavce, nadrejene ali podrejene. Ker skoraj vsako delo zahteva sodelovanje z drugimi, ne glede na vrsto organizacije ali nivo posameznikove vloge v hierarhiji organizacije, so menedžerske kompetence osnovni pogoj za opravljanje večine del. V raziskavi, ki jo je izvedel menedžerske kompetence deli v osem različnih skupin (New 1996, 47):

- (1) upravljanje dejanj<sup>25</sup> vsebuje kompetence, ki se nanašajo na odločanje o dejanjih in standardih, spremljanje napredka in izbiro ustreznih dejanj glede na pričakovane rezultate,
- (2) upravljanje sprememb pomeni pripravljenost za sprejemanje odgovornosti in sprejemanje sprememb,
- (3) koordinacija označuje stalno integracijo dejanj in ljudi (sodelavcev),
- (4) kreativnost vključuje kompetence, ki omogočajo predstavljanje in izvajanje sprememb s pomočjo poznavanja problema in izvirnosti,
- (5) vodenje pomeni uspešno vplivanje na druge ljudi v relaciji z namenom ali ciljem,

<sup>24</sup> V izvirniku communicating suportively (Whetten in Cameron v Rausch idr. 2001, 187).

<sup>25</sup> Prirejeno, v originalu action management (New 1996, 46).

- (6) motivacija označuje kompetence s katerimi posameznik ustvarja zaupanje in se zaveda, da lahko stimulira in usmerja druge,
- (7) organizacija pomeni kompetence menedžerja s katerimi v različnih situacijah določi potrebne vire in načine in kako bo te vire organiziral in uporabil,
- (8) načrtovanje pomeni kompetence, ki menedžerju omogočajo analiziranje in določanje ciljev in potencialov kot tudi zaporedja korakov s katerimi bo uspešno in učinkovito dosegel cilje.

V teh modelih je mogoče zaznati prepričanje, da so generične kompetence prisotne pri vseh zelo uspešnih menedžerjih. To seveda v glavnem ni res in ni potrebno. Malo verjetno je, da bo menedžer imel vse našteje kompetence, pa tudi da bo opravljal vlogo, ki bo zahtevala vse omenjene kompetence. Bolj pomembno za organizacijo je, da identificira predvsem tiste, ki mu bodo pomagale pri opravljanju njegove vloge. New (New 1996, 45) zato predlaga, da menedžerske kompetence razdelimo glede na položaj menedžerja v organizacijski hierarhiji in na obseg njegovih izkušenj. Na ta način lahko primerjamo kompetence posameznikov, ki opravljajo podobne vloge. Menedžerji na različnih ravneh organizacije se razlikujejo po znanjih, izkušnjah, širini pogledov na organizacijo in organizacijsko okolje, ipd. Vse to vpliva na kompetence, ki jih imajo in razlike so najbolj očitne, če primerjamo vrhnjega menedžerja z začetnim nižjim menedžerjem. Zato je v organizaciji smiselno primerjati podobne menedžerske pozicije in na tak način identificirati najboljšega med boljšimi. Hkrati nabori generičnih kompetenc zanemarjajo vpliv značilnosti organizacije oz. organizacijske kulture na delo menedžerja.

Ta vpliv je bolj opazen od 90. let naprej, čeprav je na pomen okolja v katerem se delo opravlja opozoril že Boyatzis. Prepričljiv obrat v omenjeno smer predstavlja obsežna Vilkinasova raziskava iz leta 1994, v kateri je primerjal obstoječe generične profile menedžerjev (slika 2.5).

Slika 2.5: V preteklih raziskavah identificirane menedžerske kompetence

1. konceptualizacija
  2. upravljanje skupinskih procesov
  3. osredotočenost na vpliv
  4. diagnostična uporaba konceptov
  5. orientiranost k učinkovitosti
  6. proaktivnost
  7. samozaupanje
  8. objektivno presojanje
  9. prilagodljivost
  10. ustvarjanje in ohranjanje moči
  11. prezentacija idej
  12. numeričnost<sup>26</sup>
  13. vodenje - formalna avtoriteta
  14. vzpostavljanje internih in eksternih kontaktov
  15. mentorstvo
  16. prenos informacij
  17. predstavljanje stališč organizacije javnosti
  18. pobuda
  19. zagotavljanje miru
  20. zagotavljanje virov
  21. pogajanje – reševanje konfliktov
  22. uporaba analitičnih tehnik
  23. interpersonalne sposobnosti
  24. razumevanje celotne organizacije kot sistema
  25. oblikovanje in izvajanje vizije organizacije
  26. komuniciranje o prihodnosti organizacije
  27. ustvarjanje vrednot in zaupanja in tako doseganje vizije
  28. preučevanje trendov
  29. prenos zamisli v storitve
  30. motiviranje
  31. poudarjanje vrednot organizacije
  32. ustvarjanje občutka navdušenja
  33. analiziranje in evalvacija predlaganih projektov
  34. integriranje nasprotujočih si perspektiv
  35. spraševanje sodelavcev
  36. odlično opravljanje nalog - ima znanja o problemih
  37. osredotočenost na rezultate
  38. vplivanje na odločitve na nižjih ravneh
  39. sprejemanje poslovnih odločitev in razporejanje virov
  40. razvoj kontekstualnih kompetenc
  41. vodenje
  42. menedžment človeških virov
  43. spodbujanje kreativnosti, učenja in inoviranja
  44. sposobnosti mednarodnega poslovanja
  45. uporaba informacijske tehnologije
  46. upravljanje kompleksnosti
  47. komuniciranje
  48. sprejemanje odločitev
  49. upravljanje financ
  50. specialistično ozadje in izkušnje (poznavanje in razumevanje proizvodov in storitev)
  51. kredibilnost
  52. avtonomnost
  53. odprtost/zaupljivost
  54. empatija in razumevanje drugih
- Vključeni naslednji viri: Boyatzis 1982; Mintzberg 1975; Katz 1984; Quinn 1992; Hart in Quinn 1992; Morgan 1988 in študije primerov avtorja.

Vir: Vilkinas idr. (1994, 25).

<sup>26</sup> V originalu figurehead (Vilkinas idr. 1994, 25).

Rezultati so pokazali, da se manjki ali presežki kompetenc v generičnih profilih - le vizija in voditeljstvo sta vsebovana v vseh – razlikujejo od organizacije do organizacije. Zato ti profili kažejo le okvirne kompetence menedžerja, medtem ko so kompetence določenega menedžerja socialno in relacijsko pogojene.

## ***2.3 Dimenzije kompetenc***

### ***2.3.1 Pričakovane kompetence***

Pričakovane kompetence so tiste, ki jih od posameznika pričakuje družba (v tem primeru ključne kompetence) ali kompetence, ki jih za uspešno opravljanje vlog in nalog od posameznikov pričakuje organizacija (v tem primeru organizacijsko ali delovno specifične kompetence).

### ***2.3.2 Dejanske in potencialne kompetence***

Kalika (Kalika 1998 v Key competencies 2002, 21) loči še dejanske (compétences constantées) in potencialne (compétences potentielles) kompetence. Dejanske so tiste, ki jih posameznik ima in mu omogočajo uspešno opravljanje družbenih ali organizacijskih vlog in nalog, potencialne pa kompetence, ki jih posameznik ob svojih predispozicijah lahko še razvije. Prve lahko merimo in opišemo, druge pa so bolj neoprijemljive in s pomočjo različnih metod lahko bolj ali manj uspešno napovemo možnosti njihovega razvoja.

### ***2.3.3 Opisane in stopnjevane (razlikovalne) kompetence***

Opisi kompetenc se uporabljajo v organizacijah (lahko pa tudi drugje, npr. na področju izobraževanja) in kažejo sliko, ki jo ima o določeni kompetenci organizacija oz. v njej zaposleni sodelavci. Je ubesedena opredelitev kompetence v okviru organizacijske kulture, torej vrednot in standardov, ki veljajo za opravljanje dela v tej organizaciji. Navajamo primer (slika 2.6) opisa, ki je nastal v projektu upravljanja kompetenc, ki smo ga izvajali v slovenski organizaciji s področja trgovine.

Organizacije kompetence posameznikov prikažejo na intervalih, ki določajo uspešnost posameznika pri opravljanju vlog in nalog. S tem dobimo stopnjevane kompetence oziroma opise ravni kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji (slika 2.6). Raven kompetentnosti (stopnja določene kompetence) omogoča organizaciji razlikovanje med posamezniki (razlikovalne kompetence) in je na različne načine uporabna v sistemu menedžmenta človeških virov, hkrati pa posamezniku daje povratno informacijo o njegovi kompetentnosti.

Slika 2.6: Primer opisa in stopnjevanja kompetence obvladovanje sprememb

### **Obvladovanje sprememb**

#### Opis:

Samoiniciativno pridobivanje novih znanj, sprejemanje in dajanje pobud za novosti ter njihovo vključevanje v lastno delo in delovno okolje.

#### Stopnje:

**0 Kompetenca ni potrebna.**

**1 Posameznik nima te kompetence.**

**2 Obvladovanje osnov:** Na pobudo vodje sprejema večino novosti pri delu in se je pripravljen učiti na delovnem mestu.

**3 Obvladovanje standardnih običajnih razmer:** Samostojno sprejema in sledi novostim pri delu ter je pozoren na informacije. Pripravljen se je stalno učiti in se vključevati v zahtevnejše izobraževalne oblike.

**4 Obvladovanje nestandardnih (spremenljivih) razmer:** Novosti sprejema, jim kritično sledi, daje pobude in sprejema pobude drugih. Samoiniciativno pridobiva informacije in išče vire novih znanj. Želi se vključevati v izobraževalne oblike, se udeleževati strokovnih srečanj in poslovnih dogodkov, bere strokovno literaturo s področja dela.

**5 Sposobnost prenašanja znanja na druge:** Poleg lastnega obvladovanja sprememb spodbuja in motivira sodelavce za uvajanje novosti, za pridobivanje novih znanj, informacij in za njihovo vključevanje v izobraževalne oblike. Spremlja rezultate in učinkovitost sodelavcev, ki so bili vključeni v izobraževalne oblike. Pripravlja in predstavlja gradivo s področja dela, ki ga opravlja, za strokovna srečanja in poslovne dogodke ter tako sodelavce seznanja z novostmi in spremembami na področju.

## ***2.4 Razlikovanje med kompetencami posameznika in organizacijskimi kompetencami***

Za razliko od kompetenc posameznika, ki imajo izvor v psiholoških teorijah se je pojem organizacijska kompetenca/kompetenca organizacije pojavil v ekonomskih teorijah, ki so se ukvarjale z iskanjem konkurenčnih prednosti podjetja. Med njimi je najbolj pomembna teorija na virih temelječega podjetja (Penrose 1959), ki smo jo predstavili v prejšnjem poglavju. Na porast zanimanja za organizacijske kompetence, ki po mnenju vseh avtorjev vključujejo tudi kompetence posameznika, so vplivala predvsem dela Drejerja (Drejer 1969), Andrews (Andrews 1971 v Haeuser 2001) in Hamla in Prahalada v ZDA (Hamel in Prahalad 1994), ki sta idejo približala širši javnosti in so jim sledili številni drugi avtorji (med njimi Ulrich idr. 1996; Thompson in Richardson 1996; Sanchez 2003).

### **2.4.1 Opredelitev organizacijskih kompetenc**

Organizacijsko kompetenco lahko definiramo kot *zmožnost delovanja organizacije v določenem kontekstu, ki ji omogoča spoprijemanje z zunanjimi izzivi* (Baitsch 1996 v Haeuser 2003). *Gre za celoto različnih tehnoloških zmožnosti, komplementarnih materialnih virov in organizacijskih rutin, ki tvorijo osnovo komparativnih prednosti v eni ali v več organizacijah* (Dosi idr. 2000, 3).

Po Gorsline s sodelavci (Gorsline idr. 1998) *se organizacijska kompetenca nahaja v skriti zmožnosti organizacije, ki izvira iz procesa kontinuiranega in skupinskega učenja in iz organizacijsko specifičnih sposobnosti in rutin.*

Sanchez (Sanchez 2003, 7) *organizacijske kompetence razume kot zmožnosti organizacije, ki ji omogočajo usklajeno uporabo virov in sposobnosti za doseganje njenih ciljev.* Koncept organizacijskih kompetenc ima tri osnovne elemente: (1) koordinacijo virov in sposobnosti, (2) integracijo in uporabo virov in sposobnosti za določene namene in (3) doseganje cilja kot gonilne sile organizacijskega delovanja. Po njegovem mnenju so kompetence organizacije odvisne od treh vložkov (input), ki jih v proces upravljanja kompetenc prispevajo menedžerji: (1) oblikovanje ključnih ciljev organizacije, (2) definiranje specifičnih aktivnosti, ki bodo organizaciji v pomoč pri doseganju teh ciljev in (3) usklajena uporaba virov pri doseganju teh ciljev. To pomeni, da organizacije dosegajo cilje s pomočjo oblikovanja, uporabe, ohranjanja in razvoja kompetenc (Sanchez 2003, 7). Definicija je skladna s predhodno navedenimi, posebej pa izpostavlja vlogo menedžmenta v procesu upravljanja kompetenc.

Organizacijske kompetence so torej pogosto opisane kot znanje in sposobnosti, ki so bile skupinsko naučene v organizaciji in ki ji omogočajo, da deluje na drugačen način kot njeni tekmeči.

### **2.4.2 Specifične in ključne kompetence organizacije**

V tekstih, ki obravnavajo kompetence organizacije so pogosto omenjene specifične in ključne kompetence organizacije. Tudi ta izraza imata pri različnih avtorjih različne opredelitve, hkrati pa ju je težko jasno razmejiti.

New (New 1996, 45) *organizacijsko specifične kompetence definira kot cilje v skladu s katerimi posameznik v organizaciji usklajuje njegov način delovanja v okvirih organizacijske kulture, ne glede na vlogo, ki jo v organizaciji opravlja. Medtem, ko so delovno specifične in menedžerske kompetence direktno povezane z (uspešnostjo)*

*opravljanja nalog posameznika, so organizacijsko specifične kompetence povezane z uspešnostjo posameznika v organizaciji kot celoti.*

Iz definicije je razvidno, da so organizacijske kompetence in kompetence posameznika lahko zelo povezane. Tako bi lahko organizacijsko specifične kompetence na ravni posameznika definirali kot ključne kompetence, ki jih za uspešno delovanje v okviru organizacijske kulture od njega pričakuje organizacija. S tem postanejo organizacijsko specifične kompetence del ključnih kompetenc posameznika v okviru organizacije.

Po drugi strani so organizacijsko specifične kompetence, če jih primerjamo na ravni organizacij oz. med organizacijami tiste, ki so značilne za določeno organizacijo, torej jo razlikujejo od drugih. Pri tem ni nujno, da gre za ključne kompetence organizacije v skladu z opredelitvami, ki jih navajamo v nadaljevanju (Andrews 1971 v Haeuser idr. 2003).

Organizacijsko specifične kompetence so lahko tako močne, da slabijo delovanje posameznika v primerih, ko jih ta v dani kulturi organizacije ne zmore prevzeti oz. razviti. Po drugi strani nekateri avtorji trdijo, da lahko posamezniki, katerih kompetence so skladne z organizacijsko specifičnimi kompetencami z večjo verjetnostjo pričakujejo v organizaciji karierni uspeh ne glede na vlogo, ki jo trenutno opravljajo (New 1996, 47). S tem tudi razlagajo primere kariernih premikov posameznikov med različnimi (nepovezanimi) vlogami ali funkcijskimi področji v organizaciji. Pri kadrovanju novih sodelavcev se namreč organizacija osredotoča na njihove delovno specifične kompetence. Z delovanjem posameznika v organizaciji pa te postajajo manj pomembne, za napredovanje in razvoj pa so pomembnejše organizacijsko specifične kompetence. Zato je za organizacijo izjemnega pomena, da čim prej identificira skladnost med kompetencami posameznika in organizacijskimi kompetencami, možnosti razvoja in zmanjševanja morebitnega razkoraka med obojimi in da so organizacijsko specifične kompetence vsebovane v vseh podsistemih menedžmenta človeških virov v organizaciji.

Andrews (Andrews 1971 v Haeuser idr. 2003) definira ključno kompetenco organizacije kot *»razlikovalno kompetenco«, ki je organizacijsko specifična, omogoča organizaciji učinkovito odgovarjanje na izzive in razvija organizaciji lastne vzorce soočanja.*

Za Thompsona in Richardsona (Thompson in Richardson 1996, 8) so *ključne kompetence organizacije grozdi razločevalnih sposobnosti, ki podpirajo delovanje organizacije na trgu in tiste značilnosti izdelkov in marketinških aktivnosti, ki jih trenutno uporablja organizacija.* Komparativne prednosti ustvarjajo z:

a) omogočanjem dostopa do pomembnih tržnih segmentov,

- b) ustvarjanjem pomembnega prispevka k dojetanju prednosti izdelka ali storitve v očeh kupcev,
- c) zniževanjem stroškov organizacije,
- d) ustvarjanjem preprek za posnemanje s strani tekmecev.

Ključne kompetence pomenijo sposobnost sinergične uporabe vrste drugih bolj specifičnih kompetenc, med njimi (Thompson in Richardson 1996, 9):

- a) h kupcem usmerjenih tehnoloških kompetenc,
- b) procesnih kompetenc,
- c) kompetenc za ustvarjanje in upravljanje strateške arhitekture<sup>27</sup>.

Po Prahaladu in Hamelu (Prahalad in Hamel 1994, 223) *je organizacijska kompetenca splet sposobnosti in tehnologije organizacije. Predstavlja seštevke kolektivnega učenja med sposobnostmi posameznika in posameznimi organizacijskimi enotami.* Da lahko sposobnost definiramo kot ključno kompetenco organizacije mora izpolniti tri kriterije: (1) ustvarjati vrednost za kupca, (2) omogočati diferenciacijo med tekmeči in (3) omogočati razširitev (extendability).

V nasprotju z oprijemljivimi viri se kompetence ne iz/porabijo, lahko pa po določenem času izgubijo svojo vrednost, saj so odvisne od sprememb in od sposobnosti organizacije, da ustrezno reagira na spremembe, torej, da se spreminja. *Bolj ko uporabljamo ključno kompetenco, bolj se krepi in večjo vrednost ustvarja* (Hamel in Prahalad 1994, 229). Ključna kompetenca ni oprijemljiv vir, ki bi ga bilo mogoče izraziti v klasičnih računovodskih izkazih. Podjetje, blagovna znamka ali patent niso ključne kompetence. Ključno kompetenco oblikuje *način upravljanja* organizacije, blagovne znamke in intelektualne lastnine. S tem avtorja posebno pozornost posvečata mehkim vidikom upravljanja, tj. tistim, ki poudarjajo neoprijemljive vire in njihovo aktivacijo. Predpogoj uspešnosti organizacije je po mnenju obeh odprtost organizacije za spremembe, za spreminjanje in za drugačen način razmišljanja o konkurenci, strategiji in (sami) organizaciji (Hamel in Prahalad 1994, 293). Definicija Hamla in Prahalada je zelo tržno usmerjena in ob tem poudarja način upravljanja kot osnovno oblikovanja in razvoja ključnih kompetenc.

Sydänmaanlakka (Sydänmaanlakka 2002, 102) *ključne kompetence organizacije definira kot kombinacijo kompetenc posameznika, tehnologije in informacijskih sistemov, ki omogočajo delovanje organizacije. Sestavljene so iz akumulacije kompetenc, ki jih ima organizacija na voljo sedaj ali v prihodnosti za ustvarjanje dodane vrednosti za kupce. Biti morajo tako globoko ukoreninjene v organizacijo, da*

---

<sup>27</sup> Pojem strateške arhitekture sta uvedla Hamel in Prahalad, ki ga razlagata z naslednjo ilustracijo: »Ni dovolj, da si prihodnost zamišljamo, moramo jo znati zgraditi. Arhitekt mora imeti sposobnost sanjanja o stvareh, ki še niso ustvarjene. Hkrati mora biti sposoben svoje sanje prenesti na papir, ki omogoča opredmetenje sanj v realnosti. Arhitekt je torej sanjač in načrtovalec, ki spaja umetnost z inženirstvom (Hamel in Prahalad 1994, 117). Strateška arhitektura ne traja večno. Prej ali slej preteklost postane sedanost in včerajšnje predvidevanje današnje splošno prepričanje (Hamel in Prahalad 1994, 125).«



*jih je težko posnemati in da hkrati organizaciji omogočajo razvoj novih izdelkov in storitev.* Definicija ob kompetencah posameznika in tehnologiji izpostavlja informacijske sisteme in usmerjenost v prihodnost in razvoj. Temelji na opredelitvi kompetenc Hammla in Prahalada in Hammla (1994) obenem pa v njej zaznamo podobnost s konceptom intelektualnega kapitala (Hall 1992).

Za Bergenhenegouwena in Mojimana (Bergenhenegouwen in Mojiman 1996, 30) so ključne kompetence organizacije edinstvene kombinacije poslovne specializacije in človekovih zmožnosti, ki se kažejo v tipičnem karakterju organizacije. Sistematično upravljanje ključnih kompetenc daje organizaciji pomembno strateško moč.

### **2.4.3 Generične kompetence organizacije**

Thompson in Richardson (Thompson in Richardson 1996; Thompson in Cole 1997) sta izvedla raziskavo v kateri sta na osnovi študije virov, vprašalnika in intervjujev z vodji zasebnih in javnih organizacij identificirala 32 generičnih kompetenc organizacije v osmih različnih skupinah (slika 2.7). *Generične kompetence organizacije so tiste, ki so potrebne za delovanje vseh organizacij in same zase hkrati niso strateško pomembne za nobeno organizacijo* (Thompson in Richardson 1996). Po mnenju avtorjev je za vsako organizacijo nujno, da do določene stopnje razvije omenjene skupine kompetenc. Posledično je ključni izziv strateškega vodstva organizacije stalno spremljanje, izboljševanje in razvijanje organizacijskega delovanja s pomočjo različnih kompetenc. *Organizacija mora za svoj obstoj uporabljati veliko število, če ne vseh teh kompetenc, vendar se kompetence organizacij razlikujejo po pomenu in skozi čas* (Thompson in Richardson 1996, 8).

Slika 2.7: 32 generičnih organizacijskih kompetenc

#### **A. Strateško zavedanje**

- 1.) Strateško razmišljanje in vključevanje preteklih, sedanjih in prihodnjih bistvenih vprašanj v razmišljanje.
- 2.) Spremljanje sprememb v okolju in njihovega vpliva.
- 3.) Oblikovanje in operacionalizacija prilagodljive organizacije, katere struktura in sistemi ji bodo omogočali, da se prilagaja okolju in ostane stabilna v času hitrih sprememb.
- 4.) Izogibanje zanki lastnih pravil in sprejemanje objektivnih odločitev, ki so utemeljene z ustreznimi informacijami in upoštevajo dogajanje v okolju organizacije.

#### **B. Zadovoljevanje potreb kupcev/deležnikov**

- 5.) Razumevanje potreb in pričakovanj kupcev in upravljanje organizacije na način, ki bo omogočil njihovo zadovoljitev.
- 6.) Upoštevanje ključnih dejavnikov uspeha (za zadovoljevanje potreb kupcev) in njihovo ujemanje z kompetencami in sposobnostmi organizacije ob hkratnem upoštevanju prihodnjih priložnosti in tveganj.

#### **C. Konkurenčna strategija**

- 7.) Razumevanje konkurenčnega okolja, izbrati kje in kako konkurirati, oblikovati učinkovite in uspešne strategije in jih stalno izboljševati.

8.) Približati se in ohraniti tesne odnose s kupci – jih razumeti in zadovoljiti na učinkovitejši način od konkurentov s pomočjo izdelkov in storitev, ki so drugačni in imajo višjo dodano vrednost.

#### **D. Implementacija strategije in spreminjanje**

9.) Oblikovanje ustreznih ciljev in načrtov in njihovo doseganje, ob stalnem upoštevanju potreb po prožnosti, prilagodljivosti in spremembah.

10.) Implementacija načrtovanih strategij v organizaciji, udejanjanje pravih stvari.

11.) Oblikovati, deliti in implementirati uspešno vizijo.

12.) Opolnomočenje sodelavcev in njihovo motiviranje za stalno izboljševanje delovanja organizacije.

13.) Krepitev internih poslovnih sinergij na temelju sodelovanja in izmenjave.

14.) Sodelovanje v eksternih strateških povezavah.

15.) Prehod k novim konkurenčnim usmeritvam.

#### **E. Skrb za kakovost in kupce**

16.) Zagotavljanje odlične kakovosti.

17.) Stalno izboljševanje produktivnosti in zmanjševanje stroškov brez ogrožanja standardov kakovosti.

18.) Oblikovanje kreativne in inovativne organizacijske klime.

#### **F. Funkcijske kompetence**

19.) Pridobitev novih, relevantnih tehnologij in uporaba izsledkov raziskav in razvoja za nadaljnje delovanje organizacije.

20.) Razvoj in pozicioniranje novih izdelkov in storitev ob pravem času in s čim nižjimi stroški.

21.) Razvoj in vpeljevanje novih procesov za zniževanje stroškov in hitrejše sprejemanje odločitev.

22.) Pridobivanje, razvoj, nagrajevanje in ohranjanje človeških virov z ustreznimi sposobnostmi in kompetencami.

23.) Doseganje in zadovoljevanje kupcev z učinkovitimi distribucijskimi sistemi.

24.) Izkoriščanje potencialov informacijske tehnologije za pospeševanje hitrosti, uspešnosti in učinkovitosti pretoka in uporabe informacij.

25.) Ohranjanje trdne finančne osnove in sposobnost pridobivanja finančnih sredstev za prihodnje investicijske programe.

#### **G. Izogibanje neuspehom in krizam**

26.) Izogibanje poslovnim neuspehom z oblikovanjem in ohranjanjem nenaklonjenosti krizam.

27.) Oblikovanje načrtov za primere neuspehov.

28.) Uspešno upravljanje katerihkoli kriznih situacij.

29.) Sprememba poslovanja, če se pojavijo kritične finančne, konkurenčne ali vodstvene težave.

#### **H. Etika in socialna odgovornost**

30.) Upravljanje »zelenih vprašanj«, za izogibanje krizam ali za ustvarjanje konkurenčnih prednosti.

31.) Odgovorno upravljanje socialnih vprašanj.

32.) Zavedati se etičnih načel ter jih uporabljati pri upravljanju organizacije.

Vir: Thompson in Cole (1997, 158).

Respondente, ki sta jih razdelila v dve skupini - na tiste, katerih organizacije so v zadnjem letu dosegle boljše finančne rezultate kot pred tem in na tiste katerih rezultati so bili slabši<sup>28</sup> - sta v raziskavi prosila, da na lestvici ocenijo katere od naštetih kompetenc po njihovem mnenju najbolj prispevajo k uspešnosti organizacije. Menedžerji organizacij, ki so bile finančno uspešnejše so kot ključne kompetence organizacije največkrat navajali spremljanje okolja, nadzor finančnih tokov in izogibanje poslovnim neuspehom. Vse spadajo v skupino »Strateško zavedanje« (tabela 2.2). Med svojimi slabostmi pa so navajali delitev skupne vizije,

<sup>28</sup> V tabeli 2.2 smo jih poimenovali bolj (oz. manj) uspešne organizacije.

opolnomočenje zaposlenih in interno sinergijo. V raziskavi identificirane ključne kompetence manj uspešnih organizacij so po mnenju njihovih vodij: spremljanje okolja, zagotavljanje kakovosti in nadzor finančnih tokov. Med kompetencami organizacije, ki jih niso dovolj razvili pa so: delitev skupne vizije, interna sinergija in inovativnost.

Menedžerji iz bolj in manj uspešnih organizacij so v nadaljevanju skupine generičnih kompetenc organizacije razvrstili po vplivu, ki ga imajo na uspešnost poslovanja organizacije (tabela 2.2).

Tabela 2.2: Razvrstitev skupin generičnih organizacijskih kompetenc, po vplivu, ki ga imajo za uspešnost organizacij

<b>Skupine generičnih organizacijskih kompetenc</b>	<b>Bolj uspešne organizacije</b>	<b>Manj uspešne organizacije</b>
Strateško zavedanje	3	2
Zadovoljstvo deležnikov	6	6
Konkurenčna strategija	1	3
Implementacija strategij	3	1
Kakovost in skrb za kupce	5	5
Funkcijske kompetence	2	4
Izogibanje neuspehom in krizam	7	7
Etika in socialna odgovornost	8	8

Vir: Thompson in Cole (1997, 161).

Iz tabele je razvidno, da po mnenju menedžerjev bolj uspešnih organizacij na uspeh organizacije najbolj vpliva skupina kompetenc, ki oblikujejo konkurenčno strategijo, skupina funkcijskih kompetenc in kompetence, ki organizaciji omogočajo implementacijo strategij in strateško zavedanje. Pravzaprav identična je slika v manj uspešnih organizacijah.

## ***2.5 Vzroki za naraščanje pomena kompetenc na področju menedžmenta človeških virov v organizacijah***

Organizacija lahko na izzive odgovori le z aktivacijo človeških virov. Zato v ospredje delovanja organizacije stopa človek, ki se lahko s svojimi znanji, sposobnosti in kompetencami inovativno in kreativno spoprijema z izzivi. Skupni imenovalac med izzivi organizacije in aktivacijo človeških virov pa išče prav MČV.

Iskanje skupnega imenovalca med delovnim mestom in delavcem je v organizacijah prisotno vse od njihovega nastanka. Sistematično se je z oblikovanjem dela ukvarjal Taylor, ki je proučeval gibe in čas, ki je potreben, da se določeno delo opravi. Na ta način je določil najhitrejši način za izvedbo dela, ki je postal standard in na njegovi podlagi se je delo normiralo. K tako oblikovanemu delu so nato dodelili delavce in jih usposabljali za opravljanje vnaprej določenih gibov ter jih specializirali za ozek

segment nalog. Mayo je skupni imenovalec med delovnim mestom in delavcem identificiral v zadovoljevanju potreb posameznika. Izpostavil je osebnost in potrebe zaposlenih, delo v skupinah in neavtoritarne oblike vodenja ter tako nakazal prehod od tehnične strani delovnega procesa k človeškim virom. Teorija značilnosti dela je šla še korak naprej in poudarila notranji pomen dela oz. iskanje smisla v delu, ki ga zaposleni opravljajo, opolnomočenje zaposlenih in posredovanje povratnih informacij o delovnih rezultatih. Tudi tehnični vidik delovnega procesa se spreminja in vse več organizacij pri oblikovanju delovnih mest upošteva ergonomske vidike delovnega okolja in uvaja standarde celovitega obvladovanja kakovosti. Hkrati se vir povečanja storilnosti zaposlenih išče v zagotavljanju kakovosti delovnega življenja, ki zaposlenim omogoča, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje potrebe, sočasno pa je pozornost namenjena tudi usklajevanju dela in zasebnega življenja<sup>29</sup>. Na te načine se krepi iskanje skupnega imenovalca med *delavcem* in delovnim mestom kar prispeva k uravnoteženosti obeh strani.

Bistvena sprememba, ki jo prinaša kompetenčni pristop je, da predvsem z vidika posameznika bolj zbližuje oba pola MČV tj. posameznika in organizacijo oz. delo, ki ga posameznik v organizaciji opravlja. Hkrati je pomembno, da kompetenčni pristop organizacijam omogoča prožnost, saj povezuje strateške usmeritve in vedenja zaposlenih in na ta način ustvarja konkurenčne prednosti in prispeva k uspešnemu delovanju organizacije.

*Analiza kompetenc v organizaciji se začne z analizo posameznika, ki opravlja določeno delo, pri čemer predhodno identificirane karakteristike, ki omogočajo uspešno opravljanje dela in izvirajo iz klasične analize dela<sup>30</sup> niso pomembne. Pristop skuša z različnimi metodami (delo v skupinah, vedenjski intervjuji, najuspešnejši posamezniki, statistične metode) določiti katere karakteristike delavca so povezane z delovno uspešnostjo. Osnovno vprašanje kompetenčnega pristopa je, kaj je tisto kar posamezniku omogoča uspešno delovanje v določeni vlogi (Spencer in Spencer 1993, 7).*

S kompetenčnim pristopom lahko organizacija odgovori tudi na pritiske potrošnikov, ki želijo kvalitetne in individualizirane storitve in izdelke. Pritiske potrošnikov in naraščanje kompleksnosti nalog dopolnjujejo še procesi devolucije vloge vodij, opolnomočenja in individualne obravnave zaposlenih, ki prenašajo sprejemanje

---

<sup>29</sup> Seveda realnost ni vedno tako optimistična. Raziskave kažejo, da se delo (v Sloveniji) intenzivira (Stanojević 2004), sočasno se povečuje stres na delovnem mestu (Gibson in Quick 2004), prisotne pa so tudi tendence po podaljšanju delovnega časa (primer Opla in Wolksvagna v Nemčiji v letošnjem letu).

<sup>30</sup> Klasični pristop k analizi dela predstavlja Tylorjev znanstveni menedžment, ki je poskušal s študijem časa in gibov določiti način s katerim bodo delavci dosegali postavljeno normo. Šlo je za iskanje delavcev, ki na točno določen način najbolj uspešno opravljali delo. V središču obravnave je torej bilo delo oziroma delovni postopek in ne delavec.

odločitev na nižje ravni organizacije. Zato se poudarja sposobnosti vodenja, procesnega, konceptualnega razmišljanja in funkcionalna, specialistična znanja na določenem strokovnem področju. Od zaposlenih se pričakuje prožnost in zavzetost za stalno učenje in usposabljanje, saj lahko le s širšim naborom znanja in s sposobnostjo njegove uporabe opravijo razširjen obseg nalog. Po drugi strani naraščajo potrebe po specifičnih znanjih, saj morajo zaposleni obvladovati vse več in vse bolj spremenljivo množico znanja.

Ko kompetence posameznika dobijo osrednje mesto v procesu MČV v organizaciji se pridobivanje in izbiranje, ocenjevanje in nagrajevanje, razvoj in usposabljanje zaposlenih in upravljanje njihovih karier izvaja na drugačen način. Lawler ta proces imenuje »kompetenčna organizacija« (*competency-based organization*) (Lawler 1993 v Lucia in Lepsinger 1999). V *kompetenčni organizaciji se spreminja tudi vloga oddelka za MČV* (Bergenhengouwen idr. 1996, 32). Gre za celostni pristop k MČV v organizaciji, ki vključuje vse zaposlene in poudarja načela učeče se organizacije. Še posebej je zanimiv za zaposlene, ki so kreativni in inovativni, ki želijo osvojiti nova znanja, prevzeti več odgovornosti in na ta način vplivati na svoj razvoj. Kompetenčni pristop predstavlja izziv za vsakega posameznika v organizaciji, saj izpostavlja njegove kompetence, jih poudari in nagradi. To po Sengeu (Senge 1992) povečuje motivacijo za delo in vključenost posameznika v delovni proces, in posledično prispeva k uspešnosti organizacije.

Pogledi na dejavnike naraščanja pomena kompetenc so različni. Vatchkova (Vatchova 2004, 4) izpostavlja naslednje:

- a) EU spodbuja investicije v človeški kapital kot izhodiščno točko uspešnosti poslovanja organizacij v 21. stoletju.
- b) Kompetence so sestavni del procesa oblikovanja poklicnih standardov. Znan je primer oblikovanja poklicnih standardov, ki sta ga v Veliki Britaniji izvedla NVQ in MCI<sup>31</sup>. Podobno lahko zasledimo v reformah visokega šolstva, ki se usmerjajo h kompetenčnim kurikulumom (dodal Kohont po Flood in Gerrick 1999).
- c) Uvajanje standardov kakovosti, kot sta ISO in Investors in people, ki organizacijam omogočajo prevzem sistema usposabljanja in razvoja kompetenc.
- d) Razvoj zasebnih svetovalnih organizacij, ki promovirajo upravljanje kompetenc.
- e) Diseminacija teoretičnih publikacij in informacij o dobrih praksah na tem področju.

---

<sup>31</sup> Aktivnosti NVQ (National Vocational Institute) in MCI (Management Charter Initiative) ter CPI (Center za poklicno izobraževanje) v Sloveniji smo omenjali v opisu britanskega pristopa k upravljanju kompetenc (Civelli 1997). Gre za povezovanje sfere izobraževanja in gospodarstva, katere namen je z razvojem ustreznih kompetenc olajšati prehod posameznika iz izobraževalnega sistema na trg dela, kompetence pa se v tem primeru skuša identificirati predvsem z primerjanjem potreb sfere dela in ponudbe, ki jo oblikuje sfera izobraževanja. V tem primeru (ker gre za analizo na makro nivoju) se pri identifikaciji kompetenc v večji meri, kot v primeru identifikacije kompetenc v organizacijah, izhaja iz dela, ki ga bo posameznik opravljal. Več o tem glej tudi Bach in Sisson 2003 in Flood in Gerrick 1999.

Po Hortonu upravljanje kompetenc odraža prehod od personalnega menedžmenta, ki je izhajal iz delovnega mesta, k MČV, kjer v ospredje stopa posameznik. Upravljanje kompetenc se v organizacijah največkrat uporablja na področju usposabljanja in razvoja, ker (Horton 2002 v Vatchkova 2004, 5):

- a) Omogoča, da se standardi, ki jih vsi razumejo uporabijo na različnih področjih MČV v organizaciji.
- b) Menedžerji in zaposleni skupaj identifikacijo izobraževalne in razvojne potrebe.
- c) Omogoča organizaciji promocijo njenih vrednot in ciljev.
- d) Dopolnjuje upravljanje sprememb<sup>32</sup>.
- e) Omogoča zaposlenim, da vedo kaj se od njih pričakuje.
- f) Dopolnjuje upravljanje karier.

Mulder (Mulder 2000, 2) na osnovi praktičnega dela v več kot 200 organizacijah izpostavlja naslednjih 8 funkcij upravljanja kompetenc:

(1) **Strateška** – Uporaba kompetenčnega pristopa omogoča usklajevanje organizacijskih ciljev in ciljev posameznika. Po eni strani ključne kompetence organizacije in kompetenčni profili posameznikov izražajo želeno smer razvoja, po drugi pa lahko organizacija s poznavanjem kompetenc zaposlenih bolj aktivira vse vire, ki jih ima na voljo za doseganje zastavljene strategije ali sprejme novo strategijo, ki je skladnejša s kompetencami zaposlenih.

(2) **Komunikacijska** – Upravljanje kompetenc v organizaciji deluje tudi kot komunikacijsko orodje. Z identifikacijo kompetenc se oblikuje jezik organizacije iz katerega je mogoče eksplicitno razbrati cilje in pričakovanja organizacije. To velja tako za organizacijo v celoti, kot za posamezne poslovne enote in skupine delovnih mest. Politika in pričakovanja organizacije so izražena transparentno, hkrati pa so jasno izražene zahteve, ki izhajajo iz potreb določene vloge ali naloge. Zaposleni lahko s pomočjo teh informacij smotno okrepijo svoj razvoj.

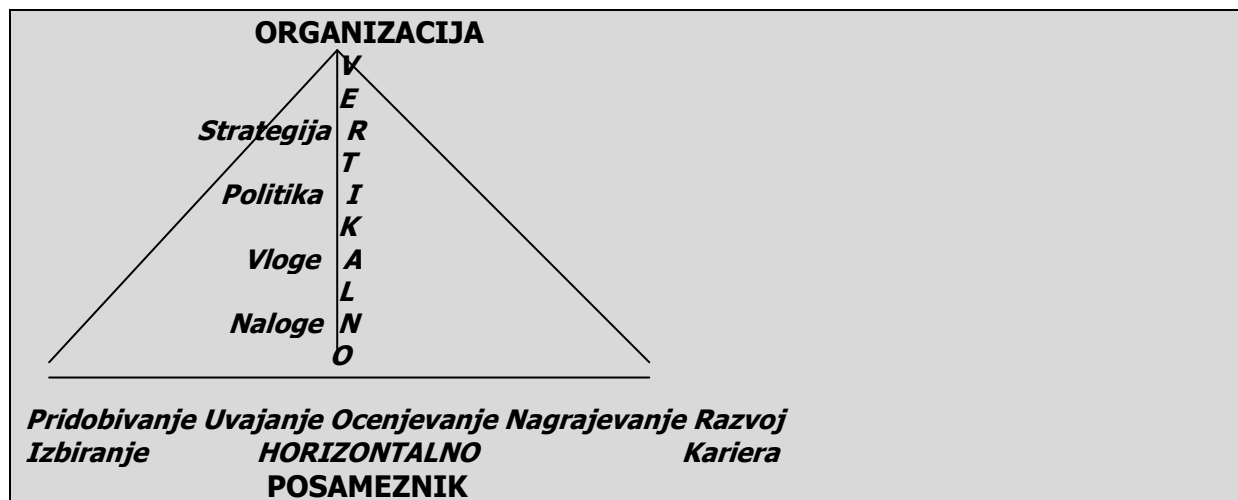
(3) **Vertikalna integracija** – Z vertikalnega vidika gre pri upravljanju kompetenc za povezovanje strateških ciljev organizacije s pričakovanimi nalogami, vlogami in vedenji zaposlenih. Osredotoča se na potrebe organizacije in jih s pomočjo nalog in vlog, ki jih v organizaciji opravljajo zaposleni in na temelju predhodno določenih standardov, povezuje z njenimi strateškimi cilji. Ko se identificira kompetence, ki jih morajo imeti ali razviti zaposleni, da bodo lahko učinkovito opravljali naloge organizacije in tako dosegali zastavljene cilje, se lahko te definira in vnese v postopke, ki jih v organizaciji opravlja služba za človeške vire.

(4) **Horizontalna integracija** – Pridobivanje, izbiranje, ocenjevanje, nagrajevanje in razvoj (bodočih) zaposlenih sistematiziramo tako, da v vseh postopkih upoštevamo kompetence oz. kompetenčne profile, ki smo jih predhodno identificirali kot potrebne za doseganje sedanjih in predvidenih strateških ciljev organizacije.

---

<sup>32</sup> V originalu management of change.

Slika 2.8: Vertikalna in horizontalna integracija kompetenc



(5) **Dinamičnost, prožnost** – H kompetencam usmerjeno MČV stimulira razvoj zaposlenih. Kompetenčni profili in njihova evalvacija omogočajo stalen razvoj zaposlenih v smeri zmanjševanja razkoraka med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami. Hkrati sistematično spremljanje kompetenc omogoča, da se zaposleni prilagodijo spremembam v vlogah in nalogah.

(6) **Razvoj** – Koncept kompetenc stimulira različne oblike razvoja zaposlenih. Pravzaprav je razvoj kompetenc inherentna značilnost pristopa. Organizacija lahko na spremembe uspešno odgovori le, če stalno spremlja kompetence in kompetenčne profile zaposlenih, in njihov razvoj in postopke MČV usmerja glede na spremembe v okolju.

(7) **Zaposljivost** – Določanju kompetenčnih profilov, identifikaciji dejanskih kompetenc zaposlenih in opredelitvi razvojnih aktivnosti v procesu ocenjevanja zaposlenih sledi proces učenja in usposabljanja na ali izven delovnega mesta, s čemer se izboljšujejo (interne in eksterne) zaposlitvene možnosti zaposlenih.

(8) **Izboljšanje delovanja** – Upravljanje kompetenc krepi razprave o razvoju zelenih vedenj v odnosu z zelenim delovanjem, kar pomeni, da se lahko pričakuje izboljšanje delovanja. Seveda, če so razprave konstruktivne in izražene na ustrezen način.

Lucia in Lepsinger (Lucia in Lepsinger 1999, 9) pa v priročniku o menedžmentu kompetenc naštevata naslednje **prednosti vpeljave kompetenčnega modela v organizacije:**

a) Razjasnitev pričakovanj delovnega mesta in vloge.

V selekcijskih postopkih kompetenčni pristop omogoča, da se pri vseh kandidatih išče enake kompetence in karakteristike. Pri usposabljanju, razvoju in ocenjevanju ponuja opise kompetenc in standarde, ki vodijo v uspešno delovanje ter s tem usmerja k razvoju potrebnih znanj, sposobnosti in drugih karakteristik posameznika. Pri

ocenjevanju in napredovanju omogoča, da se napreduje na podlagi enakih standardov (kompetenc) in da so ti hkrati pomembni za izbrane vloge. Kompetenčni profili tudi pokažejo, kaj od posameznika v določeni vlogi pričakuje organizacija (stopnje pričakovanih kompetenc) in s primerjanjem dejanskih in pričakovanih kompetenc daje osnovo za načrtovanje razvojnih aktivnosti. Skupno razumevanje pričakovanj in potrebnih kompetenc za opravljanje nalog vpliva tudi na zadovoljstvo delavcev, fluktuacijo in doseganje strateških ciljev (Lucia in Lepsinger 1999, 10).

b) Zaposlitev najboljših posameznikov.

c) Izboljšanje produktivnosti.

Da lahko izboljšamo produktivnost je najpomembneje, da imajo posamezniki take kompetence, sposobnosti in znanje, ki jim omogočajo učinkovito in uspešno delovanje.

d) Dopolnitev 360° metode ocenjevanja.

e) Prilagoditev spremembam.

f) Uskladitev vedenj posameznika s strategijami in vrednotami organizacije.

Kompetence lahko uspešno prispevajo tudi h komunikaciji v organizaciji, saj z njimi sporočamo vrednote organizacije in hkrati sodelavcem pokažemo, na kaj naj bodo pozorni pri svojem delovanju.

Raziskava, ki jo je opravila organizacija Behavioral technology in je vključevala intervjuje s 134 respondenti iz San Francisca je pokazala naslednje **razloge za vpeljavo sistema upravljanja kompetenc v organizacije** (Green 1999, 12):

a) Povezanost intervjujev, mentorstva<sup>33</sup> in nagrajevanja z vizijo, misijo, vrednotami in kulturo organizacije.

b) Identifikacija potrebnih kompetenc za razvoj organizacije.

c) Komuniciranje pričakovanih vedenj.

d) Razjasnitev usmeritev vodstva organizacije.

e) Usmeritev pozornosti na kakovost in pričakovanja potrošnikov.

f) Zmanjšanje razkoraka med pričakovanimi in dejanskimi sposobnostmi, spretnostmi in kompetencami.

g) Razvoj in okrepitev lastnih konkurenčnih prednosti.

h) Identifikacija selekcijskih kriterijev za intervjuje.

i) Strukturiranje tem in vsebin ocenjevanja delovne uspešnosti.

j) Razvoj 360° ocenjevanja.

k) Načrtovanje nasledstev.

l) Orientacija menedžerjev k organizacijski strategiji in vrednotam.

m) Spodbuditev sodelovanja med različnimi sektorji in oddelki v organizaciji.

n) Podpora odločitvam o napredovanju.

o) Lažji prehod zaposlenih med oddelki in/ali povezanimi deli organizacije.

---

<sup>33</sup> V originalu coaching. Lahko tudi trenerstvo.



## **Sklep**

V poglavju smo želeli s pomočjo različnih opredelitev kompetenc, ki izhajajo predvsem iz psihologije, lingvistike in filozofije in so nastale v različnih obdobjih, od sredine prejšnjega stoletja do danes, oblikovati definicijo kompetenc, ki bo sodobna in bo obenem vključevala ključne poudarke v razvoju pojma. Ugotovili smo, da je opredelitev kompetenc mnogo, obenem pa je včasih težko jasno določiti meje med njimi.

Tudi opredelitve različnih pristopov se bolj ali manj razlikujejo in vsebujejo različne poudarke: kontekstualna odvisnost kompetenc, njihova prilagodljivost in prenosljivost, proces učenja in razvoja kompetenc, razmerje med kompetenco in delovanjem, vpliv zunanjih (družbenih) dejavnikov in motivacije na kompetentnost in delovanje posameznika, uporabnost kompetenc v različnih vlogah in na različnih področjih, individualna presoja lastne kompetentnosti in osvajanja kompetenc, ipd.

Na prodor kompetenc na področje MČV so ob predstavljenih psiholoških pristopih vplivala dela McClellanda, Brockbanka in Boyatzisa. Predvsem zadnji je že v svojih zgodnjih delih poudarjal kontekstualno prilagodljivost kompetenc. Še bolj pa se socialno relacijska pogojenost kompetenc in njen vpliv na prenosljivost kompetenc - v organizaciji, med različnimi sferami družbe in med kulturnimi okolji - poudarja od začetka 90. let prejšnjega stoletja naprej.

Kompetence posameznika razumemo kot *aktivacijo, uporabo in povezanost* celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v kontekstu in okolju dane situacije. Kompetence mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v organizaciji kot v družbi nasploh, omogočajo uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov. Šele, ko znanje, sposobnosti in veščine posameznika postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja v katerem opravlja določeno vlogo ali nalogo lahko govorimo o njegovi (ne)kompetentnosti. Standardi in zahteve dane situacije torej bistveno določajo (ne)kompetentnost posameznika. Iz te opredelitve je razvidna tudi razlika med kompetencami, znanjem, sposobnostmi in zmožnostmi o kateri smo govorili, ko smo opredelili temeljne konstitutivne elemente kompetenc.

V tabeli (tabela 2.3) so navedene ključne opredelitve kompetenc posameznika in organizacije, ki smo jih predstavili v poglavju. Razvidno je, da se za opredelitev obeh uporabljajo podobni pojmi (ključne, delovno, organizacijsko specifične, generične kompetence).

Pri tem je potrebno opozoriti na razlike, ki se kažejo, ko primerjamo pojme ključne kompetence organizacije, generične kompetence organizacije in ključne kompetence

posameznika. Generične kompetence organizacije so osnovni pogoj za njeno delovanje, ključne kompetence organizacije pa ji omogočajo ustvarjanje prednosti pred tekmeci. Na drugi strani gre pri ključnih kompetencah posameznika za tiste kompetence, ki so nujno potrebne za uspešno delovanje posameznika v družbi. Torej so prve vir prednosti, druge in tretje pa osnovni pogoj za uspešno delovanje organizacije in posameznika.

Tabela 2.3: Kompetence (načini vedenja in delovanja)

<b>KOMPETENCE</b> <i>(načini vedenja in delovanja)</i>	
<b>POSAMEZNIKA</b>	<b>ORGANIZACIJE</b>
Ključne/temeljne (key/treshold)/generične	Ključne (key/treshold)
Delovno specifične	Generične
Organizacijsko specifične	Organizacijsko specifične
Menedžerske	
<b>DIMENZIJE<sup>34</sup></b>	<b>SESTAVINE</b>
Pričakovane	Znanje
Dejanske	Osebnostne lastnosti
Stopnjevane (razlikovalne)	Sposobnosti
Opisane	Motivi
	Samopodoba
	Vrednote

Vir: Kohont (2005).

Ob koncu smo koncept kompetenc povezali z MČV v organizaciji in razpravljali o vzrokih za naraščanje pomena kompetenc v organizacijah ter na ta način poskušali odgovoriti na vprašanje zakaj se je s kompetencami v organizaciji potrebno oz. smotrno ukvarjati.

<sup>34</sup> Kompetenc posameznika.

### 3. INTERNACIONALIZACJA IN MEDNARODNA PODJETJA

#### *3.1 Opredelitev internacionalizacije poslovanja podjetja*

**Internacionalizacija** je dinamičen in večdimenzionalen proces preko katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti (Luostarinen 1979 v Ruzzier in Konečnik 2007). Opisuje izhodno gibanje in aktivnosti posameznega podjetja izven meja lastne države oziroma njegov prehod iz domačega na globalni trg (Buckley in Ghauri 1999). Alexander, Rhodes in Myers (Alexander idr. 2007) definicijo nekoliko razširijo in internacionalizacijo razumejo kot proces naraščajočega vključevanja v mednarodne aktivnosti zaradi vhodnih in izhodnih aktivnosti.

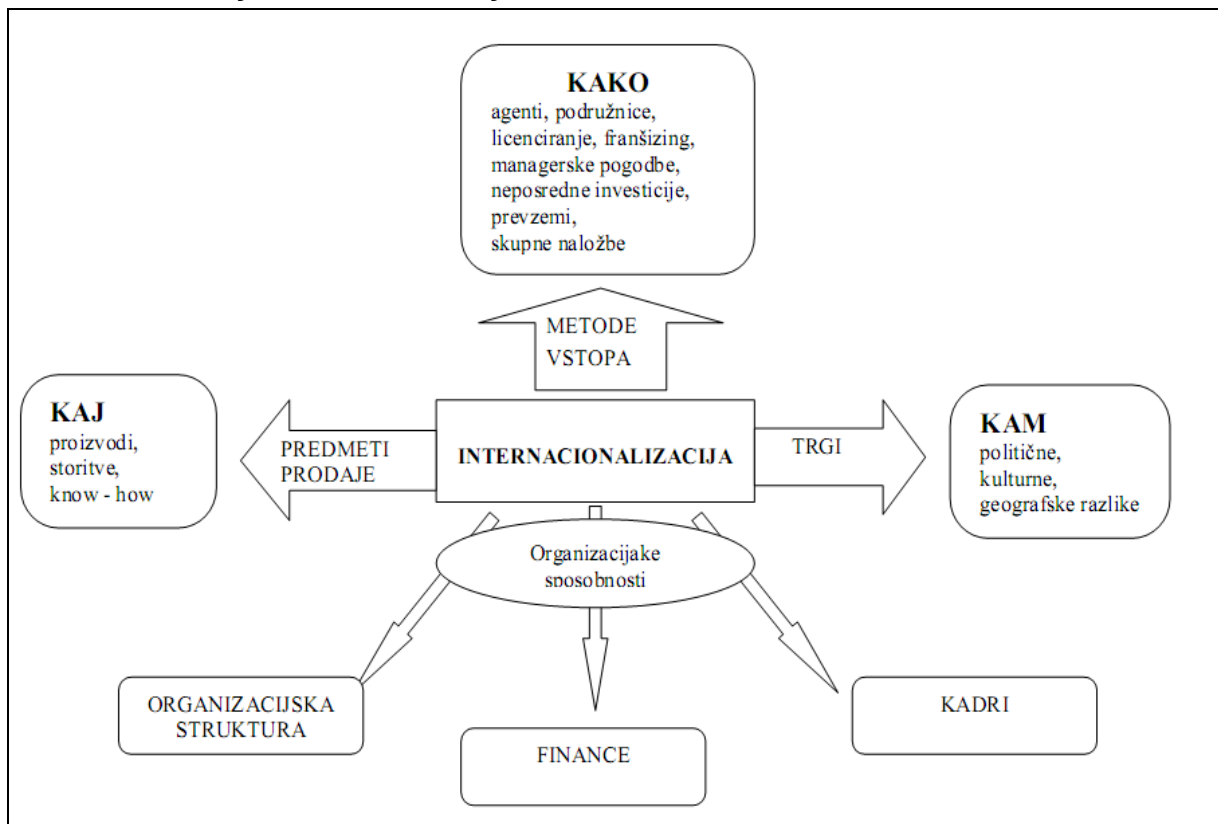
**Nosilci internacionalizacije so mednarodna podjetja** (oz. korporacije), ki imajo v lasti podjetja ali na kakšen drug način kontrolirajo poslovne aktivnosti v več kot eni tuji državi (Dowling in Welch 2004, 4). Od podjetij, ki delujejo v domačem poslovnem okolju oz. so prisotna zgolj v eni tuji državi se razlikujejo predvsem po obsegu večkulturnosti in geografski razpršenosti (Adler 1983), kar povečuje kompleksnost mednarodnega podjetja v primerjavi z domačim. Mednarodna podjetja morajo tako posvečati več pozornosti spremljanju političnega, zakonodajnega, ekonomskega in kulturnega okolja v državah, kjer delujejo.

**Od navadne rasti podjetja znotraj meja države se internacionalizacija razlikuje v nekaj bistvenih točkah** (Buckley in Ghauri 1999). Vključenost v mednarodno poslovanje lahko nastopi ob prodaji proizvodov na tuje trge, nakupu proizvodov na tujih trgih ali s sodelovanjem s tujim podjetjem na tujih trgih. To pomeni, da proces internacionalizacije ni enosmeren, temveč poteka vsaj v dveh smereh. Internacionalizacija je lahko tako **vhodna kot izhodna**. V prvem primeru je mednarodno poslovanje v določeni državi posledica vpliva tujih (globalnih konkurentov) na njenem trgu, ki sili na domači trg usmerjena podjetja k sodelovanju s tujimi ekonomskimi subjekti. Domače gospodarstvo se lahko (vhodno) internacionalizira zaradi širjenja ali rasti tujih podjetij, na primer z uvozom, s prejetjem licenc, s skupnimi vlaganji s tujci v domači državi ali s poslovnimi enotami v popolnoma tuji lasti. Z drugega vidika pa se gospodarstvo lahko internacionalizira tako, da domača podjetja razširjajo svojo dejavnost preko nacionalnih meja in gre za izhodno internacionalizacijo. Poleg omenjenega obstaja tudi **internacionalizacija kooperativnega tipa** (na primer strateške zveze, kooperacijski sporazumi), ki je z naraščanjem kapitalskih povezav vse bolj prisotna. Navadno podjetja začnejo z vhodno internacionalizacijo, sledi ji izhodna internacionalizacija, ki je na koncu okrepljena še s kooperativno. Večina preučevanj internacionalizacije je v strokovni literaturi osredotočena na izhodno internacionalizacijo s poudarkom na proces vstopa na tuji trg oziroma proces rasti podjetja, ki ga jemlje za prvi pogoj internacionalizacije (Buckley in Ghauri 1999).

**Internacionalizacija torej ni enosmeren proces**, ne nanaša se le na mednarodno menjavo ali le na vhodne tuje neposredne investicije (v nadaljevanju TNI). Njen sestavni del so tudi izhodne TNI, izvoz kapitala v tujino ali različne oblike pogodbenih oblik sodelovanja. Vhodne in izhodne investicije sta le dve strani iste medalje. V ambicioznejši razvojni strategiji so vhodne TNI sredstvo za poznejše izhodne TNI s ciljem krepiti konkurenčno pozicijo na svetovnem trgu (Jaklič in Svetličič 2005, 7).

**Internacionalizacija je večrazsežnostni proces** in je sestavljen iz več posameznih komponent (Reader idr. 1992 v Ruzzier 2002). Najpomembnejši deli strategije internacionalizacije so strategija izbire trgov (na katere trge vstopiti - KAM), strategija vstopa (na kakšen način vstopiti - KAKO) in strategija proizvodov (s kakšnimi proizvodi - KAJ), pomembne pa so tudi druge dimenzije (finance, kadri, organizacijska struktura). Zavedati se moramo, da ne obstaja idealne strategije vstopa. Podjetja lahko izberejo različne strategije vstopa za iste trge oziroma eno podjetje lahko izbere eno strategijo za različne trge. Vsaka od teh strategij se v procesu internacionalizacije postopno razvija.

Slika 3.1: Dimenzije internacionalizacije



Vir: Reader idr. (1992 v Ruzzier 2002, 6).

### **3.2 Teoretični pogledi na internacionalizacijo**

Teorije mednarodne proizvodnje, investicij v tujini oziroma internacionalizacije so nasploh manj razvite kot teorije mednarodne menjave. So manj robustne in jih je najbolje poimenovati s paradigmami. Ugotavljajo le, zakaj se podjetje odloči investirati v tujini oziroma internacionalizirati svojo dejavnost ter nadalje skušajo predvidevati, v kakšnih razmerah in kako se je moč tega lotiti. **Na splošno teorije internacionalizacije odgovarjajo na vprašanja zakaj, kdaj, kam in kako se podjetja internacionalizirajo** (Jaklič in Svetličič 2005, 15).

Teorij internacionalizacije se je do današnjega razumevanja tega kompleksnega procesa oblikovalo že mnogo. Jakličeva in Svetličič (Jaklič in Svetličič 2005, 15-33) navajata in opisujeta naslednje:

- teorija internalizacije,
- eklektična ali OLI paradigma (Dunning 1973 in 1993),
- teorija življenjskega cikla proizvoda,
- Balakrishnanova razširitev teorije življenjskega cikla proizvoda,
- investicijska razvojna pot (Dunning 1981, 1988, 1993 in 1996),
- nordijska šola postopne internacionalizacije Luostarinen (Luostarinen 1970, 1979, 1989 in 1994),
- Uppsalski postopni model internacionalizacije (Johanson in Vahlne 1977, 1990),
- Ozawova preobrazbena paradigma izhodnih TNI (1992),
- na virih utemeljena teorija internacionalizacije (Penrose 1959, Wernfelt 1984, Conner 1991),
- teorija tehnološke akumulacije (Cantwell 1995),
- »proizvodni model« Aharonija in Hirscha (Aharoni in Hirsch 1993),
- tristopenjski model internacionalizacije (Jaklič 1998),
- mreženje (Mattson 1985, Johansson in Mattson 1986 in 1993, Vissak 2000, Kuada in Sorensen 2000) in
- organizacijsko menedžerske teorije (Prahalad in Doz 1987, Barlett in Ghosal 1989).

Vse do sedemdesetih let, ko so pričeli teoretiki vzpostavljati temelje internacionalizaciji MSP (malih in srednjih podjetij), so ta pojem povezovali le z velikimi podjetji. Začetki proučevanj internacionalizacije na velikih multinacionalnih podjetjih segajo v pozna petdeseta leta dvajsetega stoletja, na osnovi katerih so se oblikovale številne teorije.

Za majhna gospodarstva kot je slovensko, so bolj kot ameriške, ki se osredotočajo na proučevanje multinacionalnih podjetij in zato niso dobro izhodišče za proučevanje internacionalizacije MSP, pomembnejše ugotovitve skandinavskih strokovnjakov. Literatura najpogosteje navaja **teorijo internalizacije, Uppsalski model internacionalizacije in teorijo mrež**, ki internacionalizacije ne pogojujejo z velikostjo podjetja in jih zato predstavljamo v nadaljevanju. Obenem nekaj prostora namenjamo še **teoriji globalno rojenih podjetij** ter **holističnemu pristopu k internacionalizaciji**, ki izpostavlja kombiniranje različnih modelov internacionalizacije.

## **Teorija internalizacije**

Središče teorije internalizacije so transakcijski stroški, po kateri si podjetje prizadeva vzpostavljati svoje lastne interne mednarodne trge kjerkoli in vse dokler so lahko notranje transakcije izpeljane po nižjih stroških ter dokler koristi in stroški nadaljnje internacionalizacije niso izenačeni (Buckley in Casson 2010). Podjetje vzpostavi interni trg, ko je na domačem trgu doseglo določene prednosti v znanju, tehnologiji ali proizvodih in jih doma ne more ustrezno izkoristiti. Z vzpostavitvijo internega trga tako zaščiti svoja sredstva ter obdrži nadzor nad ceno. Z vidika internacionalizacije se na tuje trge širi s pomočjo vodoravnih in navpičnih združevanj.

Teorija internalizacije naj bi bila prvi razlog izhodne internacionalizacije v obliki TNI in opredeljuje, zakaj se podjetje odloči tržne, horizontalne transakcije med enakovrednimi neodvisnimi partnerji nadomestiti z vertikalnimi, znotraj enega nacionalno ali mednarodno razvejanega podjetja (Jaklič in Svetličič 2005, 16). Ko podjetje torej presodi, da so transakcijski stroški previsoki, začne rasti s pomočjo lastnih izpostav v tujini ter si s tem odpre vrata za morebitno oligopolno rento, hkrati pa tudi zaščiti svoje neoprijemljivo premoženje (ki je izpostavljeno kopiranju, imitiranju, zlorabi licenc ipd.). Čim večje so neotipljive prednosti, tem bolj je potrebno, če se želijo maksimirati rente iz tega naslova, neposredno internacionalizirati svojo dejavnost, imeti nadzor nad poslovanjem obratov v tujini (Jaklič in Svetličič 2005, 16).

## **Uppsalski model internacionalizacije**

Z raziskavami osredotočenimi na internacionalizacijo MSP so v zgodnjih sedemdesetih letih dvajsetega stoletja pričeli skandinavski raziskovalci v okviru švedske univerze Uppsala, po kateri se model tudi imenuje (Ruzzier 2005, 17). Uppsalski model internacionalizacije sta leta 1977, na podlagi proučevanj švedskih podjetij in njihovih izpostav v tujini, razvila švedska raziskovalca Vahlne in Johanson. Še prej, leta 1975, sta temelje modelu postavila Johanson in Wiedersheim-Paul in pojasnjevala internacionalizacijo kot proces postopnega vstopa na mednarodne trge, v katerem podjetje prehaja skozi štiri stopnje (Hollensen 2004, 53):

1. stopnja: posamičen izvoz.
2. stopnja: izvoz s pomočjo neodvisnih zastopnikov.
3. stopnja: ustanovitev trgovinske izpostave v tujini.
4. stopnja: ustanovitev proizvodnih enot v tujini.

Temeljna značilnost tega modela je naraščajoča mednarodna udeležba podjetja kot rezultat učenja in rasti podjetja. Avtorja menita, da tržno znanje in privrženost virom vplivata na poslovne odločitve in tekoče poslovne aktivnosti in obratno, poslovne odločitve in tekoče aktivnosti podjetja povečujejo tržno znanje ter stimulirajo nadaljnjo privrženost virom tujih trgov. Podjetja počasi povečujejo svojo mednarodno udeležbo znotraj tistih tujih trgov, na katerih trenutno delujejo (Ruzzier 2005, 18). Širjenje na tuje trge je opisano kot proces učenja, v katerem podjetje povečuje svojo privrženost do teh trgov, zato podjetje najprej vstopi na trge sorodne domačim, kasneje pa razvije višje oblike internacionalizacije.

Ta model predlaga, da podjetja, ki so nagnjena k rasti in minimiziranju svojih tveganj, postopoma povečujejo svoje mednarodno poslovanje tedaj, ko povečujejo na domačem trgu pridobljene notranje vire in sredstva, ko povečujejo svoje zunanje vire in sredstva ter ko se jim informacije in postopoma tudi znanje o tujih trgih povečuje (Ruzzier 2005).

Originalni štiristopenjski model sta leta 1988 razširila Welch in Loustarinen (Welch in Loustarinen 1988 v Hollensen 2004) in oblikovala model, ki vsebuje šest dimenzij internacionalizacije: 1. Predmeti prodaje (Kaj?); 2. Oblike delovanja na tujih trgih (Kako?); 3. Na katere trge vstopiti (Kam?); 4. Organizacijska struktura; 5. Finance in 6. Kadri.

Uppsalski model torej predvideva dinamično interakcijo med dvema statičnima vidikoma internacionalizacije (tržno naravnost, tržno znanje) ter spremembami (trenutno poslovna aktivnost, odločitve o pripadnosti). Loči med objektivnim in eksperimentalnim znanjem. Kritični del teorije pravi, da je objektivno znanje manj pomemben del. Pomembnejše so izkušnje, ki jih ni mogoče ločiti od posameznika, ki jih je pridobil, predstavljajo posebnosti v njegovem vedenju in delovanju ter jih ni mogoče prenašati. Internacionalizacija obravnava kot postopen način učenja tako glede oblike nastopanja podjetij v tujini kot njihove regionalne usmeritve. Sprva se začne v državah, med katerimi vlada najmanjša fizična oddaljenost, in se postopno širi v bolj oddaljene države. Pokazatelji fizične oddaljenosti so jezik, kultura in industrijski razvoj. Vzporedno z internacionalizacijo se nabirajo izkušnje in znanje o mednarodnem delovanju, ki se jih nauči cela organizacija in ki se institucionalizirajo v procesu odločanja in v organizacijski kulturi. S krepitvijo procesa se zmanjšujejo tudi tveganja in stroški v bližnjih, kulturno podobnih državah, in v preprostejših oblikah sodelovanja (izvoz, pogodbeno sodelovanje in šele na koncu kapitalsko sodelovanje).

Začetni izvoz se postopoma dopolnjuje z zahtevnejšimi oblikami vstopa na tuje trge. Najprej se internacionalizira trgovinska dejavnost (ustanavljanje trgovinskih izpostav v tujini), šele pozneje se začne proizvajati v tujini (Jaklič in Svetličič 2005, 24). Uppsalski model je bil zaradi svoje enoznačnosti deležen številnih kritik. Hollensen, 2004: 55) po pregledu literature navaja naslednje: a) model je preveč določen; b) model ne upošteva soodvisnosti trgov in c) nadalje, študije so pokazale, da model ni primeren za storitvene dejavnosti.

Ruzzier (Ruzzier 2005) pritrjuje kritikom, kar utemeljuje z razmišljanjem, da je internacionalizacija kompleksen proces, katerega potek je odvisen od številnih dejavnikov. V današnjih razmerah naglih sprememb v okolju, ki lahko povzročijo nagle skoke in padce v poslovanju, je skoraj nemogoče slediti poteku posameznih faz, ki so ena izmed zakonitosti modela. Podjetja si namreč prizadevajo k stabilnosti, ki jo nagle spremembe v okolju onemogočajo, zato morajo biti sposobne prilagajati se nastalim situacijam.

## **Mrežni model**

Model razlaga trge kot mreže povezav in razmerij med podjetji. Mreže sestavljajo podjetja različnih velikosti, ki med seboj sodelujejo in povezave med temi podjetji. Podjetje se po tej teoriji internacionalizira z vzpostavljanjem in razvojem povezav in odnosov s partnerji v tujih mrežah. To lahko doseže (Hollensen 2004):

- z mednarodnim širjenjem, kjer podjetje vzpostavi nove odnose s partnerji iz lokalnih mrež tujih držav,
- s prodorom v obliki razvijanja odnosov in povečevanja privrženosti virom v tujih mrežah, v katerih podjetje že sodeluje,
- z mednarodnim združevanjem tako, da podjetje povečuje usklajenost povezav znotraj različnih tujih mrež.

Mreže se lahko vzpostavijo geografsko, po izdelku ali tehnologiji, ter so lahko prepletene. So fleksibilnejše glede na način vstopanja na tuja tržišča in tudi glede na soodvisne medsebojne povezave v samem procesu internacionalizacije med deli mreže v primerjavi s hierarhičnimi odnosi. Obenem so manj stabilne. Mreža razvije določeno delitev dela ter predstavlja instrument dostopa do znanja in ustvarjanja sinergij na cenejši način, kot pa je to mogoče s kapitalskimi povezavami.

Osnovna predpostavka v tem modelu je, da je posamezno podjetje odvisno od virov in sredstev, katere kontrolirajo druga podjetja. Podjetja dobijo dostop do teh virov in sredstev skozi položaj v njihovem omrežju. Ker razvoj položaja zahteva dosti časa in je odvisen od zbranih virov in sredstev, mora podjetje vzpostaviti in razviti položaj v sodelovanju s podobnimi podjetji v tujih omrežjih. Da bi podjetje lahko vstopilo v tuja omrežja, morajo biti druga podjetja motivirana za vzpostavitev sodelovanja. Zato je vstop podjetja na tuje trge ali tuja omrežja lahko posledica pobude tujega podjetja



za sodelovanje, katero že deluje znotraj določenega omrežja v določeni državi (Hollensen 2004). Internacionalizacija je potemtakem rezultat medsebojnega vplivanja in razvoja povezav skozi čas. Mrežni model internacionalizacije predpostavlja, da je podjetje, ki vstopa na tuje trge, najprej vključeno v domače omrežje. Povezave podjetja v domačem omrežju lahko služijo kot most omrežij v drugih državah. Z vstopom v omrežje se proces internacionalizacije podjetja pogosto pospeši, saj pridobi podjetje z vstopom v tuje omrežje nova znanja o tem trgu.

Najbolj značilna lastnost mrež je, da si v njih podjetja hkrati med seboj konkurirajo in sodelujejo. Kot navaja Hollensen (Hollensen 2004, 63) se pojem mrež običajno povezuje z razvojem vzajemnega zaupanja in interesov med podjetji v mreži, vendar so lahko MSP, ki velikokrat vstopajo v mreže kot podizvajalci velikih podjetij, tudi žrtve razmerij moči. MSP lahko kot podizvajalec veliko pridobi, vendar lahko kasneje od velikega podjetja postane preveč odvisno, kar le temu, zavedajoč se tega, daje moč in splošen nadrejeni položaj.

### **Paradigma globalnega rojstva (born global) podjetja**

Paradigma globalnega rojstva (Hadley in Wilson 2003) razlaga proces internacionalizacije podjetja, ki se začne z izvozom običajno v prvih petih letih obstoja. Globalno rojena podjetja so definirana kot podjetja, ki usmerijo svoje aktivnosti na ciljne trge, ki so po naravi globalni in znotraj niše, kajti domači trg jim hitro postane premajhen. Po mnenju nekaterih avtorjev (Moen in Servais 2002; Zhou idr. 2007) gre za podjetja, ki v prvih treh letih svojega obstoja vsaj 10% prihodkov od prodaje ustvarijo z izvozom.

Paradigma globalnega rojstva je v nasprotju z Uppsala modelom internacionalizacije. Uppsala model temelji na racionalni osnovi, da progresivna strategija zmanjšuje tveganje. Na drugi strani je veliko raziskav izpostavilo, da MSP, ki vstopajo v proces internacionalizacije po Uppsala modelu, velikokrat stagnirajo in se omejujejo, namesto da bi dosegala visoko rast na tujih trgih.

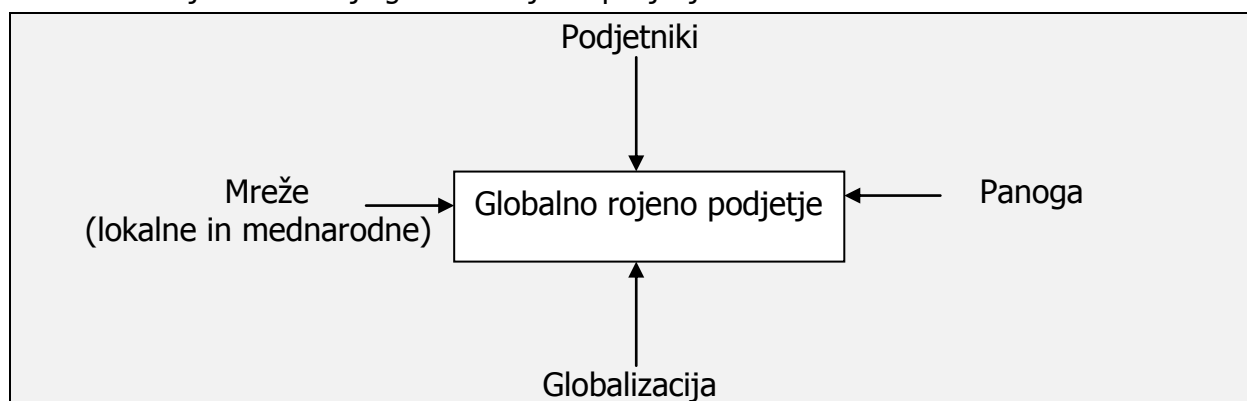
Hollensen (Hollensen 2004, 76) navaja naslednjih pet faktorjev, ki vplivajo na porast globalno rojenih podjetij:

- Povečana vloga tržnih niš: Na razvitih tržiščih je vedno večje povpraševanje po specializiranih ali prirejenih izdelkih. Z globalizacijo tržišč in povečano mednarodno konkurenco med velikimi multinacionalkami ne preostane mnogim manjšim podjetjem nič drugega, kot da se specializirajo za proizvodnjo izdelkov za posamezne tržne niše.
- Napredek v postopku in tehnologiji proizvodnje: Nove tehnologije omogočajo manjšim podjetjem, da lahko konkurirajo velikim multinacionalkam s proizvodnjo prefinjenih izdelkov za prodajo po celem svetu.

- **Fleksibilnost globalno rojenih podjetij:** Manjša podjetja so bolj fleksibilna in se hitreje prilagodijo na okuse na tujih tržiščih ter mednarodne standarde.
- **Mednarodne mreže:** Neizkušeni menedžerji lahko povečajo svoje možnosti za uspeh na mednarodnih tržiščih, če si vzamejo čas in izgradijo obojestransko koristne in dolgoročne zveze s tujimi partnerji.
- **Napredek in hitrost v informacijski tehnologiji:** Zelo pomemben trend v korist globalno rojenih podjetij je napredek v komunikacijski tehnologiji, saj je pospešil hitrost prenosa podatkov. Informacije so zdaj hitreje dostopne in dosežejo vedno več ljudi in krajev po celem svetu.

Andersson in Wictor (Andersson in Wictor 2003, 283) navajata, da imajo podjetja v državah z manjšim domačim tržiščem večjo nagnjenost, da postanejo globalno rojena podjetja, kot pa podjetja v državah z večjim domačim tržiščem. Po njunem mnenju na globalno rojena podjetja vpliva več dejavnikov, ki so prikazani na sliki 3.2.

Slika 3.2: Dejavniki razvoja globalno rojenih podjetij



Vir: Andersson in Wictor (2003, 284).

V okviru razlage globalno rojenih (born global) podjetij je potrebno razložiti tudi ponovno globalno rojena (born-again global) podjetja, ki jih omenjajo Bell in drugi (Bell idr. 2001) ter jih opredelijo kot podjetja, ki so se zelo hitro internacionalizirala, potem, ko so se dlje časa posvečala samo domačemu trgu. Taka hitra sprememba se običajno zgodi zaradi novih človeških ali finančnih virov, zaradi dostopa do novih mrež na bolj oddaljenih trgih, zaradi pridobitve novega znanja o izdelku oziroma trgu ali zaradi katerega drugega pomembnega dogodka.

Bell in drugi (Bell idr. 2001) omenjajo najpomembnejše razlike med podjetji, ki sledijo tradicionalnemu Uppsalskemu modelu internacionalizacije ter globalno rojenimi podjetji. Menijo, da so globalno rojena podjetja bolj zavzeta v iskanju svojih tujih trgov, predvsem iščejo manjše tržne niše ter kot sprožilce internacionalizacije uporabljajo stimulatивne motive. Za globalno rojena podjetja je najbolj pomembno, da dosežejo prednost prvega vstopa ter hitro penetracijo globalnih tržnih niš. Pri

globalno rojenih podjetjih razvoj na domačih in tujih trgih poteka sočasno, pogosto pa internacionalizacija celo preseže aktivnosti na domačem tržišču. Na globalno rojena podjetja vplivajo globalni industrijski trendi, v glavnem vstopajo na več tujih trgov hkrati, svoj izdelek prilagajajo globalnemu razvoju in ne posvečajo veliko pozornosti fizični bližini tujega trga.

## **Holistični pristop**

Holistični pristop (več o tem glej Hadley in Wilson 2003) poskuša pojasniti proces internacionalizacije MSP kot skupek različnih modelov. Za nekatere je paradigma globalnega rojstva prav tako postopna, vendar zasleduje hiter razvoj. Za druge je proces internacionalizacije postopen in počasen proces, ne glede na vzporeden hitri proces globalizacije. Razlog, zakaj razlikovanje med postopno internacionalizacijo in globalno rojenimi podjetji ni več tako pomembno, je v paleti čezmejnih aktivnosti, ki se med seboj podpirajo oziroma hitro postanejo soodvisne.

Kadar je gonilo mednarodnih aktivnosti potreba po dostopu do znanja, tehnologij ali delovne sile, bi morala strategija podjetja vključevati tudi pritegnitev čezmejnih podjetij in mrež, tujih dobaviteljev in zavezništev, in ne le tega, da se podjetja preprosto poslužujejo najenostavnejše oblike, tj. izvoza.

Tako se zdi logično, da je potreba po različni kombinaciji mednarodno orientiranih aktivnosti nujna. Podjetja se namreč ne morejo posluževati le zaporednih stopenj internacionalizacije, ki zagotavljajo uspeh na dolgi rok. Kadar je dostop do virov oziroma do znanja o internacionalizaciji omejen, predstavlja postopen pristop za MSP dobro strateško rešitev internacionalizacije poslovanja.

Ob koncu predstavitve teoretičnih pogledov na internacionalizacijo lahko dodamo še, da pomemben del teorij o internacionalizaciji predstavljajo tudi organizacijsko menedžerske teorije (Penrose 1959, Hamel in Prahalad 1994, Bartlett in Ghoshal 1989), ki dajejo poudarek sposobnosti in pripravljenosti menedžmenta, da sprejema tveganje, ki ga prinaša proces internacionalizacije. Ker pa smo teorijo, ki sta jo razvila Prahalad in Doz in teorijo na virih temelječega podjetja (Penrose 1959), ki pri odločanju o internacionalizaciji izpostavlja dolgoročne vire podjetja, že predstavili v prvem poglavju, pogledi Barletta in Ghoshalla pa bodo predstavljeni v poglavju o MMČV, jim na tem mestu ne namenimo posebne pozornosti.

### **3.3 Motivi, ovire in cilji internacionalizacije**

Podjetja v težnji po dolgoročni uspešnosti, ustvarjanju profita oz. maksimiranju donosa iščejo različne načine za doseganje teh ciljev in investiranje v tujini je eden od načinov za doseganje teh ciljev. **Motivov** za internacionalizacijo je veliko in so od podjetja do podjetja različni. Literatura ponuja podobne opredelitve motivov, ki pa se med seboj razlikujejo le po njihovi razvrstitvi (Makovec 2007). Večina avtorjev jih deli na **notranje** (izhajajo iz podjetja) in **zunanje** (izhajajo iz okolja) motive ter na **dejavnike potiska in vleke** (Alexander 1990, Katsikeas 1996, Leonidou 1998, Alexander idr. 2007). Dejavniki vleke so povezani z agresivnim nastopom podjetij, ki samostojno iščejo priložnosti na tujih trgih. Dejavniki potiska pa nastopijo zaradi različnih spremenjenih razmer in podjetja prisilijo v iskanje podobnih rešitev na tujih trgih oziroma so pasivno deležna povpraševanja iz tujine, ki jih pripelje do vključenosti v mednarodno poslovanje. **Med pomembnejšimi motivi**, ki spodbujajo podjetja za širitev obsega poslovanja preko nacionalnih meja, so zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želje po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja, nižji stroški, maksimizacija učinkovitosti, razdelitev dela, specializacija in še mnogo drugih.

Dunning (Dunning 1993) razlikuje **štiri glavne skupine motivov, ki služijo kot osnova za določanje tipa/vrste tujih neposrednih investicij**: a) iskanje virov (resource seeking), b) iskanje trgov (market seeking), c) povečevanje učinkovitosti (efficiency seeking) in d) strateški razlogi (strategic asset seeking). Ti si v navedenem zaporedju običajno sledijo z naraščanjem multinacionalnosti (oz. internacionalizacije) podjetja. Znotraj posameznih zrelih podjetij, še posebej multinacionalk, se lahko motivi iz posamezne skupine tudi prepletajo.

Motivi za internacionalizacijo so lahko tudi (Dubrovski 2006, 93) **defenzivni ali ofenzivni**. Na strateške spremembe in tveganja naravnana podjetja, ki uporabljajo nove prijeme in načine mednarodnega poslovanja, bolj aktivno oblikujejo globalne interese in svoj tržni položaj. Defenzivno vedenje podjetij pa se nanaša na reakcije na vedenje in dejanja konkurentov s ciljem zaščititi svoj tržni položaj.

**Proces internacionalizacije ni več omejen le na velika podjetja**, kot je bilo to običajno pred več desetletji. Številna MSP so z ustreznim poslovanjem sposobna dosegati najrazvitejše oblike internacionalizacije (Svetličič 2001, 34). Podjetje lahko začne internacionalizirati svoje poslovanje in investirati v tujino, **ko je dovolj močno** in ima določene prednosti pred konkurenco. Vendar to ni edina možnost. Vzrok za internacionalizacijo je lahko tudi **v šibkosti podjetja**. Ta pripelje do potreb po dopolnilnih oblikah premoženja, sredstvih in drugih virih iz tujine. Danes za

podjetje ni več vprašanje ali internacionalizirati svoje poslovanje, temveč kako, kdaj in na katerih področjih to storiti. Dejstvo je tudi, da noben trg ni več varen pred tujo konkurenco. Podjetja z dobrimi poslovnimi rezultati na domačem trgu ne smejo zaspati, saj lahko s tem ogrozijo lasten obstoj. Pogoj za dolgoročni obstoj podjetja je postal močno odvisen od vodstva podjetja, ki mora biti izkušeno in pozitivno naravnano. Menedžment mora podjetje voditi tako, da je le-to sposobno prevzeti aktivno vlogo v procesu internacionalizacije.

Za odločitev o internacionalizaciji poslovanja so v podjetju potrebne določene **spodbude**, ki jih Hollensen (Hollensen 2004, 38) imenuje tudi **sprožilci sprememb** (change agents). Sprožilce deli na notranje, kot so: dojemljiv menedžment, poseben notranji dogodek, uvoz kot vhodna internacionalizacija, ipd. ter zunanje kot so: tržno povpraševanje, konkurenca, zunanji eksperti ipd.

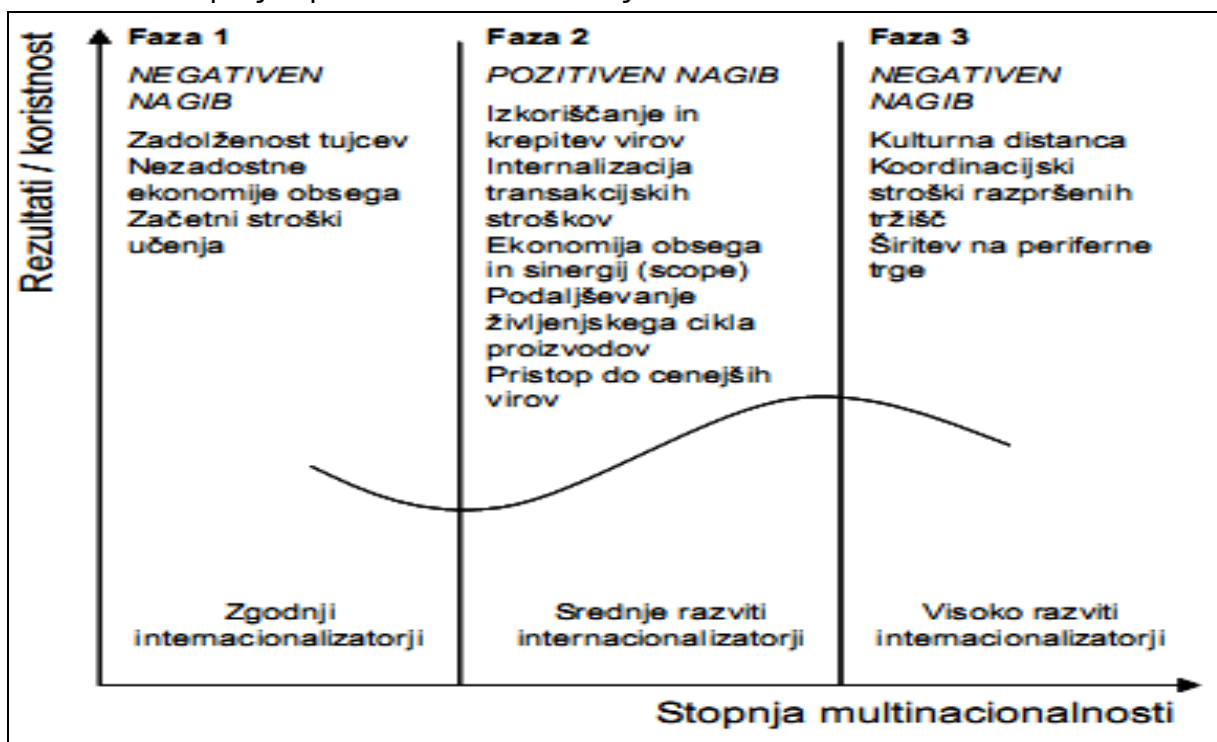
Podjetje z odločitvijo za internacionalizacijo podrobneje opazuje in raziskuje tržišče in lahko tako odkrije nove trge, ki omogočajo dosegati višje donose. Hkrati lahko podjetje tako zmanjša odvisnost od posameznega trga in s tem zmanjša poslovno tveganje. V drugih primerih podjetje sledi svojim kupcem ali nabavnim virom v tujino. Možno je tudi, da podjetja iščejo možnosti za zapolnitev svojih proizvodnih kapacitet in izkoriščanje ekonomije obsega. Makovec Brenčičeva (Makovec Brenčič idr. 2006, 15) med **vzvodi za internacionalizacijo** navaja naslednje: bližino in razvoj kupcev (kjerkoli že so), ustvarjanje novih izdelkov in storitev, procesov, tehnologij, know-howa in kar se da učinkovito pozicioniranje podjetja v očeh globalno razpršenih kupcev.

Teorija internacionalizacije poleg motivov obravnava še eno področje povezano z internacionalizacijo, to so **ovire internacionalizaciji**. Običajno se (Makovec Brenčič idr. 2006; Jaklič 2009) navaja razvrstitev na **notranje in zunanje ovire internacionalizaciji**, ki so prisotne tako na domačem, kot na tujem trgu. Notranje ovire so prisotne znotraj organizacije in so povezane z viri organizacije. Zunanje ovire pa izhajajo iz zunanjega okolja, kjer podjetje deluje, tako doma kot v tujini. Za izvajanje mednarodnih aktivnosti so potrebne drugačno znanje, kompetence in izkušnje kot za potrebe domačega trga, tako vodstvenega kadra kot izvajalcev. Za poznavanje tuje poslovne prakse ne zadošča samo razumevanje tujega jezika, ampak cel spekter znanja o značilnostih tujih tržišč, tuje zakonodaje, tuje kulture, navad in običajev. Neustrezen in neusposobljen kader lahko za podjetje, ki si želi delovati v mednarodnem okolju, pomeni resno oviro za uresničitev svojih ciljev. Pomembno začetno oviro za internacionalizacijo lahko pomenijo tudi premajhne proizvodne in finančne zmogljivosti.

Uspeh organizacije v smislu **rasti prihodkov in dobičkonosnosti je končni rezultat** internacionalizacije, ki nakazuje ali je internacionalizacija smiselna ali ne.

Omenili smo že, da internacionalizacija ni enkratno dejanje, ampak proces, ki se v času spreminja. V svojih zgodnjih fazah običajno povzroča visoke stroške in šele pozneje začne dajati pozitivne rezultate. Kot pravijo Contractor in drugi (Contractor idr. 2003 v Jaklič in Svetličič 2005), imamo **U-obliko povezave med stopnjo internacionalizacije in njenih rezultatov**, ki »sugerira najprej negativen, pozneje pa pozitiven učinek internacionalizacije na rezultate, preden pride do pozitivnih učinkov, ter obratno U-obliko povezave, ki sugerira, da je internacionalizacija po določeni stopnji škodljiva, kar ponazarja naklon krivulje, ko je firma preveč internacionalizirana« (Contractor idr. 2003 v Jaklič in Svetličič 2005, 30), kar je razvidno iz slike 3.3. Ko podjetje postaja internacionalno, se mora spopasti z mnogimi **ovirami, ki povzročajo stroške**: stroški učenja, administrativni stroški, stroški pridobivanja informacij ipd. Podjetje začne ustvarjati donos oz. rezultati internacionalizacije postanejo pozitivni (2. faza), ko se stroški porazdelijo na večji obseg transakcij in ko se izboljša alokacija virov. V tretji fazi, ko podjetju preostane le še širitev na trge (načeloma manj donosnih) perifernih držav, so mejni stroški (npr. koordinacije in upravljanja, medkulturnega komuniciranja ter transakcij) te nadaljnje ekspanzije višji od koristi takšne dodatne globalizacije. Zelo težko pa je določiti, kdaj nastopi točka, ko podjetje preide v tretjo fazo oz. v proces deinternationalizacije.

Slika 3.3: Tristopenjski proces internacionalizacije



Vir: Jaklič in Svetličič (2005, 30).

**Empirične preverbe tristopenjskega procesa internacionalizacije** so pokazale, da le-ta bolj velja za storitvena podjetja, ki so intenzivna po znanju, medtem ko kapitalno intenzivna storitvena podjetja potrjujejo le prvo in drugo fazo,

saj se v tretjo sploh ne podajajo (Contractor idr. 2003, 16 v Jaklič in Svetličič 2005, 31).

Vzpostavitev internacionalne organizacije poslovanja podjetja seveda ni možna čez noč. **Klasični** koncept internacionalizacije obravnava proces internacionaliziranja poslovanja kot **postopen proces**. Podjetje na začetku svojih mednarodnih aktivnosti najprej vstopa na tiste tuje trge, ki so podobni domačemu trgu z vidika kulture, značilnosti odjemalcev in tržnih pogojev, šele na osnovi krepitve mednarodnih izkušenj pa se nato usmerja tudi na geografsko in kulturno bolj oddaljene trge. Na vsaki stopnji se ponujajo različne priložnosti za ustvarjanje dodane vrednosti, v začetku zaradi izboljšav v poslovni praksi oz. njenem prenosu, kasneje zaradi inovacijskih procesov in razširitve trga, kar je razvidno tudi iz tabele 3.1.

Tabela 3.1: Faze prestrukturiranja z internacionalizacijo

Vstop na tuje trge	Podjetja za vstop na tuje trge in širitev baze potrošnikov uporabijo podobne modele kot na domačem trgu.
Selitev proizvodnje v tujino	Podjetja selijo celoten proizvodni proces, da izkoristijo prednosti razlik v cenah, končne izdelke izvažajo na kar največ trgov.
Razčlenitev verige dodane vrednosti	Posamezne komponente izdelka podjetja proizvajajo na različnih lokacijah (regijah), podjetja se lahko specializirajo za posamezne komponente, za sestavljanje ali oboje.
Reinžineriranje verige dodane vrednosti	Podjetja na novo oblikujejo svoj proizvodni proces z upoštevanjem vseh razpoložljivih lokalnih dejavnikov, tako da maksimirajo učinkovitost in prihranke v stroških.
Ustvarjanje novih trgov	Z globalizacijo podjetja znižajo stroške, zato lahko ponudijo nove produkte, nižje cene in/ali vstopajo tudi na nove trge (geografsko) ali tržne segmente.

Vir: Farrell (2004 v Jaklič in Svetličič 2005, 133).

### **3.4 Metode vstopa na tuje trge**

Odločitev o izboru vstopne strategije na tuji trg za podjetje ni preprosta. V množici načinov in oblik vstopa na mednarodne trge je veliko takšnih, ki predstavljajo visoko stopnjo tveganja, zahtevajo obilo nadzora in fleksibilnosti vključevanja lastnih virov podjetja. Pri obravnavi vstopnih strategij, se običajno navaja **oceno tveganja, kontrole (nadzora) in fleksibilnosti podjetja** z vidika načina in izbrane oblike vstopa na trg. **Vstopne oblike navadno delimo v tri glavne skupine:** izvozne, pogodbene in hierarhične (investicijske). Investicijski vstop na trg na primer podjetju

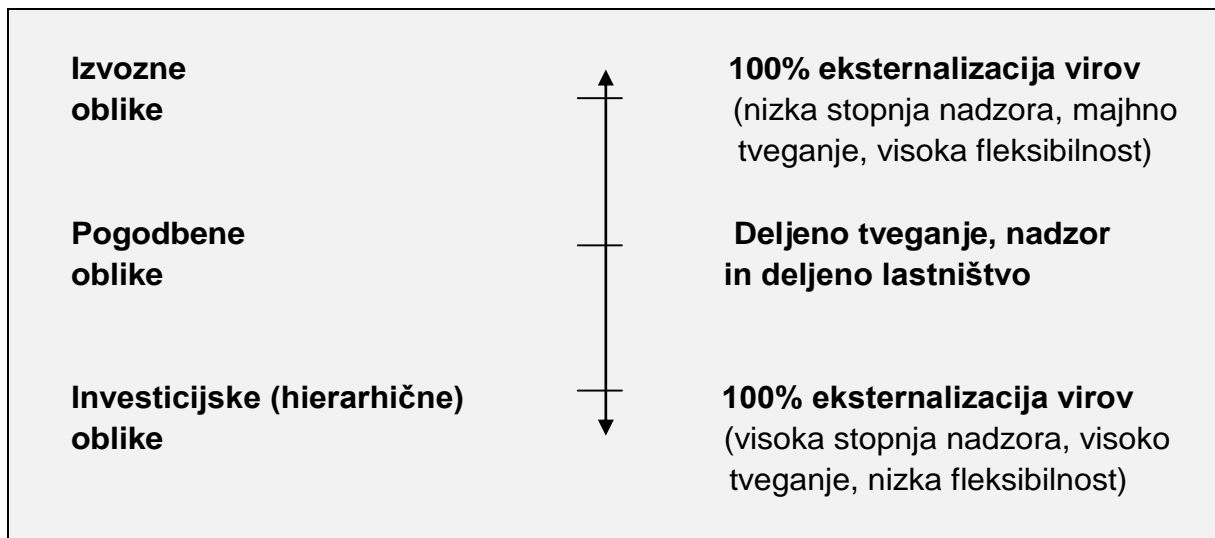
omogoča lastništvo in s tem visoko stopnjo nadzora, hkrati pa predstavlja visoko stopnjo tveganja za naložbene vire podjetja. Takšna vstopna oblika je tudi zelo zavezujoča, saj je zelo težko hitro spremeniti njeno obliko, potem ko je naložba izvedena (visoke izstopne ovire). V takšnem primeru je fleksibilnost spremembe vstopne oblike izjemno majhna.

Veliko podjetij je ugotovilo, da slaba presoja izbire vstopne oblike na tuje trge v začetni fazi internacionalizacije, lahko ogrozi njihove mednarodne aktivnosti v prihodnosti. Za večino malih in srednjih podjetij predstavlja najbolj kritičen izziv prav **način vstopa na tuj trg** ter **pravilna ocenitev pravočasnosti prehoda na višjo stopnjo internacionalizacije**, kar je ključno. Medtem pa je za velika uveljavljena podjetja bolj učinkovito izkoristiti **priložnosti znotraj** konteksta njihove **obstoječe mreže mednarodnih operacij**.

Ni mogoče trditi, da obstaja neka idealna vstopna strategija. Podjetja znotraj panoge se med seboj razlikujejo po tem, da izbirajo različne oblike vstopa za isti trg, prav tako pa tudi podjetje lahko izbira različno vstopno obliko od države do države (Hollensen 2004, 273). Podjetja torej pogosto kombinirajo različne vstopne oblike na tuje trge.

Kot lahko vidimo na sliki 3.4, **vsaka vstopna strategija vsebuje kompromise**, saj gre vedno za odpovedovanja. Podjetje namreč ne more imeti oboje hkrati: visoke stopnje nadzora in visoke fleksibilnosti. Vsebina na sliki nam tudi pove, da večja kot je internalizacija virov podjetja (hierarhične oblike), višja in bolj zahtevna je internacionalizacija podjetja.

Slika 3.4: Klasifikacija načinov in oblik vstopa na tuje trge



Vir: Hollensen (2004, 274).

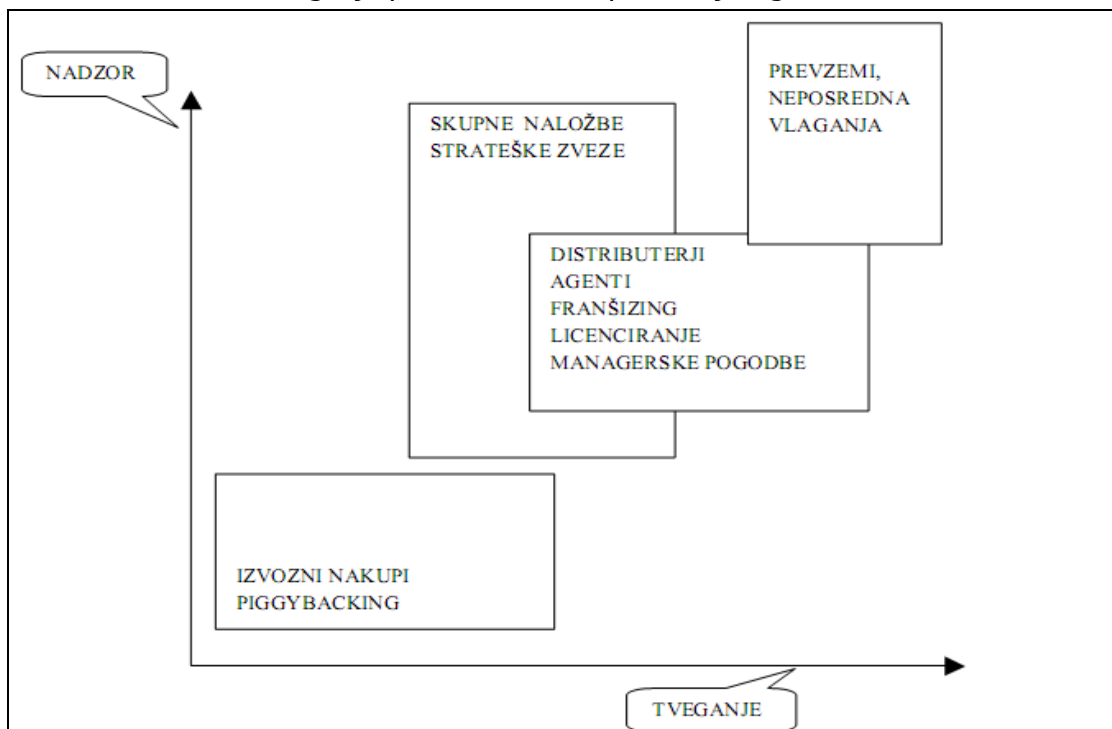


**Ruzzier metode vstopa podjetij na tuje trge** (Ruzzier 2002, 12-20) razdeli na: izvozni nakupi, »vstop na ramenih« (v izvirniku piggybacking)<sup>35</sup>, agenti, distributerji, franšizing, licenciranje, neposredna vlaganja, prevzemi podjetij, skupne naložbe, strateške zveze in partnerstva.

Najpomembnejša razlika v metodah vstopa na mednarodne trge je **stopnja vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti**, ki v veliki meri določa možnosti nadzora in stopnjo tveganja. Ugotovljene so povezanosti med posameznimi kategorijami in sicer višja kot je stopnja vključenosti v mednarodne aktivnosti, večja je možnost nadzora in večje je tveganje zaradi večje uporabe resursov.

Dawson (Dawson 1994) ugotavlja, da je **stopnja tveganja povezana z metodo vstopa** in ima pomembne posledice za proces strateškega odločanja in v končni fazi na poslovni uspeh podjetja. Za metode vstopa, ki vključujejo visoke stopnje tveganja, je pričakovati obsežna planiranja in raziskave (Evans idr. 2000). Eroglu (Eroglu 1992) preučuje tveganje iz drugega zornega kota in ugotovitve strne v teorijo tveganja. Prevzemanje tveganja je po njegovem mnenju lahko tudi želja posameznih podjetij, ki so za to dodatno nagrajena z dobičkom.

Slika 3.5: Nadzor in tveganje pri metodah vstopa na tuje trge



Vir: Makovec Brenčič (2000 v Ruzzier 2002, 23).

<sup>35</sup> Piggybacking (v slovenskem prevodu nekoga nositi na ramenih) je način vstopa na trg, ki temelji na strategiji nižjih stroškov, s katerim dve ali več podjetij skupaj predstavljata/(-jo) komplementarne, vendar obenem nekonkurenčne izdelke (Terpstra in Yu 1993).

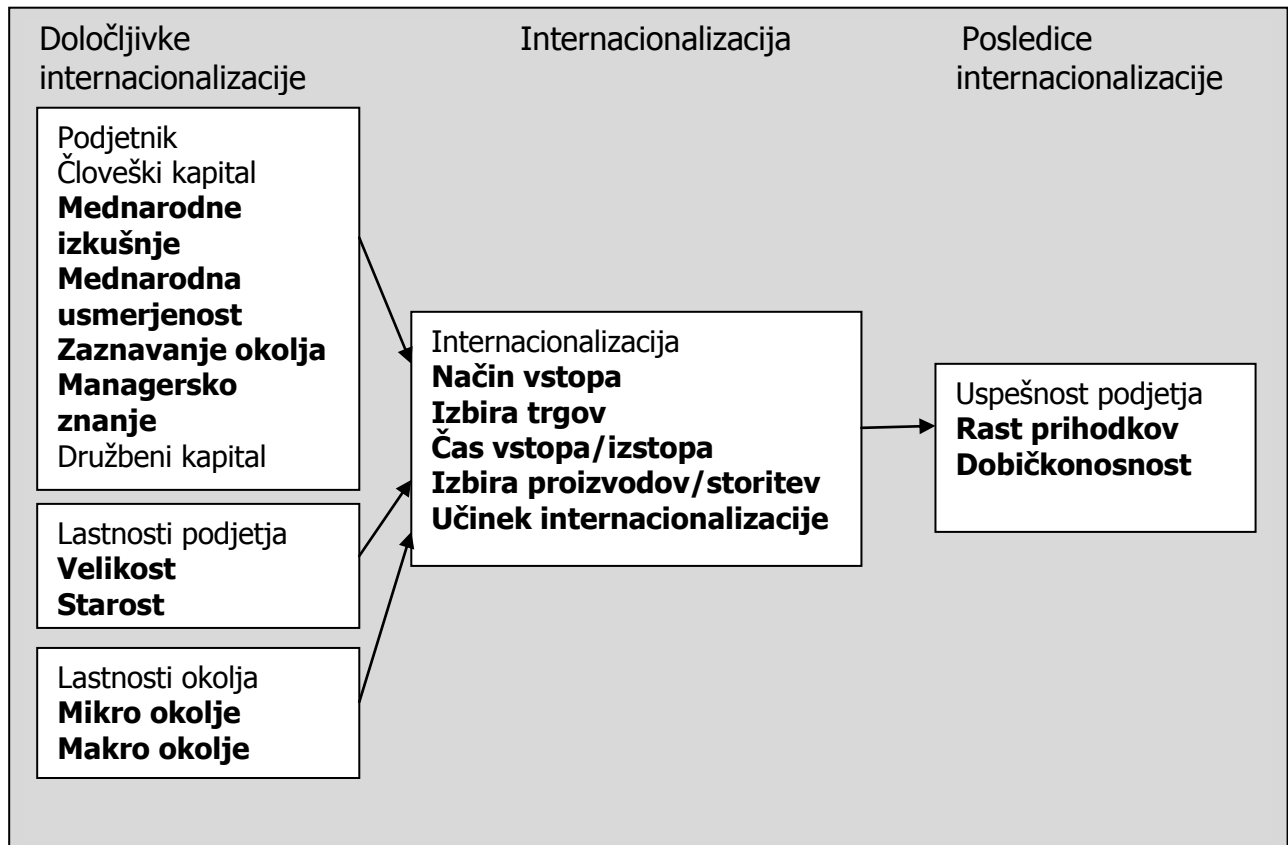
Uspešnost vstopa na tuj trg je odvisna tudi od **geografske in fizične oddaljenosti trga**. **Geografska oddaljenost** (Ruzzier in Konečnik 2007) je ožji pojem in zajema le oddaljenost med državami v enotah za merjenje razdalje, medtem ko **fizična oddaljenost** zajema sklop več dejavnikov (med njimi tudi geografsko oddaljenost). Nordstrom in Vahle (Nordstrom in Vahle 1994 v Ruzzier in Konečnik 2007) jo definirata kot dejavnike, ki preprečujejo in omejujejo učenje podjetja pri razumevanju in dožemanju tujega okolja. O'Grady in Lane (O'Grady in Lane 1996 v Ruzzier in Konečnik 2007) pa jo razumeta kot stopnjo negotovosti na tujem trgu, ki izhaja iz kulturnih razlik in ostalih poslovnih specifičnosti in ki predstavljajo ovire pri spoznavanju trga in poslovanju na njem. Definicijo fizične oddaljenosti je dopolnjevalo in izpopolnjevalo še mnogo drugih avtorjev. Najbolj izpopolnjeno pa navajajo Evans, Treadgold in Mavondo (Evans idr. 2000 v Ruzzier in Konečnik 2007), ki jo definirajo kot **razdaljo med domačim in tujim trgom, ki izhaja iz percepcije in razumevanja kulturnih in poslovnih razlik**. Med poslovne razlike prištevajo pravno in politično okolje, ekonomsko okolje, poslovno prakso, jezik in strukturo trga ter industrije. Omenjeni avtorji so tudi prepričani, da fizična oddaljenost ne more samostojno pojasnjevati variacije v uspešnosti poslovanja podjetja, ampak so za uspešnost poslovanja pomembni še naslednji dejavniki: strateški proces sprejemanja odločitev, vstopna strategija, stopnja prilagajanja ponudbe in organizacijske ter menedžerske lastnosti.

### ***3.5 Internacionalizacija malih in srednjih podjetij***

V Sloveniji v velikostni strukturi podjetij z izhodnimi investicijami na splošno prevladujejo majhna in srednje velika podjetja (MSP). Le 15% teh slovenskih podjetij je velikih, vendar imajo ravno ta znaten vpliv. Posledično **je povprečno slovensko podjetje z izhodnimi investicijami srednje veliko** (Jaklič in Svetličič 2005, 52). Glede na omenjeno v okviru poglavja nekaj pozornosti namenjamo internacionalizaciji MSP. Ruzzier (Ruzzier 2005, 5) navaja, da so bila v začetku proučevanja internacionalizacije v 50. in 60. letih 20. stoletja v središču obravnave predvsem velika (ameriška) podjetja. Spremenjeni pogoji poslovanja kot so: homogenizacija trgov, drastično povečanje hitrosti in kakovosti ter učinkovitosti mednarodnih komunikacij in transporta, povečanje mednarodnih možnosti in financiranja ter ljudi z mednarodnimi izkušnjami, pa so približali tuje trge tudi MSP. Navedeni dejavniki so čas internacionalizacije od ustanovitve tudi skrajšali, oziroma ga popolnoma izrinili, saj smo priča vedno večjemu številu MSP, ki so mednarodna že ob ustanovitvi (Shrader idr. 2000; Oviatt in McDougall 1995).

Ruzzier in Končnikova (Ruzzier in Končnik 2007) sta tudi oblikovala **model internacionalizacije MSP**, ki v procesu internacionalizacije MSP kot ključna izpostavlja **podjetnikov človeški in socialni kapital**.

Slika 3.6: Konceptualni integrativni model internacionalizacije MSP



Vir: Ruzzier in Konečnik (2007).

Iz pregleda literature o internacionalizaciji MSP najprej povzemata (slika 3.6), da na internacionalizacijo vplivajo tri ključne skupine dejavnikov: podjetnikove, organizacijske in okoljske značilnosti. V nadaljevanju izpostavljata, da ovire za internacionalizacijo MSP ne nastopajo samo na začetku, ampak se pojavljajo na vseh njenih stopnjah. Katsikeas (Katsikeas 1996) je razvila klasifikacijo ovir in deli ovire glede na izvor na notranje in zunanje ter domače in tuje. Leonidou (Leonidou 1995) pa ovire MSP za nastop na tujih trgih deli na: pomanjkanje razpoložljivih informacij za oceno in analizo tujih trgov, vzpostavljanje stikov in kompleksnost upravljanja z dokumentacijo in postopki pri mednarodnem poslovanju, močna tuja konkurenca, ustrezno znanje zaposlenih in končno financiranje izvoznih aktivnosti.

MSP imajo za majhna in odprta gospodarstva veliko vlogo in pomen, saj so pogosto prav ona glavna gonilna sila gospodarskega razvoja države. Prav tako spodbujajo zasebno lastništvo in podjetniške spretnosti ter se zaradi svoje prilagodljivosti, ki je pogojena tudi z majhnostjo, hitro odzivajo na spremenjene zahteve trga. Velik pomen za gospodarstvo imajo tudi zaradi ustvarjanja delovnih mest, pomembno vlogo imajo v tehnološkem razvoju zaradi visoke inovativnosti in visoko-tehnološkega poslovanja.

### **3.6 Internacionalizacija slovenskih podjetij**

Majhnost domačega trga, omejenost domačih virov, geostrateški položaj in odprtost gospodarstva po mnenju Jakličeve in Svetličiča (Jaklič in Svetličič 2005) pogojujejo slovensko izvozno usmerjenost.

Kot naprej ugotavljata (Jaklič in Svetličič 2006, 36), so bile v devetdesetih letih ugotovljene **tri faze internacionalizacije slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino:**

1. **začetek tranzicije** v zgodnjih devetdesetih (1990-1993) – prvi val internacionalizacije, ko se kot odgovor na izgubo trgov in potrebo po preusmeritvi gospodarskih tokov pojavi hiter porast neposrednih investicij, ki so ga spremljali tudi dezinvesticije in prestrukturiranje podjetij,
2. **obdobje konsolidacije** v sredini devetdesetih (1994-1998), ki jo je zaznamovalo počasno postopno širjenje investicij predvsem do tedaj obstoječih investitorjev v tujini, ki so poglobljali in širili svojo mrežo v tujini,
3. **drugi večji val internacionalizacije** v poznih devetdesetih letih (od 1999), ko se je poleg povečevanja števila enot in vrednosti naložb v tujini s strani obstoječih investitorjev povečalo tudi samo število podjetij, ki investirajo, največ na območju nekdanje Jugoslavije.

Med drugim še navajata (Jaklič in Svetličič 2005), da večina podjetij v Sloveniji na mednarodnih trgih raste stopenjsko, zato je tudi razvoj trženjskih strategij internacionalizacije postopen, pri malih podjetjih celo intuitiven. Približevanje kupcem, selitev proizvodnje bliže kupcem in/ali tekmecem ter na območja z nižjimi stroški dela so tudi za slovenska podjetja ključni motivi za internacionalizacijo.

Vstop podjetij na fizično, zgodovinsko in kulturno bližje trge kot prvi korak in vstop na oddaljene trge kot drugi korak je znan že iz evolucijskih modelov internacionalizacije. Internacionalizacija na trge bivše Jugoslavije v devetdesetih letih ni bila motivirana z iskanjem nižje cene dela in se tudi ni dogajala v predelovalnih dejavnostih, kjer stroški dela igrajo ključno vlogo, ampak je bil velik del enot v tujini ustanovljen z namenom pospeševanja prodaje (in ne npr. proizvodnje). **Prvemu »po-osamosvojitvenem« valu internacionalizacije**, ko so bile številne enote v **tujini ustanovljene kot prodajne izpostave v razvitejših državah** (Avstrija, Italija, Nemčija, Madžarska), je **sledila internacionalizacija na manj razvite trge nekdanje SFRJ**, kjer so se oživile nekdanje poslovne vezi. Mednarodno premeščanje določene panoge iz bolj v manj razvito državo lahko pojasni t.i. **model letečih gosi** (Akamatsu 1962 v Jaklič in Svetličič 2005, 58), ki ponazarja spreminjanje primerjalnih prednosti in kaže, kako se obilje dejavnikov (npr. dela in kapitala) spreminja z gospodarskim razvojem. TNI spreminjajo obilje/razpoložljivost

proizvodnih dejavnikov v državah prejemnicah investicij in tako spodbujajo prestrukturiranje, ne le v državah prejemnicah investicij, ampak tudi v državah investitoricah. Tako se izboljšuje učinkovitost dela mednarodno, v obeh državah (Jaklič in Svetličič 2005, 58). **Trgi bivše Jugoslavije so bili za Slovenijo zanimivi zaradi številnih prednosti**, ki so jih imeli (oz. pretežno še imajo) slovenski investitorji pred tekmeci: tehnološko, organizacijsko in predvsem trženjsko znanje, pa tudi relativno manjše potrebne investicije v prepoznavnost znamk, ki so tradicionalno uživale ugled v teh državah. Slovenska podjetja so bila zaradi dobrega poznavanja kulture, jezika, navad in poslovnega okolja obravnavana kot »kvazi lokalni investitorji« ter so si zagotovila prednosti prvega (first-mover advantage), kasneje pa je bil porast investicij v to regijo spodbujen s t.i. črednim nagonom, saj so prvim investitorjem sledili njihovi tekmeci, dobavitelji in partnerji. Večina investicij v to regijo je bila tržno naravnanih, delno pa motiviranih tudi z iskanjem naravnih ali strateško pomembnih virov.

Nekatere slovenske izhodne TNI se lahko pojasnijo tudi z Vernonovim življenjskim ciklom proizvoda, saj nekatera podjetja **želijo v celoti izkoristiti tehnologijo na trgih, ki to še dopuščajo**. V teh primerih podjetja v tujini investirajo v naravi, s prenosom opreme in tehnologije, hkrati pa posodablajo tehnologijo v centrali podjetja (Jakič in Svetličič 2005, 84).

Slovenske investicije v tujini so tako precej tipičen reprezentant skandinavske šole internacionalizacije v tisti razsežnosti, ko ta govori o postopnosti vstopanja na tuje trge glede na njihovo bližino, poznavanje in poprejšnje ekonomske vezi. Glede na dinamiko izhodnih TNI pa odstopajo od stopenj skandinavskega modela, saj so začele investirati v tujini hitreje in preskakujejo posamezne faze (Jaklič in Svetličič 2005, 128). **Danes pridobivajo pomen prevzemanja obstoječih podjetij, namesto naložb od začetka in/ali sklepanje strateških povezav**. Dunning (Dunning 1993) to imenuje pluralističen in integralen pristop k internacionalizaciji. To pomeni, da podjetja sočasno razvijejo cel niz medsebojno tesno prepletenih dejavnosti, pač odvisno od konfiguracije svojih podjetniških in lokacijsko specifičnih prednosti in načina njihovega najboljšega ovrednotenja v tujini (internalizacijsko ali tržno). Pri tem ni nujno, da podjetje samo internacionalizira svojo dejavnost, če cilje, ki bi jih s tem želelo doseči, lahko partnersko podjetje doseže bolje, ceneje in v vzajemno korist.

**Za slovenska podjetja velja geografska koncentracija oz. prekrivanje izvoznih trgov in trgov, kjer so podjetja prisotna s TNI.** Število trgov izvoza je večje kakor število trgov, kjer je podjetje prisotno z TNI. Enako velja za načine vstopa na tuje trge: izvoz je običajno prvi in najpogostejši, sledijo pa mu izhodne investicije.

Večina slovenskih podjetij trženjsko internacionalizira svoje dejavnosti postopno, najprej na kulturno in geografsko najbližjih trgih, nato pa (v povprečju bolj izjemoma

kot v pravilu) širi dejavnosti tudi na bolj oddaljene, predvsem kulturološko manj poznane in geografsko bolj oddaljene trge, kot so ZDA, Kitajska, Indija, Japonska, države Latinske Amerike in podobno. **Slovenska podjetja so tudi omahljiva glede vstopa na bolj oddaljene trge**, čeprav je znano, da »zgodnejše investiranje v tujini in večja geografska diverzifikacija poveča prilagodljivost podjetij in zmanjša njihovo odvisnost od poslovnih ciklov« (Jaklič in Svetličič 2005, 60).

Kljub dolgoletnim izvoznim izkušnjam, odprtosti gospodarstva in nekaj izkušnjami z izhodnimi investicijami, se napoved o močnem povečanju slovenskih investicij v tujini ni povečala. Hitra internacionalizacija bi bila po drugi strani v nasprotju z prevladujočim vzorcem, ki ga opisujejo teorije internacionalizacije, kot tudi z izkušnjami drugih bolj razvitih držav (Jaklič in Svetličič 2005, 35). Vzorec skandinavskih (in tudi drugih evropskih) držav, kaže da **gre za postopen (stopenjski) proces, ki temelji na postopnem pridobivanju znanja in izkušenj**. Ob tem so (tudi največja) slovenska podjetja v mednarodnem merilu (še vedno) majhna, kar dodatno utemeljuje postopen proces internacionalizacije kot najprimernejši (Jaklič in Svetličič 2005, 35).

**Dejstvo, da so podjetja začela z izhodnimi investicijami v tujini, preden so se pojavile vhodne TNI** nasprotuje številnim uveljavljenim teoretičnim konceptom (npr. nordijski šoli postopne internacionalizacije Luostarinenove, Ozawovi razvojni paradigmi ali Dunningovi investicijski razvojni poti). (Jaklič in Svetličič 2005, 35). Kljub začetnim odklonom od tradicionalnih teorij, pa je nadaljnji vzorec internacionalizacije skladen s teorijo in prakso bolj razvitih držav (Jaklič in Svetličič 2005, 36). Pojav izhodnih pred vhodnimi tujimi neposrednimi investicijami in časovni razkorak lahko delno pojasnimo s (socialističnim) političnim sistemom (po razpadu Jugoslavije so se številna slovenska podjetja morala »prisilno« internacionalizirati oz. preoblikovati svoje enote na teh trgih v podjetja).

Slovenska podjetja danes torej sledijo postopnemu, vendar pospešenemu procesu internacionalizacije, ki ga lahko (še vedno v veliki meri) pojasnimo s tradicionalnimi oblikami internacionalizacije. Internacionalizacija ostaja postopna/fazna, izhodne investicije zaostajajo za vhodnimi, vendar pa je proces hitrejši, posamezne stopnje so krajše ali pa jih sploh ni. **Mnoga slovenska podjetja, ki izberejo internacionalizacijo namreč v zelo kratkem času postanejo multinacionalke (regionalno ali globalno).**

Čeprav kratke časovne vrste podatkov ne omogočajo zanesljive ocene trendov Svetličič in Bellak (Svetličič in Bellak 2001 v Jaklič in Svetličič 2005, 45) menita, da obstoječe ocene kažejo, da se Slovenija premika iz druge v tretjo fazo investicijske razvojne poti, čeprav vzorec ni enak teoretično predvidenemu in ima v primerjavi z drugimi državami srednje in vzhodne Evrope razmeroma visok delež izhodnih investicij (stanje) v BDP, ki izhaja tudi iz daljše tradicije investicij v tujini ter podedovanih investicij v tujini. Edina Sloveniji na tem področju primerljiva država v tem obdobju pa je Češka. Vpliv vhodnih investicij na poznejše izhodne investicije, ki

ga predvidevajo evlucijski modeli v primeru Slovenije ni bil posebej močan (Svetličič in Bellak 2001 v Jaklič in Svetličič 2005, 46).

Z vidika zaposlenih je zanimivo, da so povprečni stroški na zaposlenega med slovenskimi podjetji z izhodnimi TNI višji, kar je verjetno posledica bolj usposobljenih in izobraženih zaposlenih kakor pri podjetjih brez investicij, kar pojasnjuje tudi razlike v dodani vrednosti. Usposobljenost zaposlenih je pri investitorjih v povprečju tudi večja kot v povprečnem slovenskem podjetju. Podjetja z izhodnimi TNI so vitalni del slovenskega gospodarstva in relativno uspešnejša od ostalih podjetij. Slovenska gospodarska rast in razvoj sta zato v veliki meri odvisna od podjetij z neposrednimi investicijami v tujini.

Še bolj podrobno so sliko o stanju v Slovenskih multinacionalkah pokazali **rezultati raziskave CMO in CPII, katere rezultat je lestvica največjih slovenskih (nefinančnih) multinacionalnih podjetij v letu 2007** in je nastala v okviru projekta Globalni igralci rastočih gospodarstev (Jaklič 2008).

Ključne ugotovitve raziskave so, da je v letu 2006 petindvajseterica prvih slovenskih multinacionalk imela v tujini skoraj 3 milijarde evrov sredstev, skoraj 5,5 milijard evrov prodaje (vključno z izvozom) in je na tujih trgih zaposlovala 23.616 oseb. Tako sredstva v tujini kakor število zaposlenih v tujini sta se od leta 2004 več kot podvojila, medtem ko se je prodaja v tujini povečala za 60%. Največja 3 slovenska multinacionalna podjetja – Mercator, Gorenje in Krka – imajo več kot polovico sredstev petindvajseterice v tujini, sredstva prvih 5 največjih multinacionalk pa predstavljajo kar 68% vseh sredstev petindvajseterice v tujini. Neposredne naložbe so pretežno usmerjene v Evropo.

V raziskavi izpostavljajo, da so slovenska podjetja v primerjavi s tujimi tekmeci relativno majhna, vendar imajo v slovenskem gospodarstvu izjemno velik pomen. Slovenske multinacionalke so najpogosteje regionalno usmerjene, neposredne investicije pa motivira iskanje in ohranjanje trgov. Večina njihovih izpostav, tako prodajnih, ki prevladujejo kot tudi proizvodnih, je v državah zahodnega Balkana (Svetličič v Jaklič 2008).

Tabela 3.2: CMO-CPII lestvica top 25 slovenskih multinacionalnih podjetij glede na vrednost sredstev v tujini v letu 2006 (v tisočih evrov)

Rang	Ime	Dejavnost	Premoženje v tujini
1	Mercator	Trgovina na drobno	723.066
2	Gorenje	Oskrba z električno energijo, Predelovalna dejavnost	505.518
3	Krka	Predelovalna dejavnost	333.371
4	Droga Kolinska <sup>a</sup>	Predelovalna dejavnost	267.101
5	Petrol	Oskrba z nafto	233.436
6	Merkur	Trgovina na drobno	154.075
7	Intereuropa	Transport	96.281
8	Helios	Predelovalna dejavnost	91.867
9	Iskra Avtoelektrika	Predelovalna dejavnost	60.931
10	Elan	Predelovalna dejavnost	56.600
11	Unior	Predelovalna dejavnost	50.385
12	Lesnina	Trgovina na drobno	50.049
13	Kolektor Group	Predelovalna dejavnost	44.530
14	Prevent	Predelovalna dejavnost	38.372
15	Trimo	Predelovalna dejavnost	35.389
16	Viator & Vektor	Transport	29.653
17	HIT	Dejavnost igralnic	27.686
18	JUB	Predelovalna dejavnost	26.835
19	Hidria	Predelovalna dejavnost	24.650
20	Perutnina Ptuj	Predelovalna dejavnost	23.751
21	Kovintrade	Predelovalna dejavnost	20.579
22	ERA	Trgovina na drobno	16.895
23	ETI Elektroelement	Predelovalna dejavnost	16.122
24	Alpina	Trgovina na drobno	15.420
25	Kompas	Potovalna agencija, organizator potovanj	15.009
<b>SKUPAJ</b>			<b>2.957.571</b>

Vir: Jaklič (2008, 2).

Med značilnostmi prvih 25 slovenskih multinacionalk so izpostavljene še naslednje: Rast na tujih trgih kot gonilo rasti največjih 25 multinacionalk, vendar pa rast na tujih trgih ne poteka na račun zmanjševanja zaposlenosti, investicij ali prodaje na domačem trgu, temveč jo dopolnjuje. Po kazalcih internacionaliziranosti (indeks internacionaliziranosti je v letu 2006 znašal 45%) ta slovenska podjetja ne zaostajajo dosti za največjimi svetovnimi multinacionalkami, v povprečju pa so bolj internacionalizirana kot podjetja iz drugih tranzicijskih držav. V povprečju imajo multinacionalna podjetja iz prve petindvajseterice 11,5 podjetij v tujini v 9 različnih državah. Z izjemo enega so vsa podjetja iz lestvice ustanovljena pred prehodom v tržno gospodarstvo.

Vsa podjetja iz lestvice za svoj uradni jezik uporabljajo slovenščino, 10 od 25 pa ob tem še angleščino. Internacionalizacija menedžmenta je razmeroma nizka, saj zelo prevladujejo predsedniki uprav slovenske narodnosti. Glede na spremenjeno gospodarsko situacijo in finančne težave nekaterih večjih slovenskih multinacionalk



bodo zanimivi podatki novega kroga raziskave, saj utegnejo spremeniti do sedaj oblikovano sliko o internacionalizaciji slovenskih podjetij.

## ***Sklep***

V poglavju smo opredelili pojem internacionalizacija poslovanja podjetij. Glede na predmet obravnave (menedžerji ČV v kontekstu internacionalizacije) smo opredelitev internacionalizacije zožili le na področje poslovanja podjetij ter ga na ta način zamejili. Blizu nam je opredelitev po kateri je internacionalizacija dinamičen, večdimenzionalen proces, ki poteka vsaj v dveh smereh in s katerim podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti zaradi vhodnih in izhodnih aktivnosti (vhodna, izhodna ali kooperativna internacionalizacija). Med strategijami izbire trgov (kam), strategijami vstopa (kako) in strategijami proizvodov oz. storitev (kaj), so pomembne tudi druge dimenzije (med njimi človeški viri).

V kratki opredelitvi teoretičnih pogledov na internacionalizacijo, ki ponujajo odgovore na vprašanja zakaj se podjetje odloči investirati v tujini, v kakšnih razmerah in kako se je možno tega lotiti, izpostavljamo predvsem tiste, ki so zanimive za mala in srednja podjetja, saj ta predstavljajo jedro slovenske strukture internacionaliziranih podjetij. Za predmet obravnave sta pri tem ključni teorija na virih utemeljenega podjetja in ostale organizacijsko-menedžerske teorije.

Sledi pregled motivov (notranji, zunanji, potiska in vleke), vzvodov in ovir za internacionalizacijo, kot ga vidijo različni avtorji ter v nadaljevanju možnosti prestrukturiranja z internacionalizacijo. Pomembni so še načini in oblike vstopa na tuje trge, njihov nadzor in tveganje, ob zavedanju, da ne obstaja neka idealna vstopna strategija, ampak je to potrebno znova in znova iskati ter se v tem procesu pripraviti na kompromise in odpovedovanje.

Zadnji del poglavja je namenjen predstavitvi poteka internacionalizacije v slovenskih podjetjih, pri čemer so nam bili v pomoč podatki raziskave, ki jo je s sodelavci opravila Jakličeva (Jaklič 2008). Omenjeni del zanimivo dopolnjujejo rezultati mednarodne primerjalne študije o MČV Cranet, raziskave, ki jo je med Slovenci napotenimi v tujino v letu 2009 izvedlo Združenje Menedžer (Jecič in Šmuc 2010) ter delno tudi rezultati naše primarne analize, ki bo predstavljena v empiričnem delu disertacije.

## **4. MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV IN INTERNACIONALIZACIJA**

### ***4.1 Mednarodni menedžment človeških virov***

Temeljni namen aktivnosti MČV v mednarodnem podjetju je pridobiti sodelavce, ki bodo s svojim znanjem in kompetencami skladno s strateškimi usmeritvami podjetja uspešno izvajali naloge v izpostavah in v centrali. Kot bomo pokazali v nadaljevanju se podjetje pri kadrovanju v mednarodnem prostoru srečuje z zelo raznolikimi (potencialnimi) sodelavci, ki jih za različne namene in različno dolga obdobja napotuje v tujino. Obenem se sodelavci mednarodnega podjetja razlikujejo po motivih zaradi katerih se odločijo za delo v tujini.

Pri izbiri načinov MČV v mednarodnem okolju je potrebno upoštevati kulturno raznolikost in poznati lokalne posebnosti, ki se nanašajo na uporabo različnih metod pridobivanja kadrov, institucionalno ureditev področja zaposlovanja, terminologijo, ki se uporablja pri sporočanju kadrovskih potreb, izobraževalne programe v lokalnem in mednarodnem prostoru, ki izobražujejo za podjetje zanimive kadre, ponudbo kadrov v lokalnem in mednarodnem prostoru, vpliv napotitev na družino, delo in kariero sodelavcev in njihovih partnerjev, saj ti vplivajo na uspešnost in učinkovitost pridobivanja in izbire kadrov.

Vse to pomeni, da se mora podjetje, ko pri svoji internacionalizaciji preseže raven izvažanja v tujino ter sama ali s partnerjem v tujini vzpostavi izpostavo in zaposli sodelavce, začeti ukvarjati tudi z **mednarodnim menedžmentom človeških virov** (v nadaljevanju MMČV). MMČV lahko opredelimo kot vse teme in probleme v okviru področja MČV, ki se pojavijo ob internacionalizaciji delovanja (oz. poslovanja) ter strategije, usmeritve in dejavnosti MČV, ki jih podjetje uveljavlja zaradi internacionalizacije (Dowling idr. 2008). Pri oblikovanju celostnega načina reševanja te problematike je zato treba upoštevati v kateri fazi internacionalizacije je podjetje (kolikšna je njegova mednarodna prisotnost), kakšen je njegov strateški pristop k mednarodnemu poslovanju in kakšen je njegov način vstopa/delovanja na tujih trgih.

MČV v mednarodnem podjetju se v več pogledih, predvsem pa po večji kompleksnosti, razlikuje od MČV v podjetju, ki deluje v domačem, nacionalnem prostoru. Oddelek za MČV v tem primeru namreč (Briscoe in Schuler 2004, 29):

(a) Opravlja širši nabor dejavnosti, ki se nanašajo na delo s sodelavci, ki delujejo v mednarodnem prostoru, kar zajema na primer plačilo davkov v tujini, prošnje za izdajo delovnih dovoljenj in pomoč družini sodelavca pri preselitvi v tujino.

(b) Strokovno deluje na širšem področju, saj mora ob domači ureditvi, poznati še druge države in njihove pravne ureditve, predvsem na področju zaposlovanja in delovnih razmerij.

(c) Je bolj, kot v primeru delovanja doma, povezan z vsakdanjim življenjem zaposlenih, še posebej, če je ob njih v tujino odšla tudi družina.

(d) Je soočen z večjo raznolikostjo, spreminjajočo se strukturo, obsegom sodelavcev, ki običajno le določen čas opravljajo naloge v tujini, kar povečuje kompleksnost MČV, saj zahteva različne načine pridobivanja, izbiranja, usposabljanja, priprave na delo in nagrajevanja zaposlenih.

(e) Je soočen z večjim obsegom zunanjih vplivov, ki izhajajo iz delovanja v različnih kulturnih okoljih in državah.

(f) Je soočen z več problemi in težavami, kar posledično lahko vodi v večjo možnost napak pri delovanju in odločanju.

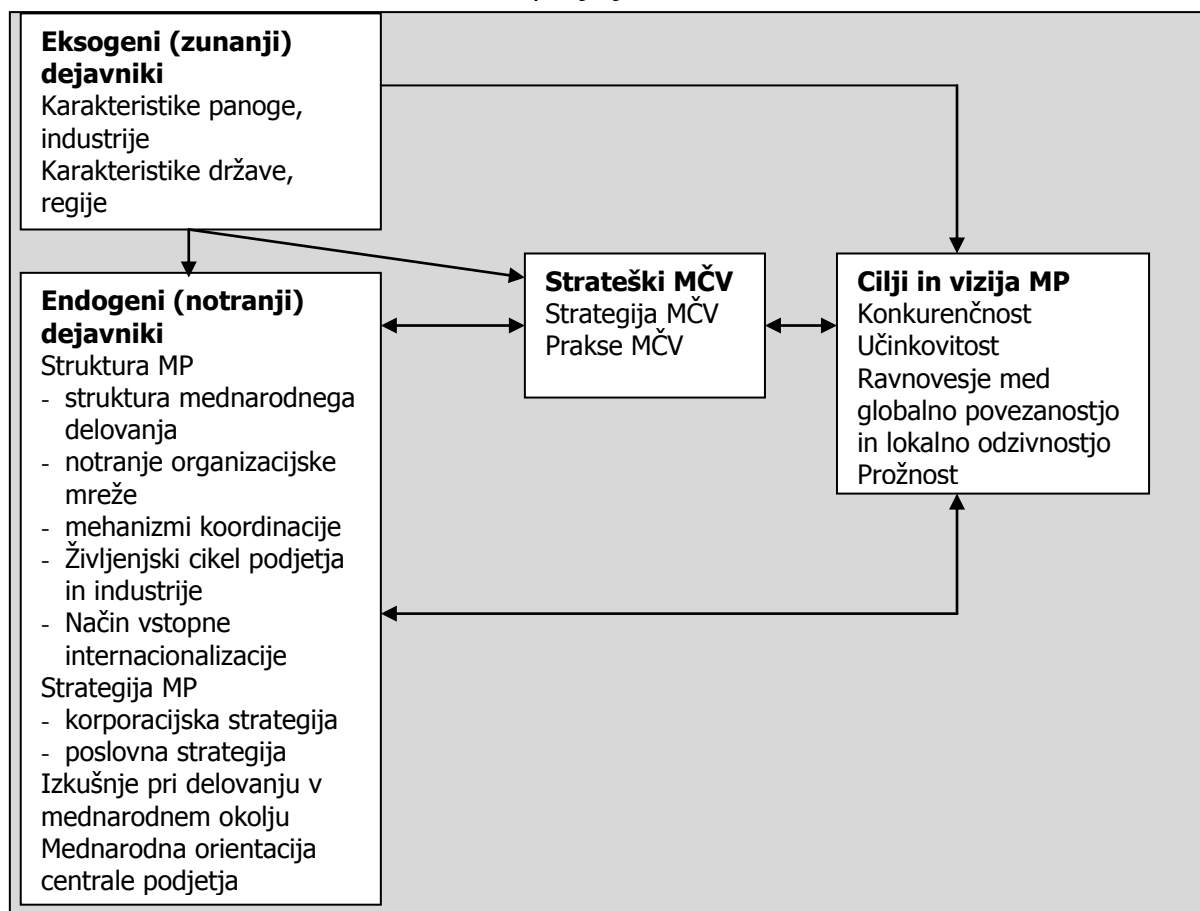
Na sliki 4.1 je prikazan **model strateškega MČV** v mednarodnih podjetjih, ki sta ga razvili de Cheri in Dowling (de Cheri in Dowling 1999 v Scullion in Paauwe 2004, 73). Na MČV v mednarodnih podjetjih vplivajo tako zunanji kot tudi notranji dejavniki. V okviru modela imajo prevladujoč položaj zunanji dejavniki, kot so značilnosti dejavnosti, države oziroma regije in medorganizacijskih omrežij, ki neposredno in posredno vplivajo na notranje dejavnike, strategijo in izvajanje dejavnosti MČV ter na cilje mednarodnega podjetja. Ob tem na MČV vplivajo tudi notranji (organizacijski) dejavniki, ki so v modelu razvrščeni od bolj (struktura) do manj otipljivih (usmeritev centrale). Model predvideva tudi povratne vplive strateškega MČV in ciljev na organizacijske vidike. V primerjavi z domačimi razmerami lahko opazimo veliko bolj neposreden vpliv zunanjih dejavnikov. Pri ciljeh mednarodnega podjetja se v zadnjem času čedalje pogosteje poudarja tudi pomen mednarodnega (globalnega) prenosa znanja, kompetenc, sposobnosti in učenja (Sparrow idr. 2004).

Če primerjamo MČV v mednarodnem podjetju in podjetju, ki deluje v domačem okolju, ugotovimo še, da izhajajo ključne razlike iz potrebe po **večji vključenosti oddelka za ČV v življenje posameznika** (Dowling 1988) in iz večje ravni tveganja (Fenwick 2004, 309). Večja vključenost se na primer kaže pri zagotavljanju namestitve družine ali v seznanjanju družine z možnostmi varstva in šolanja otrok v državi gostiteljici. Tveganje narašča zaradi potrebe po MČV v različnih kulturnih in pravno- ekonomskih okoljih. Ta na primer zahtevajo izdelavo različnih načinov nagrajevanja, postopkov izbire, zaposlovanja in podobno ob hkratni potrebi po standardizaciji in prožnosti mednarodnega podjetja kot celote.

Pomembno področje v tem okviru je **vprašanje domačega in lokalnega upravljanja izpostav mednarodnega podjetja v tujini**. Perlmutter (Perlmutter 1969) je raziskoval vpliv vedenjskih vzorcev menedžerjev na delovanje centrale mednarodnega podjetja. Na osnovi raziskav je opredelil štiri idealne vedenjske vzorce

mednarodnih menedžerjev: **etnocentrični** (usmerjen na domačo državo), **policentrični** (usmerjen na državo gostiteljico), **geocentrični** (usmerjen v svet) in **regiocentrični** (usmerjen je na določeno regijo). Omenjeni vzorci so postali osnova za razlago politik MČV v primeru zaposlovanja menedžerjev in ključnih kadrov v mednarodnih podjetjih. Pri **etnocentričnem vzorcu** imajo znanje, kriteriji ocenjevanja, način vodenja v centrali podjetja in menedžerji iz domače države, prednost in prevlado nad drugimi. Zato so samo domači menedžerji primerni za vodenje tako v centrali, kot v izpostavah podjetja. V mednarodnih podjetjih, za katere je značilen **policentrični pristop** se pri kadrovanju usmerja na zaposlovanje menedžerjev, ki prihajajo iz države gostiteljice, v kateri deluje izpostava. Podjetja s **policentričnim pristopom**, pa pri MČV sledijo načelu zaposlovanja najboljših menedžerjev, ne glede ali prihajajo iz domače države, iz države gostiteljice ali iz tretje države. **Regiocentrični** pristop načela geocentričnega pristopa prenese na bolj omejena področja – regije. Omenjeni idealni vzorci MMČV se zelo povezujejo s tipologijo mednarodnih podjetij, ki sta jo izdelala Barlett in Ghoshal (Barlett in Ghoshal 1989), s fazami internacionalizacije po Adlerjevi in Ghadarju (Adler in Ghadar 1990) ter kulturnimi okolji, v katerih delujejo mednarodna podjetja.

Slika 4.1: Model MMČV v mednarodnem podjetju



Vir: de Cieri in Dowling (1999, 318).

Naslednje pomembno vprašanje na področju MČV je prenos MČV praks iz centrale v izpostave, med izpostavami oz. iz izpostav v centralo. Taylor idr. (Taylor idr., 1996) loči **3 načine prenosa praks MČV v izpostave: prilagodljiv, prenosljiv in povezljiv**. S **prilagodljivim** prenosom praks MČV oblikujejo mednarodna podjetja za izpostave takšne prakse in sisteme MČV, ki odražajo značilnosti lokalnega okolja v katerem te izpostave delujejo, kar ustreza Permatterjevemu policentričnemu vedenjskemu vzorcu. Pri **prenosljivem** prenosu gre za direkten prenos praks MČV, ki so značilne za centralo podjetja v izpostave podjetja, kar ustreza etnocentričnemu vedenjskemu vzorcu. **Povezljiv** prenos praks MČV pa kombinira notranjo konsistentnost z možnostjo vključevanja nekaterih lokalnih posebnosti in željo po vključevanju najboljših praks MČV, ki so nastale tako v centrali kot v izpostavah mednarodna podjetja. Tako ustreza Permatterjevemu geocentričnemu vedenjskemu vzorcu.

V realnosti najdemo malo mednarodnih podjetij, ki za prenos praks uporabljajo le našete idealne tipe prenosa. Prenos, standardizacija in optimizacija praks so namreč v veliki meri določene z ravno razlik med centralo in izpostavo podjetja. Te izhajajo iz pravnih predpisov, kulturnih in institucionalnih razlik med domačo državo in državo gostiteljico, pogojene so z nacionalnim izvorom lastnika, z vlogo in položajem izpostave. Tako lahko mednarodna podjetja v nekaterih izpostavah uporabljajo prilagodljiv, v drugih prenosljiv ali povezljiv način prenosa praks MČV, spet v drugih pa različne načine prenosa za različna področja MČV.

Področje MČV je v mednarodnem podjetju pod velikim pritiskom naj se prilagodi lokalnim razmeram, saj je v zelo veliki meri odvisno od lokalnega trga delovne sile. To zahteva stalno usklajevanje razmerja med sledenjem strategiji MMČV na eni in **odzivnostjo na lokalno okolje** na drugi strani. Evans idr. (Evans idr. 2002) za doseganje omenjenega cilja MMČV predlaga tri možnosti: **centralizacijo, koordinacijo in decentralizacijo**. Več ključnih aktivnosti MČV izvaja centrala podjetja, bolj je MČV v podjetju **centraliziran**. Popolna centralizacija MČV pomeni, da vse za mednarodno podjetje ključne aktivnosti MČV (kot je na primer selekcija vodij izpostav, medkulturno usposabljanje) izvaja oddelek za MČV v centrali mednarodna podjetja. In obratno, več ključnih aktivnosti MČV izvaja izpostava mednarodna podjetja, bolj je MČV v podjetju decentraliziran.

**Koordinacija** se nanaša na izvajanje tistih aktivnosti MČV za katere se predvideva, da jih bodo najbolje opravili v lokalni izpostavi v koordinaciji s centrom ali z regionalnim centrom posameznih izpostav mednarodnega podjetja (na primer izbira metode pridobivanja in selekcije novih lokalnih sodelavcev).

Bartlett in Ghoshal (Bartlett in Ghoshal 1989) sta izpostavila, da v prizadevanju za doseganje konkurenčnih prednosti na svetovni ravni mednarodnega podjetja zasledujejo naslednje cilje:

- **doseči učinkovitost na svetovni ravni** – z zmanjševanjem stroškov preko ekonomij obsega in povezanih proizvodov ali preko povečevanja prihodkov na račun prilagajanja lokalnim preferencam,
- **biti prilagodljiv (fleksibilen, lokalno odziven) v večnacionalnem okolju** – s primernim ravnanjem s tveganji in izkoriščanjem priložnosti, ki se pojavljajo v raznolikem in spremenljivem okolju mednarodnega podjetja,
- **izkoristiti priložnosti za učenje (delitev znanja in prenos kompetenc) na svetovni ravni** – z razvijanjem različnih virov in sposobnosti, ki bodo pripomogli k večji inovativnosti in izkoriščenosti inovacij, ki so nastale v mednarodnem podjetju.

Upoštevajoč značilnosti mednarodnega poslovnega okolja in zastavljene cilje, mednarodna podjetja razvijejo strateški pristop, ki določa način doseganja ciljev ter organizacijsko strukturo in procese. V nadaljevanju opisujemo najbolj pogosto uporabljeno razvrstitev strateških pristopov mednarodnih podjetij po Bartlettu in Ghoshalu (Bartlett in Ghoshal 1989).

Prvi je **večdomni** strateški pristop (angl. *multidomestic*), ki organizacijsko temelji na decentralizirani federaciji, torej na relativno avtonomnih organizacijskih enotah v različnih državah. Ta pristop svoje konkurenčne prednosti črpa predvsem iz sposobnosti za prilagajanje več različnim nacionalnim okoljem. Na globalni ravni se to pozna predvsem na povečanju obsega prihodkov, ki ga podjetje doseže s prilagajanjem proizvodov in storitev lokalnim željam in zahtevam. Čeprav takšne podjetja prepoznajo veliko lokalnih razlik, večina učenja in njegove uporabe ostane na lokalni ravni.

Drugi je **mednarodni** strateški pristop (angl. *international*), ki v večji meri temelji na učinkovitem prenašanju doma razvitih rešitev (tehnologija, proizvodi, storitve) na tuje manj razvite trge. Organizacijsko gre za močno nadzorovano in koordinirano federacijo. Ta oblika je zelo učinkovita pri prenosu znanja prek meja, a obenem ne zagotavlja optimalne učinkovitosti in prilagodljivosti.

Tretji je **globalni** strateški pristop, kjer konkurenčna prednost temelji izključno na doseganju učinkovitosti na svetovni ravni (globalni trg). Bolj kot na razlike v zahtevah in željah lokalnega trga se ta pristop osredotoča na izkoriščanje ugodnih razlik v cenah proizvodnih dejavnikov. Proizvaja tam, kjer je najbolj poceni. Koncentracija in centralizacija proizvodnje ter raziskav in razvoja omejuje prilagodljivosti (občutljivost na politična in valutna tveganja) in učenje na tujih trgih.

Četrty je **transnacionalni** strateški pristop, ki temelji na uravnoveženem upoštevanju vseh treh zgoraj omenjenih pristopov. Gre za normativen pristop, ki ga organizacijsko omogoča integrirano omrežje bolj ali manj enakovrednih enot. Ta idealiziran pristop je uresničitev miselnosti: misli globalno, deluj lokalno oz. hkrati doseči globalno učinkovitost, lokalno odzivnost in učenje (t.i. glokalizacija).

Za MMČV je še zlasti pomembno družbeno (kulturno) okolje oz. različnost nacionalnih kultur<sup>36</sup>, ki ga sestavljajo (Snell in Bohlander 2007):

- **jezik in komuniciranje** - jezik, neverbalno komuniciranje, mediji,
- **družbena struktura** - pomen družine, mobilnost, nacionalizem, urbanizacija, družbena delitev,
- **sistem šolanja in izobraževanja** - pismenost, osnovno in srednje šolanje, vajeništvo,
- **vrednote in ideologija** - delovna etika, časovna naravnost, individualizem/kolektivizem, odnos do tveganja, odnos do dosežkov,
- **religija** - običaji, tabuji, prazniki.

Delovanje v večkulturnem okolju namreč za mednarodno podjetje po eni strani pomeni več možnosti za probleme pri komuniciranju, večje možnosti kulturnih trkov med organizacijskimi enotami podjetja oz. med sodelavci ter večje možnosti za občutenje kulturnih šokov. Obenem pa takšna situacija prinaša tudi precej potencialnih dobroti večkulturnosti kot so (Harzing in Ruysseveldt 2004, 35):

- povečanje ustvarjalnega potenciala in posledično inovativnosti,
- večja občutljivost pri delu s tujimi strankami,
- sposobnost pridobivanja najboljših ljudi oz. manjša odvisnost od lokalnega trga delovne sile,
- sposobnost globalnega pogleda na poslovanje,
- možnost ustvarjanja »superkulture«, ki jo zaznamujejo najboljši elementi vseh zastopanih kultur ter
- večja prilagodljivost podjetja, ki se je sposobno prilagajati različnim okoljem in spremembam v njih.

---

<sup>36</sup> **Kultura** je sistem pomenov, skupen vsem pripadnikom neke skupnosti oziroma družbe, ki določa na kaj so pozorni, kako se vedejo in kaj cenijo – je skupek leč za dojetje in razumevanje sveta (Trompenaars 1993 v Zagoršek in Štemberger 2005). **Nacionalna kultura** je torej sistem fizičnih predmetov in izdelkov (t.j. artefaktov), ki jih ustvarjajo pripadniki določene nacije, njihovih vzorcev obnašanja, ritualov in herojev ter na najglobljem nivoju njihovih norm, prepričanij in vrednot (Zagoršek in Štemberger 2005). Zaradi njene splošne prisotnosti ima v poljubni državi precejšen vpliv na utečene prakse delovanja in poslovanja, organizacijsko kulturo in možnosti za uspešno izvajanje MČV. Čeprav se v času globalizacije tudi doma čedalje srečujemo z različnimi nacionalnimi kulturami, je ta učinek ob širjenju mednarodnega poslovanja precej močnejši. Ob siceršnjem vsesplošnem poenotenju življenja in poslovanja v različnih državah nacionalna kultura tudi v času globalizacije še vedno ohranja zadosti velike kulturne razlike, da moramo biti na njih pozorni.

Da bi lažje razumeli razlike med nacionalnimi kulturami, so raziskovalci razvili več **klasifikacij dimenzij nacionalne kulture**. Tako poznamo npr. Hallov (Hall 1976 v Lane idr. 2006) model nizko in visoko kontekstnih kultur, Hampden-Turnerjev (Hampden-Turner 1993) in Trompenaarsov (Trompenaars 2003) model sedmih dimenzij kulture in GLOBE model (House idr. 1999) devetih dimenzij kulture (izogibanje negotovosti, razdalja v moči, skupinski in institucionalni kolektivism, spolna enakost, asertivnost, usmerjenost v prihodnost, usmerjenost k delovanju, usmerjenost k ljudem). Najpogosteje pa se za primerjavo različnih nacionalnih kultur še vedno uporablja Hofstedejevih (Hofstede 1980 v Hofstede 1991; Hofstede 2006; Hofstede idr. 2006) pet dimenzij nacionalne kulture.<sup>37</sup> Te dimenzije so (Zagoršek in Štemberger 2005):

- **razlike v moči** – stopnja, do katere ljudje zaznavajo in so pripravljeni sprejeti neenakosti v družbi, razlike v položajih, statusih in podobno,
- **izogibanje negotovosti** – stopnja, do katere se ljudje počutijo neprijetno, in se izogibajo nestrukturiranim, nepreglednim in negotovim problemom in okoliščinam,
- **individualizem/kolektivism** – stopnja, do katere se ljudje raje obnašajo kot posamezniki, kakor kot člani skupine,
- **moškost in ženstvenost** – stopnja, do katere v družbi prevladujejo tipično moške vrednote, kot so dosežki, herojstvo, delo in materialni uspeh, v nasprotju s tipično ženskimi vrednotami, kot so dobri odnosi, sodelovanje in splošna kakovost življenja oz. stopnja, do katere ljudje postavljajo v ospredje cilje ne glede na sredstva za njihovo doseganje v nasprotju z upoštevanjem pomena načinov za doseganje ciljev,
- **dolgoročna/kratkoročna usmerjenost** – stopnja, do katere so se ljudje pripravljene odreči kratkoročnim užitek ali donosom v korist dolgoročnih oz. stopnja, do katere so ljudje usmerjeni v prihodnost in zato delujejo proaktivno v primerjavi z ukvarjanjem predvsem s problemi sedanjosti in posledično reaktivnim delovanjem.

Adler in Ghadar (Adler in Ghadar 1990, 242) sta na osnovi teorije življenjskega cikla proizvoda izdelala model, v katerem sta **predstavila povezanost med MČV in kulturnim okoljem v katerem deluje mednarodno podjetje**. Razlikovala sta štiri faze delovanja podjetja:

1. Domača faza, kjer je podjetje osredotočeno na domač trg in na izvoz.
2. Mednarodna faza, kjer je podjetje osredotočeno na odziv lokalnega okolja in prenos znanja.
3. Večnacionalna faza, kjer je podjetje osredotočeno na globalno strategijo, nizke stroške in cenovno tekmovanje.
4. Globalna faza, kjer je podjetje osredotočeno na odziv lokalnega okolja in globalno integracijo.

---

<sup>37</sup> Vsaka dimenzija ima dva nasprotujoča si pola.



Vpliv nacionalne ali regionalne kulture se po posameznih fazah razlikuje. Tako je kulturni vpliv nepomemben v domači fazi, kjer vodenje poteka v skladu z etnocentrično perspektivo in se ne upošteva vplivov tujih kultur. V naslednji, mednarodni fazi, so kulturne razlike med različnimi tujimi trgi zelo pomembne. Pri oblikovanju proizvodov, marketingu in proizvodnji, se išče povezanost med izdelkom in željami ter stili potrošnje pomembnih tujih segmentov potrošnikov. Tudi zato se proizvodnjo v tej fazi velikokrat preseli v drugo državo oziroma regijo. V večnacionalni fazi je potrebno proizvod globalizirati do take mere, da tekmovanje z ostalimi globalnimi ponudniki poudarja doseganje nižjih cen, kot načina doseganja prednosti. V tem primeru se bolj kot kulturne razlike upošteva doseganje cenovnih prednosti, ki izhajajo iz cen produkcijskih faktorjev in doseganjem ekonomij obsega v različnih državah in regijah. V zadnji, globalni fazi, je potrebno ob upoštevanju cenovnih prednosti in nizkih cen na svetovnih trgih, upoštevati še standarde visoke kakovosti, kar se odraža v skladnosti izdelka z okusi, preferencami in/ali posebnostmi posameznih trgov ali tržnih niš. Tako kulturna senzibilnost postaja temelj delovanja mednarodnih podjetij.

Omenjene faze internacionalizacije, (tržnega) okolja in vpliva kulture oblikujejo **nabor politik in metod MČV** (tabela 4.1) **ter kompetenc, ki jih potrebujejo vodje za delovanje v različnih fazah** (Adler in Ghadar 1990, 244).

V **domači fazi** še ne moremo govoriti o mednarodnem MČV. Običajno gre za naključne kratke obiske izpostav podjetja v tujini ali za kratek čas trajajoče projektne naloge. Za opravljanje teh nalog je pomembno, da imajo vodje strokovne kompetence in da dobro poznajo izdelke in storitve podjetja.

V **mednarodni fazi** postane vloga mednarodnega MČV pomembna, saj se v tujino pošilja sodelavce, ki morajo zagotoviti upravljanje, strokovnost in finančni nadzor v izpostavah podjetja v tujini. Različni trgi zahtevajo raznolike rešitve in prilagoditve poslovnih pristopov in izdelkov, s katerimi se podjetje prilagaja lokalnim okoliščinam. Ob strokovni kompetentnosti, so pomembni kriteriji za izbiro sodelavcev za delo v izpostavah še jezikovne sposobnosti, kulturna prilagodljivost in senzibilnost. Ker je za delovanje v izpostavah potrebno dobro poznati tudi lokalne razmere se za vodje na področju prodaje, marketinga in MČV pogosto kadruje sodelavce države gostiteljice.

V **večnacionalni fazi**, je pri izbiri vodij za večnacionalne naloge najbolj pomembno, da bodo kompetentno opravljali naloge, ne glede na njihovo državo izvora. Osrednja naloga MČV v tej fazi je, da za vodenje pridobi in razvije sodelavce, ki jih bodo povezovale skupne organizacijske vrednote in norme. To bo namreč prispevalo tako k povezanosti med centrom in izpostavami podjetja kot med izpostavami, kljub dejstvu, da podjetje deluje na različnih, geografsko ločenih trgih in vodje prihajajo iz

različnih držav. Zato so za MČV v tej fazi bistvene predvsem aktivnosti na področju razvoja vodij, kariernega svetovanja in stalne, periodične (na 3 do 5 let) premestitve na različne naloge.

Osrednji izziv MČV v **globalni fazi** je, kako v podjetju zadovoljiti potrebe po globalni povezanosti in nacionalni odzivnosti obenem. Gre za kombinacijo druge in tretje faze. Kulturna raznolikost je v tej fazi prisotna tako na trgih na katerih deluje podjetje, kot tudi v samem podjetju. Zato je za podjetje v tej fazi nujno, da kulturno raznolikost sprejema kot izziv in ne kot grožnjo in jo uporabi za povečanje lastne kreativnosti in prožnosti, predvsem z upoštevanjem in omogočanjem raznolikih perspektiv, načinov reševanja problemov in spodbujanjem inovativnosti. MČV se v tej fazi osredotoča na razvoj ključnih in perspektivnih vodij, z zagotavljanjem pogojev in ustvarjanjem okolja za stalno učenje in razvoj v vseh delih podjetja.

Tabela 4.1: Internacionalizacija in MČV

	1. Domača faza	2. Mednarodna faza	3. Večnacionalna faza	4. Globalna faza
Primarna orientacija	Izdelek/storitev	Trg	Cena	Strategija
Strategija	Domač trg	Več domačih trgov	Več nacionalnih trgov	Globalni trg
Svetovna strategija	Omogočiti tujim kupcem, da kupujejo izdelke in storitve	Povečati trg Mednarodno prenesti tehnologije	Pridobiti večnacionalne vire, večnacionalno proizvajati in prodajati	Pridobiti globalno, strateško, konkurenčno prednost
Kadrovanje				
V tujino napoteni sodelavci	Nič (ali nekaj)	Mnogo	Nekaj	Mnogo
Zakaj jih poslati	Poslovno potovanje, kot popestritev	Prodaja, nadzor ali prenos tehnologije	Nadzor	Koordinacija in povezovanje
Koga pošljejo	Nikogar	Dobri posamezniki, prodajno osebje	Odlični posamezniki	Perspektivni sodelavci in vrhni menedžment
S kakšnim namenom	Nagrada	Da opravijo delo v okviru projekta	Projektni in karierni razvoj	Karierni razvoj in razvoj podjetja
Karierni vpliv	Ga ni	Slab za domačo kariero	Pomemben za globalno kariero	Bistven za delovanje vrhnjih menedžerjev
Strokovni povratek	Težaven	Zelo težaven	Manj težaven	Enostaven

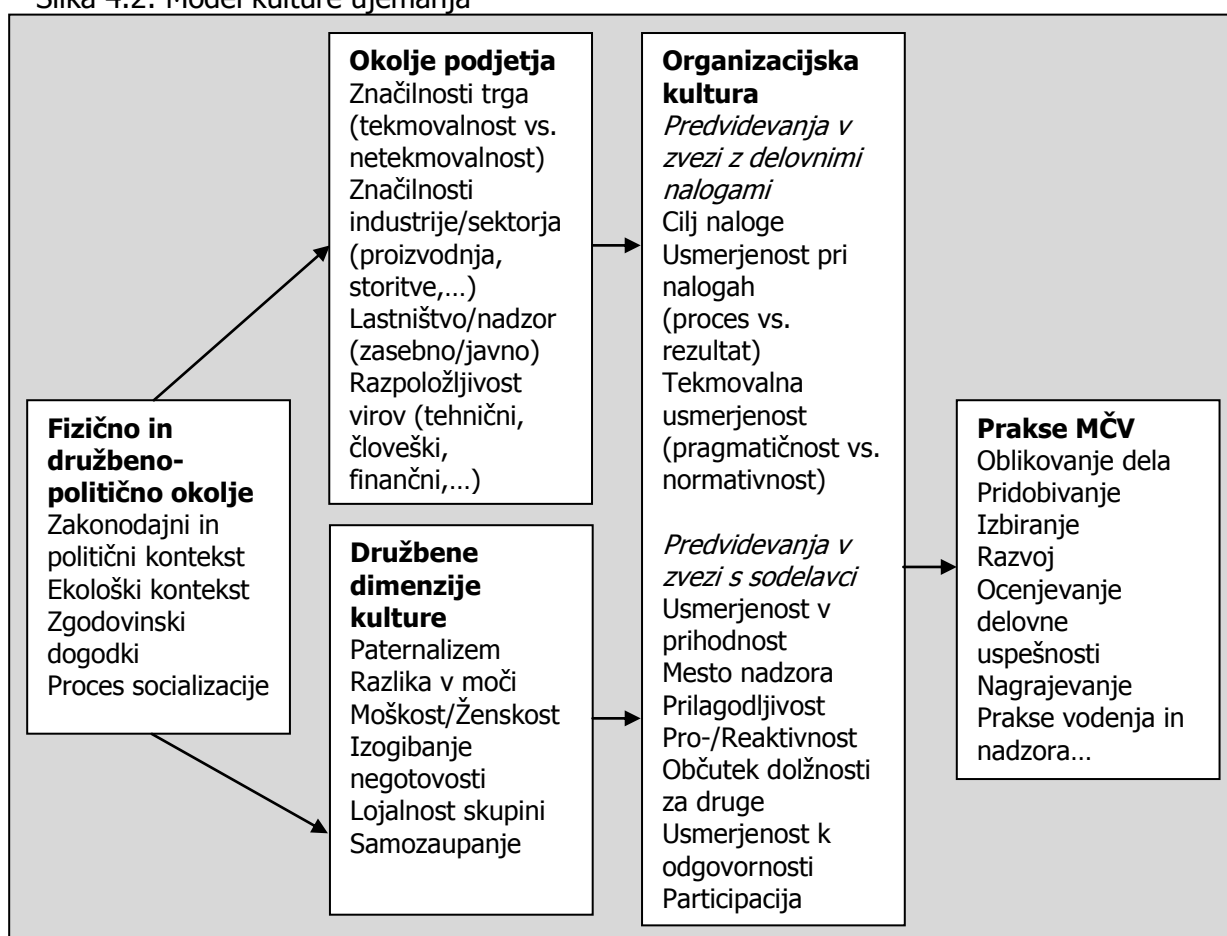
Usposabljanje in razvoj (jeziki in medkulturni menedžment)	Brez predhodnega usposabljanja	Omejeno (en teden)	Daljše	Stalno skozi vso kariero
Za koga	Za nikogar	Za v tujino napotene sodelavce	Za v tujino napotene sodelavce	Za menedžment
Ocenjevanje delovne uspešnosti	Korporacijsko, od zgoraj navzdol	Izpostava, od zgoraj navzdol	Korporacijsko, od zgoraj navzdol	Glede na globalno strateško pozicioniranje
Motivatorji	Denar	Denar in pustolovščina	Izziv in priložnost	Izziv, priložnost, napredovanje
Nagrajevanje	Dodatni denar za kritje težav in stroškov v tujini	Dodatni denar za kritje težav in stroškov v tujini	Manj velikodušno, globalni paketi	Manj velikodušno, globalni paketi
Hitrejše karierno napredovanje	Doma	Doma	Prednost v večnacionalnem okolju	Globalno
Potni list vodij	Domač	Domač	Domač in preverjeni tujci	Raznolik
Potrebne kompetence	Strokovne in vodstvene	Strokovne, vodstvene in kulturna adaptacija	Strokovne, vodstvene, kulturna adaptacija in prepoznavanje kulturnih razlik	Strokovne, vodstvene, kulturna adaptacija, prepoznavanje kulturnih razlik, medkulturna interakcija, vpliv in sinergija
Primerljive faze po Barlettu/Ghoshalu	Domača	Mednarodna	Globalna	Transnacionalna

Vir: Adler in Ghadar (1990, 246).

Z **interakcijami med nacionalno kulturo in praksami MČV** ter njihovo diferenciacijo se je ukvarjalo več avtorjev (Arthur in Hendry 1990; Milliman idr. 1991, Jackson in Schuler 1995; Aycan idr. 1999). Med njimi sta tudi Papalexandris in Panayotopoulou (Papalexandris in Panayotopoulou 2004), ki sta primerjali rezultate Cranet raziskave iz leta 2001 in rezultate GLOBE študije. Rezultati raziskave so potrdili trditev, da je MČV odvisen od kulturne, saj so pokazali, da so nekatere dimenzije kulture povezane z določenimi praksami MČV. Tako so najbolj kulturno pogojeni načini internega komuniciranja, najmanjši pa je vpliv kulture na področje nagrajevanja in ugodnosti.

Za obravnavo vpliva kulture na prakse MČV je zanimiv tudi **model prileganja kulture** (v izvirniku model of culture fit) (slika 4.2). Model, ki ga je oblikoval Kanungo s sodelavci (Kanungo in Jaeger 1990 in Medonca in Kanungo 1994 v Aycan idr. 1999, 503), preverjali pa Mathur, Aycan in Kanungo (Mathur, Aycan in Kanungo 1996 v Aycan idr. 1999), temelji na predpostavki, da družbeno-kulturno okolje vpliva na organizacijsko kulturo (v izvirniku interno delovno kulturo/ ang. internal work culture) in prakse MČV. Bolj kot vpliv nacionalne ali organizacijske kulture na MČV izpostavlja prepletanje njunih medsebojnih vplivov. Z integracijo obeh se razlikuje od do sedaj predstavljenih pogledov, ki izpostavljajo le vplive nacionalne ali organizacijske kulture, medsebojne interakcije pa puščajo ob strani.

Slika 4.2: Model kulture ujemanja



Vir: Kanungo in Jaeger (1990 v Aycan idr. 1999, 503).

Podjetja predstavlja kot kompleksne sisteme, ki delujejo v dinamičnih razmerah. Obvladovanje tako kompleksnih sistemov zahteva poglobljeno razumevanje notranjih, zunanjih in medsebojnih vplivov na delovanje organizacije kot celote. S tem kulturne vplive razdeli na dve ravni: **organizacijska (notranja) kultura** in **nacionalna (zunanja) kultura**. Ob kulturi model izpostavlja še **druge dejavnike v okolju organizacije** (npr. tržne značilnosti, sektor, lastništvo, dostopnost virov) ter fizični in družbeno-politični kontekst (zakonodaja, ekologija, družbene, politične in

zgodovinske okoliščine), ki imajo vpliv na obe ravni. Tako na delovanje organizacije (in organizacijsko kulturo) vplivajo zunanji in notranji dejavniki. Posledično so lahko prevladujoča predvidevanja menedžerjev<sup>38</sup> o sodelavcih v enakem družbeno kulturnem kontekstu različna.

Testiranja modela, ki ga je opravila Aycanova s sodelavci (Aycan idr. 1999) so pokazala, da sta paternalizem in lojalnost skupnosti tisti dve kulturni dimenziji, ki v največji meri pojasnita varianco v organizacijskih kulturah in MČV praksah organizacij. Avtorji po testiranjih še izpostavljajo, da je potrebno zagotoviti ujemanje med kulturnim kontekstom in MČV. Pomembno vprašanje pri tem je kako zagotoviti ujemanje: s spreminjanjem vrednot ali s spreminjanjem praks MČV? Priporočajo, da kulturno ujemanje zagotovimo z obojim. Tako, da na eni strani prakse MČV približamo organizacijski kulturi, na drugi pa organizacijsko kulturo približamo praksam MČV. Pri tem je nujno, da MČV prakse spreminjamo postopoma, vrednote in vedenja sodelavcev pa skušamo spremeniti s zgledom in z nagrajevanjem v organizaciji pričakovanih vedenj, pri čemer je ključna vloga vodij. Spreminjanje kulture morajo torej spremljati in podpirati spremembe praks MČV.

## ***4.2 Vrste sodelavcev v mednarodnem podjetju in vrste napotitev***

Podjetje se v mednarodnem prostoru srečuje z zelo raznolikimi (potencialnimi) sodelavci, ki jih za različne namene in različno dolga obdobja napoti v tujino. Obenem se sodelavci mednarodnega podjetja razlikujejo po motivih, zaradi katerih se odločijo za delo v tujini. Za bolj pregledno obravnavanje MMČV je treba najprej opredeliti kategorije držav, ki so relevantne za mednarodno podjetje. Poznamo tri bistvene kategorije:

- **Domača država** je država, iz katere mednarodno podjetje izhaja in kjer je najpogosteje njegova centrala.
- **Država gostiteljica** je država, v kateri ima mednarodno podjetje izpostavo, in sicer v obliki predstavništva, proizvodnega, storitvenega ali razvojnega obrata.
- **Tretja država** je država, v kateri mednarodno podjetje nima izpostav, a je kljub temu lahko vir proizvodnih tvorcev (sodelavci, surovine, kapital idr.) in potencialni novi trg.

---

<sup>38</sup> V literaturi se najpogosteje uporablja Scheinova (Schein 1985) opredelitev organizacijske kulture, po kateri je organizacijska kultura globlja raven temeljnih predpostavk, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo. Organizacijsko kulturo po Scheinu sestavljajo tri ravni: temeljne predpostavke (odnos do okolja, narava človekovega delovanja, medsebojnih odnosov, ...), vrednote in vedenjski obrazci oz. načini ravnanja.

Mednarodno podjetje deluje v domači državi in ima izpostave v tujini, zato tudi ljudje, ki jih kadruje in postanejo njeni sodelavci prihajajo iz domače države, iz države gostiteljice ali iz tretje države, v primerih, ko gre za sodelavce iz držav v katerih podjetje nima lastnih izpostav. Sodelavce in vrste napotitev na delo v mednarodnem podjetju lahko skladno s tem delimo na naslednje kategorije:

**Sodelavec domače države** prihaja iz države, kjer je centrala mednarodnega podjetja.

**Sodelavec države gostiteljice** prihaja iz države, kjer ima mednarodno podjetje izpostavo.

**Sodelavec tretje države** prihaja iz države, kjer mednarodno podjetje nima izpostave in delo kot priseljenc opravlja v izpostavi ali v centrali mednarodnega podjetja.

**V tujino napoteni sodelavec** je sodelavec domače države, ki dela v izpostavi mednarodnega podjetja v državi gostiteljici in je bil na delo napoten za vnaprej določeno obdobje.

**Napotitev v tujino** označuje proces napotitve sodelavcev domače države na delo v izpostavo mednarodnega podjetja.

**Priseljenec** je sodelavec mednarodnega podjetja, ki prihaja iz države gostiteljice ali iz tretje države in je napoten na delo v centralo ali v izpostavo mednarodnega podjetja v drugi državi.

**Priseljevanje** je nasproten proces kot napotitev v tujino in označuje napotitve sodelavcev, ki prihajajo iz države gostiteljice ali iz tretje države, na delo v centralo ali v izpostavo mednarodnega podjetja v drugi državi.

**Povratnik** je običajno sodelavec mednarodnega podjetja, ki prihaja iz domače države in se je po preteku obdobja napotitve v izpostavo tega podjetja v državi gostiteljici vrnil v domačo državo.

Ob navedenih kategorijah se sodelavci glede na to ali prihajajo iz domače države, države gostiteljice ali iz tretje države lahko delijo še na naslednje pod kategorije (Briscoe in Schuler 2004, 224):

- Sodelavci domače države.
- Sodelavci države gostiteljice.
- Sodelavci tretje države.
- Drugi (raznovrstni) sodelavci.

Tabela 4.2: Vrste sodelavcev v mednarodnem podjetju

<b>Sodelavci domače države</b>	<b>Sodelavci države gostiteljice</b>
Sodelavci na krajšem delu v tujini Sodelavci na srednje dolgem (1-3 leta trajajočem) delu v tujini Sodelavci na daljšem (3-5 let trajajočem) delu v tujini Stalni premeščenci <sup>39</sup> Stalni sodelavci v tujini <sup>40</sup> Povratniki V tujino napoteni sodelavci druge generacije <sup>41</sup> Z napotitvijo v tujino nagrajeni ali kaznovani sodelavci	Lokalni sodelavci Mednarodni premeščenci Povratniki <sup>42</sup>
<b>Sodelavci tretje države</b>	<b>Raznovrstne kategorije</b>
Priseljenci Pripravniki Sodelavci tretjih držav, ki želijo samoiniciativno pridobiti delovne izkušnje v tujini	Mednarodni vozači Sodelavci na daljših poslovnih obiskih Pogodbeni sodelavci Sodelavci podpogodbenikov in podizvajalcev Virtualno v tujino napoteni sodelavci Upokojeni sodelavci

Vir: Briscoe in Schuler (2004, 224).

Za vse kategorije sodelavcev v mednarodnem podjetju velja, da so lahko poslani na delo v tujini. **Klasična napotitev** je bila namenjena predvsem sodelavcem domače države, ki so bili napoteni za daljši čas za direktorja (oz. prokurista) tuje izpostave (po navadi traja mandat štiri leta). Danes poznamo **standardne napotitve**, ki so podobne klasični napotitvi in predvidevajo selitev sodelavca v državo gostiteljico za daljši čas, ter **nestandardne napotitve**, pri katerih se tip in/ali čas napotitve razlikujeta od klasične napotitve.

Glede na čas trajanja tako ločimo **napotitve za krajši čas** (do tri mesece), **podaljšane napotitve** (do enega leta) in **dolgoročne** napotitve (od enega do pet let). Glede na tip napotitve pa ločimo **vozaške, rotacijske, pogodbene** in **virtualne** napotitve. Za vozaško napotitev je značilno, da družina sodelavca ne živi v državi gostiteljici, sodelavec pa se tedensko ali na štirinajst dni vrača (z letalom ali avtom) domov za vikend. Ta oblika napotitve je med slovenskimi podjetji zelo priljubljena. Za rotacijsko napotitev je značilno, da obdobju krajšega neprekinjenega

<sup>39</sup> Sodelavci domače države, ki se stalno selijo iz ene države gostiteljice v drugo.

<sup>40</sup> Sodelavci domače države, ki so na stalnem oz. dolgo trajajočem delu v izbrani državi gostiteljici.

<sup>41</sup> Označuje otroke v tujino napotениh sodelavcev, ki opravljajo delo v državi gostiteljici, ki ni domača država njihovih staršev.

<sup>42</sup> Povratnik v tem primeru označuje sodelavca, ki prihaja iz države gostiteljice in se zaradi dela v izpostavi podjetja, ki se ne nahaja v državi gostiteljici iz tujine vrne domov.

dela v tujini sledi obdobje počitka doma, pri čemer se takšno zaporedje ponavlja. Pri pogodbeni napotitvi za čas dela na mednarodnem projektu (po navadi od pol do enega leta) zaposlimo človeka s specifičnimi (redkimi) znanji, ki so bistvena za uspeh projekta. Običajno se za pogodbene napotitve odločamo, če v podjetju ni ljudi z potrebnimi zmožnostmi. V zadnjem času se zaradi napredka v informacijski in komunikacijski tehnologiji pojavljajo tudi t. i. virtualne napotitve. Bistvo virtualne napotitve je v tem, da je sodelavec, ki še naprej živi in dela v svoji domači državi, določen za virtualno opravljanje nalog v izpostavi v tujini in te uresničuje prek informacijskih in komunikacijskih povezav. Če gre za vodenje izpostave, je tak sodelavec odgovoren za uspeh izpostave, ne glede na to, da v izpostavi ni fizično prisoten.

Poleg teh standardnih in nestandardnih napotitev je čedalje več tudi sodelavcev, ki sicer niso napoteni na delo v tujini, a večino svojega delovnega časa preživijo v tujini. Poimenujejo jih s slikovitim izrazom, ki pove marsikaj o prednostih in slabostih njihovega dela – pogosti letalski potniki (v angleščini frequent fliers).

#### ***4.2.1 Motivi za napotitev sodelavcev v tujino***

Zakaj mednarodna podjetja za zadovoljitev kadrovskih potreb v tujino napotujejo sodelavce? Gre za pomembno vprašanje, predvsem, ker rezultati raziskav kažejo, da razlogi napotitve v tujino vplivajo na uspešnost opravljanja delovnih nalog in vlog sodelavcev v tujini ter na njihovo prilagoditev (Collings in Scullion 2006, 143).

Edström in Galbraith (Edström in Galbraith 1977 v Collings in Scullion 2006, 142), navajata **tri ključne motive, ki vodijo podjetja k napotitvam sodelavcev v tujino:**

1. **Zapolnitev prostih mest** - V primeru, da za delovanje podjetja ni na voljo kompetentnih sodelavcev države gostiteljice, podjetje uporabi v tujino napotene sodelavce.
2. **Razvoj menedžerjev** - Podjetja uporabljajo mednarodne naloge z namenom razvoja sodelavcev oziroma razvoja ti. globalnih kompetenc obstoječih menedžerjev.
3. **Razvoj podjetja** - Mednarodne naloge so lahko tudi sredstvo razvoja podjetja. V tem primeru so mednarodne naloge uvedene z namenom prenosa znanja med izpostavami in z namenom prilagoditve organizacijske strukture in načina sprejemanja odločitev.

Pucik (Pucik 1992) omenjene tri vrste **motivov razdeli v dve skupini:** na **motive, kjer je v ospredju potreba po napotitvah sodelavcev v tujino** in na **motive, kjer gre za učenje sodelavcev v tujini**. Prvi so pogostejši in prevladajo v primerih, ko želi podjetje zapolniti prazno delovno mesto v tujini, ko je potrebno v



izpostavi reševati probleme, ko gre za potrebo po prenosu znanja v tujino ali po nadzoru poteka dela v tujini, drugi pa v primerih, ko je v ospredju razvoj posameznikov in razvoj podjetja. Pri zadnjem gre za razvoj lokalnih vodij in strokovnosti, za izboljšanje mednacionalne koordinacije podjetja, za oblikovanje globalnega načina razmišljanja in delovanja in za možnost pridobivanja znanja in izkušenj, ki jih podjetje v okviru kariernega razvoja ponuja ključnim in perspektivnim kadrom. Po raziskavi Harzingove (Harzing 2001) so potrebe po napotitvah sodelavcev v tujino zaradi zapolnitve prostih mest v ospredju v ameriških in britanskih mednarodnih podjetjih, učenje pa v nemških, nizozemskih in švicarskih.

V odvisnosti od omenjenih motivov v tujino napoteni sodelavci, še zlasti tisti, ki prevzemajo vodenje tujih izpostav, največkrat nastopajo v naslednjih vlogah (Dowling in Welch 2004):

- **vršilec neposrednega nadzora:** sodelavec zagotavlja centrali podjetja verodostojne informacije za odločanje; nadzoruje delovanje tuje izpostave in zagotavlja izvajanje politike, ki je skladna s strategijo celotnega podjetja;
- **pospeševalec socializacije:** sodelavec z neposrednim delovanjem razširja vrednote in organizacijsko kulturo mednarodne korporacije; še posebej učinkovita je ta vloga v primeru, ko je sodelavec dejaven v več različnih izpostavah;
- **graditelj socialnega omrežja:** sodelavec ustvarja medosebne povezave med entitetami znotraj mednarodnega podjetja;
- **povezovalec organizacijskih enot:** sodelavec formalno povezuje organizacijske enote znotraj mednarodnega podjetja, skrbi predvsem za povezavo izpostave z organizacijskimi enotami na centrali podjetja, ki so bistvene za njeno delovanje;
- **prenašalec tehnologije in poslovnih procesov:** sodelavec je zadolžen za prenos (po navadi naprednejše) tehnologije iz centrale podjetja v izpostavo; poudarjen je predvsem prenos poslovnega procesa in potrebnih znanj;
- **jezikovna povezava:** sodelavec skrbi za komunikacijo med izpostavo in centralo podjetja; to je pomembno v primeru, ko se jeziki, ki jih govorijo sodelavci države gostiteljice in jezik sodelavcev centrale podjetja, razlikujejo, sodelavci države gostiteljice pa njihovega jezika ne razumejo in nasprotno).

### ***4.3 Kadrovanje za mednarodne naloge***

Podjetja, ki delujejo v mednarodnem okolju so soočena z veliko raznolikostjo kulturnih in institucionalnih praks, kar vpliva na kompleksnost upravljanja. Collings in Scullion (Scullion 2006, 141) navajata naslednje razloge:

- Potrjuje se, da je uspeh mednarodnega podjetja v največji meri odvisen od ustreznosti in kakovosti pridobivanja vrhnjih menedžerjev.

- Kadrovanje v mednarodnem okolju je drugačno in bolj kompleksno, kot to velja za nacionalno okolje.
- Učinkovitost v tujino napotenih sodelavcev je še naprej problematična in dokazi kažejo, da so posledice slabega delovanja v globalnem okolju zelo visoke, tako z vidika človeških kot finančnih virov.
- Pomanjkanje mednarodnih menedžerjev je naraščajoč problem mednarodnih podjetij, ki pogosto ovira udejanjanje globalnih strategij.
- Izzivi na področju mednarodnega kadrovanja postajajo pomembnejši za širši nabor podjetij, kar je povezano predvsem z vstopanjem srednje velikih podjetij na globalne trge.
- Raziskave poudarjajo vse večji pomen kadrovskih strategij v mednarodnih podjetjih, ki se na primer pri priseljevanju, kaže v naraščajoči potrebi po razvoju večkulturne globalne delovne sile.

Osrednja tema na področju mednarodnega kadrovanja je menedžment v tujino napotenih sodelavcev. Ob tej se v zadnjem času poudarja potreba po širših, bolj raznolikih pristopih h kadrovanju, ki bodo manj osredotočeni le na določeno politiko kadrovanja in bodo obenem bolj upoštevali tako globalno strategijo podjetja kot tudi lokalne posebnosti. Raste tudi število raziskav, ki obravnavajo mednarodno kadrovanje zunaj okvirov Severne Amerike, predvsem v Evropi ter tako izpostavljajo pomen kontekstualnega pristopa. Rezultati teh raziskav kažejo, da obstajajo velike razlike med praksami kadrovanja v ameriških, azijskih in evropskih mednarodnih podjetjih (Collings in Scullion 2006, 142) in osvetljujejo izzive na področju kadrovanja, s katerimi se mednarodna podjetja soočajo v različnih fazah procesa internacionalizacije (več o fazah internacionalizacije glej Jaklič in Svetličič 2005), v primerih, ko imajo različne oblike izpostav v tujini ali v primerih, ko imajo izpostave v različnih državah.

Prvo večjo raziskavo o kriterijih izbire v mednarodnih podjetjih je opravila R. L. Tung (Tung 1982) in pri tem identificirala **štiri skupine dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost opravljanja nalog v tujini** in jih je zato potrebno upoštevati pri izbiri sodelavcev v mednarodnih podjetjih:

1. **Strokovna kompetentnost.** Gre za enega najpomembnejših kriterijev izbire pri pridobivanju in razporejanju sodelavcev v podjetju, tako doma kot v tujini. V tujini je lahko še bolj pomemben, saj se zaradi oddaljenosti centrale podjetja posameznik pri reševanju strokovnih težav ne more vedno takoj posvetovati s sodelavci ali nadrejenimi v centrali podjetja.
2. **Osebnostne karakteristike in sposobnost navezovanja stikov.** Gre za sposobnost posameznika, da uspešno sodeluje s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi, poslovnimi partnerji in potrošniki. Te karakteristike in sposobnosti povečujejo možnosti uspešnega delovanja v tujini. Pri tem ne gre samo za znanje o tuji kulturi. Bistveno je, da je posameznik sposoben živeti in delati z ljudmi, ki

imajo v primerjavi z njim zelo drugačne vrednostne sisteme, prepričanja, navade, običaje, načine delovanja in poslovanja.

3. **Sposobnost spoprijemanja z dejavniki okolja.** Sposobnost prepoznavanja in spoprijemanja z dejavniki okolja, kot so na primer država, sindikati, tekmeci in kupci, je pomembna za uspešnost delovanja podjetja. Gre namreč za mnogokrat drugačno politično, družbeno ekonomsko in pravno okolje v katerem deluje izpostava podjetja in njeni sodelavci. To vpliva tako na delovanje izpostave, kot tudi na prilagajanje sodelavcev, zato mora biti sodelavec seznanjen z in razumeti okolje v katerega prihaja.
4. **Družinska situacija.** Gre za sposobnost prilagajanja družine v tujino napotnega sodelavca, predvsem partnerja, tujemu okolju. Od družinske situacije je zelo odvisna uspešnost delovanja sodelavca v tujini. To je še posebej pomembno v primeru, ko partner v tujino napotnega sodelavca odpove službo ali celo kariero, da lahko spremlja sodelavca v tujino.

Kljub navedenim kriterijem mnogo mednarodnih podjetij v postopkih izbire poudarja le strokovno kompetentnost. Ob tem pa imajo velik pomen še osebna priporočila, saj izbira sodelavcev za mednarodne naloge največkrat poteka neformalno, s pomočjo pridobivanja iz notranjih virov (Harris in Brewster 1999).

Odločitev o internacionalizaciji je povezana tudi z velikimi investicijami v opremo in prostore, uspeh pa je v veliki meri odvisen od ljudi, ki so zadolženi za upravljanje izpostav. Zato se kot ena od ključnih odločitev na področju izbire novih sodelavcev kaže odločitev o vodji oziroma menedžerju izpostave iz domače države, države gostiteljice ali iz tretje države.

Pri tem je pomembno, da podjetje to odločitev sprejme s tehtanjem prednosti in slabosti zaposlovanja posameznih kategorij sodelavcev in ob upoštevanju stopnje internacionalizacije podjetja in izkušenj ter virov, ki jih ima v okolju, v katerem ustanavlja izpostavo. Zato je še pred odločitvijo o načinu kadrovanja, o izbiri in o vlogi, ki jo bodo imeli sodelavci pri delu ali upravljanju izpostave, treba razmisliti o prednostih in slabostih, ki jih lahko prinese zaposlovanje različnih vrst sodelavcev (tabela 4.3).

Tabela 4.3: Prednosti in slabosti domačega in lokalnega upravljanja izpostav mednarodnih podjetij

	<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<b>Sodelavci domače države</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seznanjenost s cilji, politikami in praksami centrale podjetja in možnost prenosa teh v izpostavo.</li> <li>- Tehnične in menedžerske kompetence.</li> <li>- Učinkovite navezave, koordinacija in komunikacija s sodelavci v domačem podjetju.</li> <li>- Lažje izvajanje nadzora nad delovanjem izpostave.</li> <li>- V podjetju se oblikuje skupina mednarodnih menedžerjev.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Težave pri prilagajanju tujemu jeziku, socioekonomskemu, političnemu, pravnemu in kulturnemu okolju.</li> <li>- Visoki stroški izbire, usposabljanja in vzdrževanja v tujino napotnih menedžerjev in njihovih družin.</li> <li>- Zahteve države gostiteljice po lokalizaciji delovanja izpostave in promociji lokalnih sodelavcev na ključne in vrhnje menedžerske položaje.</li> <li>- Problemi pri prilagajanju družine, zlasti nezaposlenost partnerja.</li> </ul>
<b>Sodelavci države gostiteljice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poznavanje socioekonomskega, političnega, pravnega, kulturnega okolja in poslovnih praks.</li> <li>- Nižji stroški dela v primerjavi s sodelavci domače ali tretje države.</li> <li>- Omogočanje napredovanja in razvoja lokalnim sodelavcem in posledično dvig njihove pripadnosti in motivacije.</li> <li>- Upoštevanje stališč, mnenj in pričakovanj sodelavcev države gostiteljice.</li> <li>- Uspešno odgovarjanje na zahteve države gostiteljice po lokalizaciji delovanja izpostave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemi pri vzpostavljanju in izvajanju učinkovitega nadzora nad delovanjem izpostave.</li> <li>- Težave pri komuniciranju s sodelavci v centrali podjetja.</li> <li>- Manj priložnosti, da sodelavci domače države pridobijo mednarodne in medkulturne izkušnje.</li> <li>- Možne so težave pri pridobivanju kompetentnih sodelavcev.</li> <li>- Odlašanje z neprijetnimi odločitvami (npr. odpuščanje), ki so lokalnega značaja.</li> </ul>
<b>Sodelavci tretje države</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustrežno razmerje med potrebnimi tehničnimi in menedžerskimi kompetencami in prilagodljivostjo tujemu socioekonomskemu in kulturnemu okolju.</li> <li>- Sodelavci tretjih držav so po navadi karierni mednarodni menedžerji.</li> <li>- Zadrževanje sodelavcev tretjih držav je po navadi cenejše od sodelavcev domače države.</li> <li>- Sodelavci tretjih držav so lahko bolj seznanjeni z okoljem države gostiteljice kot sodelavci domače države.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Občutljivost države gostiteljice na sodelavce iz določenih tretjih držav.</li> <li>- Sodelavci države gostiteljice so ovirani pri naporih po napredovanju, izboljšanju statusa in prevzemanju odgovornejših pozicij v izpostavi.</li> </ul>

Vir: Harzing (2004a, 254).

V mnogih podjetjih pridobijo zaposlene iz domače države za delo v izpostavi le takrat, ko ti zavzamejo pomemben položaj menedžerja, strokovnjaka ali tehničnega specialista. Sodelavcev ni smiselno napotiti v tujino, da bi izvajali dela, ki jih lahko opravijo delavci države gostiteljice. Poleg tega v mnogih državah zahtevajo, da je

določen odstotek vseh zaposlenih v izpostavi lokalno prebivalstvo, razen zaposlenih na najvišji ravni (Treven 2001, 241).

Harzingova (Harzing 2004a, 257) je preučevala tudi **dejavnike, ki vplivajo na izbiro domačih menedžerjev in menedžerjev države gostiteljice** v 2.689 izpostavah 250 mednarodnih podjetij iz ZDA, Evrope, Japonske, Avstralije, Bližnjega vzhoda, Latinske Amerike, Azije, Afrike, in pokazala, da mednarodna podjetja v večji meri zaposlujejo sodelavce iz domače države:

- če je stopnja izogibanja negotovosti (glej Hofstede 1991) v domači državi oziroma v centrali podjetja visoka;
- če je stopnja kulturne razdalje med domačo državo in državo gostiteljico visoka;
- čim večje je mednarodno podjetje;
- čim večja je izpostava;
- če gre za podjetje s področja bančništva, varovanja, založništva;
- v primerih politične negotovosti;
- če je izpostava v večinski lasti mednarodnega podjetja;
- če gre za visoko stopnjo poročanja centrali podjetja.

Slovenska podjetja pri tem niso izjema. **Menedžerji slovenskih podjetij, ki investirajo v tujini**<sup>43</sup>, v raziskavi, ki sta jo opravila Jakličeva in Svetličič (Jaklič in Svetličič 2005, 94) vzroke za neuspeh investicij najpogosteje pripisujejo napakam menedžmenta; največkrat neustrezni izbiri menedžerjev in predstavnikov v tujini ter nezadostnemu in neustreznemu pridobivanju informacij. Med notranjimi ovirami investiranja v tujino izpostavljajo pomanjkanje kadrov z ustreznimi mednarodnimi izkušnjami, ki so potrebni v procesu mednarodne rasti podjetja, visoko tveganje, težave z zavarovanjem in pomanjkanje informacij in znanja (Jaklič in Svetličič 2005, 110). Podjetja ustreznih kadrov ne vzgojijo v dovolj velikem številu oziroma ne dovolj hitro glede na svoje potrebe, kot nezadostno pa ocenjujejo tudi znanje, pridobljeno v rednem sistemu šolanja. MČV v teh podjetjih večinoma zanemarljivo mednarodno razsežnost in načrtnemu in sistematičnemu razvijanju sodelavcev običajno ne posveča posebne pozornosti. Tudi najboljša slovenska mednarodna podjetja kadrovska vprašanja večinoma rešujejo ad hoc ob ustanavljanju izpostav v tujini. Pomanjkanje znanja in izkušenj se je pokazalo kot zelo pomembno v podjetjih, kjer imajo menedžment in zaposleni razmeroma veliko izkušenj in dolgoletno prakso mednarodnega delovanja. Lahko bi celo rekli, da so se menedžerji, ki so znani po svojih izkušnjah in znanju mednarodnega poslovanja, tega pomanjkanja znanja in izkušenj zavedali bolj kot ostali, posebej v primerjavi s tistimi, ki so z izhodno internacionalizacijo šele začeli. Podrobnejši rezultati raziskave, ki je bila v letu 2000 opravljena med 30-imi menedžerji najuspešnejših slovenskih podjetij z izhodnimi

---

<sup>43</sup> Med državami Srednje in Vzhodne Evrope so ob državah nekdanje Jugoslavije (Hrvaška, Bosna, Srbija, Črna Gora in Makedonija) za slovenske investicije v tujino vse bolj zanimive Poljska, Češka, Madžarska, Rusija in Romunija (Jaklič in Svetličič 2005, 68).

investicijami (Jaklič in Svetličič 2005, 112) kažejo (tabela 4.4), da so ti razmeroma izkušeni in imajo dobro znanje, saj jih je polovica navedla, da so se udeležili

Tabela 4.4: Izobraževanje in izkušnje menedžerjev slovenskih podjetij, ki imajo investicije v tujini

Vprašanje	Da (%)
Ste bili kdaj na izobraževanju na temo internacionalizacije?	48,4
Ste kdaj živeli v tujini?	25,8
Ste se kdaj izobraževali v tujini?	61,3
Ste delali v tujini?	38,7
Ali imate potrebo po dodatnem izobraževanju o internacionalizaciji?	93,5

Vir: Jaklič in Svetličič (2005, 112).

specializiranih izobraževanj na temo internacionalizacije, impresivne pa so tudi njihove mednarodne izkušnje tako pri izobraževanju kot pri poslovanju v tujini. Vzorčni podatki so tudi pokazali, da menedžerji v povprečju govorijo vsaj dva tuja jezika, med njimi skoraj vsi govorijo angleško, večina hrvaško in srbsko, številni pa tudi nemško. Zelo malo jih govori ruski jezik, ki je skoraj izginil iz slovenskega šolskega sistema, kar se v zadnjem času kaže kot večja ovira pri poslovanju z Rusijo in drugimi rusko govorečimi državami. Kljub temu, pa isti menedžerji opozarjajo na potrebo po dodatnem izobraževanju na področju mednarodnega poslovanja.

#### **4.4 Ocenjevanje uspešnosti v tujino napotenih sodelavcev**

Bistvena razlika med ocenjevanjem domačih sodelavcev in na delo v tujino poslanih sodelavcev je, da na uspešnost slednjih vpliva precej širši nabor (zunanjih) dejavnikov, kar je treba upoštevati pri kriterijih ocenjevanja. Pri tem je zaradi nepopolnih informacij velikokrat zelo težavno presoditi, kaj je posledica delovanja napotenega sodelavca in kaj je posledica zunanjih dejavnikov, zato je ocenjevanje njihove uspešnosti zelo težavno.

Glavni problemi, ki se po navadi pojavljajo pri ocenjevanju uspešnosti sodelavca v tujini, so (Dowling idr. 2008, 269-272): neprimerljivi podatki (npr. prihodki enote v lokalni valuti, pri kateri so precejšnja nihanja v menjalnem tečaju), neustrezno presojanje lokalnih in globalnih učinkov (včasih multinacionalke na določenem trgu namenoma nastopajo s strategijo, ki lokalno ne zagotavlja uspeha, a pomaga multinacionalki na globalnem nivoju; npr. izčrpavanje konkurenta na enem trgu, da ni sposoben osvojiti novega ipd.), velika spremenljivost globalnega okolja (velikokrat bistveno vpliva na uspešnost delavca v tujini, a je povsem neodvisna od njegovega delovanja), težavno premoščanje fizične, časovne in kulturne oddaljenosti med centralo podjetja in delavcem v tujini, dojemanje uspešnosti pri različnih nivojih

zrelosti poslovanja v izpostavi (obstajajo velike razlike med napotitvami, ki so npr. povezane z zagonom poslovanja, ter tistimi, ki so povezane z ravnanjem v zreli izpostavi), različni sistemi nadzora in poročanja (odvisno od lokalnega okolja, v katerem dela poslani delavec). Vsi ti problemi ne samo da zmanjšujejo možnost za določanje objektivne in veljavne ocene uspešnosti za konkretnega posameznika, ampak tudi zmanjšujejo možnosti za primerjavo med posamezniki, poslanimi v tujino, ter drugimi člani mednarodnega podjetja.

Če sodelavec, poslan v tujino, opravlja vlogo direktorja izpostave, potem je ocenjevanje uspešnosti v večini primerov povezano kar s poročanjem o rezultatih izpostave oziroma delom celovitega sistema upravljanja in nadzora v mednarodnem podjetju, sicer je ocenjevanje odvisno od izpolnjevanja vnaprej postavljenih ciljev napotitve.

Poleg **trdih kriterijev** ocenjevanja, kot so prihodki, tržni delež in donosnost izpostave,<sup>44</sup> lahko pri ocenjevanju uspešnosti mednarodnega menedžerja upoštevamo tudi bolj **mehke kriterije**, kot so (Sinangil in Ones 2001 v Cascio 2006):

- vzpostavljanje in vzdrževanje poslovnih stikov,
- obseg dela,
- nivo sodelovanja in pomoči ostalim članom podjetja,
- spodbujanje pretoka informacij,
- spodbujanje kvalitetnih medosebnih odnosov,
- koordiniranje različnih organizacijskih vlog,
- ustreznost vodenja.

Večja kot je kulturna razdalja med izpostavo in centralo, primernejše je ocenjevanje uspešnosti z več ocenjevalci, kar pa je težje zagotoviti. Še posebej to velja za mehkejške kriterije, ki so občutljivejši za medkulturne vplive.

Ocenjevanje uspešnosti sodelavca, poslanega v tujino, običajno enkrat na leto in ob zaključku napotitve izvede njegov neposredno nadrejeni. V primeru direktorjev izpostav (pri slovenskih mednarodnih podjetjih gre večinoma za prokuriste) je to po navadi vrhnji menedžment iz centrale podjetja. Poleg tega so lahko v ocenjevanje vključeni še najvišji domači predstavniki iz države gostiteljice, strokovnjak za MČV in prek samoocenjevanja tudi ocenjevani sodelavec. Treba je omeniti, da formalno ocenjevanje uspešnosti izhaja iz individualističnih zahodnih kultur (npr. ZDA, Združeno kraljestvo) in ni vedno prisotno. Bolj kolektivistične kulture imajo bolj implicitne načine ocenjevanja in zagotavljanja uspešnosti (Cascio 2006).

---

<sup>44</sup> Pri tem moramo biti pazljivi na politiko transfernih cen, možnosti za vrnitev dobičkov in strategijo izpostave v povezavi s strategijo celotne korporacije.

## **4.5 Razlogi za (ne-)uspešnost v tujino napotениh sodelavcev**

Mnogokrat se zgodi, da sodelavci mednarodnega podjetja pri delu v tujini niso tako uspešni kot so pričakovali pred odhodom oz. kot je pričakovalo podjetje. Neuspešnost v tujino napotениh sodelavcev se lahko izrazi v predčasni vrnitvi sodelavca z naloge na katero je bil napoten, v neuspešnem opravljanju nalog v tujini, v nezadovoljstvu in nizki prilagodljivosti sodelavca na novo kulturo in razmere, v zavračanju sodelavca s strani lokalnega prebivalstva in v neuspešni reintegraciji sodelavca v podjetje po vrnitvi iz tujine. Zato je pomembno, da v podjetjih poznajo najpogostejše razloge za neuspešnost sodelavcev v tujini in da z uporabo ustreznih ukrepov njihovo uspešnost izboljšajo (Briscoe in Schuler 2004; Harzing in Ruyssseveldt 2004).

Gomez-Meija s sodelavci (Gomez-Meija idr. 2004, 581) na temelju pregleda del različnih avtorjev govori **o šestih dejavnikih, ki vplivajo na (ne)uspešnost zaposlenih v tujini**. To so: karierne blokade, kulturni šok, pomanjkanje medkulturnega usposabljanja pred odhodom v tujino, prevelik poudarek na tehničnih kompetencah sodelavca, tendenca podjetij, da na mednarodne naloge pošiljajo problematične sodelavce, ki se jih želijo znebiti doma in družinski problemi.

- **Karierne blokade.** Za sodelavce je možnost odhoda v tujino običajno vznemirljiv dogodek v njihovi karieri, ki se ga veselijo. Ko ta občutek po prihodu mine imajo mnogi občutek, da je podjetje nanje pozabilo in da je njihova kariera zastala medtem, ko sodelavci v centrali podjetja napredujejo po karierni lestvici. Kljub temu raziskave kažejo, da mednarodne izkušnje običajno pripomorejo k hitrejšemu napredovanju v podjetju ali k pridobitvi nove zaposlitve pri drugem delodajalcu.
- **Kulturni šok.** Je posledica nezmožnosti prilagoditve sodelavca na drugačno kulturno okolje. Namesto, da bi se naučil delovati v drugi kulturi in se ji prilagoditi, skuša sodelavec v tuje okolje in novim sodelavcem vsiliti vrednote domačega podjetja in/ali države. S tem se okrepijo trki različnih kultur in prihaja do vse večjega nerazumevanja med v tujino napotениm sodelavcem in sodelavci države gostiteljice, ki se, če ne pride do sprememb v načinu delovanja, krepí vse do trenutka, ko se v tujino napoteni sodelavec odloči, da se bo vrnil domov. Podjetja lahko kulturni šok zmanjšajo z uporabo selekcijskih metod, ki kandidate za delo v tujini selekcionirajo glede na njihovo kulturno senzibilnost.
- **Pomanjkanje medkulturnega usposabljanja pred odhodom v tujino.** Je običajno posledica pomanjkanja časa za usposabljanje pred odhodom v tujino in neizoblikovanega sistema medkulturnega usposabljanja v podjetju.
- **Prevelik poudarek na tehničnih kompetencah sodelavca.** Podjetja pri selekciji za delo v tujini pogosto poudarjajo le tehnično kompetentnost sodelavca



in na tej podlagi izberejo sodelavce, ki so pri delu v domačem podjetju zelo učinkoviti in uspešni. Menijo namreč, da bodo ti sodelavci enako uspešno kot doma vodili izpostavo ali opravljali druga dela v tujini. Zaradi drugačne narave dela in izpostavljenosti drugi kulturi se kmalu pokaže, da je ob tehnični kompetentnosti zelo pomembna še kulturna senzibilnost sodelavca, saj mu omogoča, da je tudi v drugačnem okolju pri delu uspešen in učinkovit.

- **Tendenca podjetij, da na mednarodne naloge pošiljajo problematične sodelavce, ki se jih želijo znebiti doma.** Napotitev v tujino je za mnoga podjetja priročen način, da se znebijo sodelavcev s katerimi imajo v domačem podjetju težave. Z njihovim odhodom lahko podjetje uredi medosebne odnose in umiri konflikte, do katerih je prihajalo v domačem podjetju. Na drugi strani pa, predvsem v primerih, ko problematični sodelavci niso naklonjeni odhodu v tujino, tvega, da pride do težav v izpostavi v tujini.
- **Družinski problemi.** Nezmožnost ali nepripravljenost sodelavčevega partnerja ali otrok na življenje v tujini je med najpogostejšimi vzroki neuspešnosti v tujino napotjenih sodelavcev. Po raziskavah so družinski problemi v več kot polovici primerov vzrok za predčasno vrnitev v domačo državo. Družinski problemi povečujejo stres s katerim se sooča sodelavec, ko se želi prilagoditi tuji kulturi. Večina podjetij tem problemom posveča premalo pozornosti in ne razvija načinov s katerimi bi jih zmanjšala ali preprečila. Poseben izziv za podjetja na tem področju predstavlja želja partnerjev po **dualni karieri**, za katero je značilno, da želita oba partnerja tudi po selitvi opravljati delo v enaki državi, ne da bi pri tem čutila negativne posledice v karieri kateregakoli od njiju. Seveda je ta izziv običajno prevelik in eden od njiju se mora karieri za določen čas odpovedati ali pa se sooči z manjšimi možnostmi razvoja in napredovanja, kar posledično vodi v nezadovoljstvo.

Harzing in Ruysseveldt (Harzing in Ruysseveldt 2004) izpostavljata, da bi za zmanjšanje neuspešnosti zaposlenih v tujini mednarodna podjetja morala upoštevati naslednje:

- Se zavedati, da prilagoditveni proces ne vsebuje le prilagajanja na neko drugo delo, temveč tudi prilagajanje interakcijam s prebivalci države gostiteljice, ki prihajajo iz drugačnega kulturnega okolja in splošno prilagajanje življenju v tuji državi.
- Uporabiti selekcijske metode, ki vsebujejo tudi kriterije kot so prisotnost medkulturnih kompetenc in znanje tujih jezikov.
- Jasno določiti naloge in pričakovanja podjetja in obenem delo oblikovati na način, ki krepi samostojnost pri opravljanju nalog.
- Ponuditi ustrezne organizacijske podporne sisteme, kar zajema tako logistično podporo kot tudi podporo vodij in sodelavcev doma.
- Vključiti zakonca/partnerja v program medkulturnega usposabljanja in podpore.

## **4.6 Nagrajevanje v tujino napotnih sodelavcev**

Nagrajevanje v mednarodnem podjetju in še posebej nagrajevanje sodelavcev, napotnih na delo v tujino, je precej občutljivo in kompleksno področje. Sodelavcem, ki se odločajo za sprejem za delo v tujini, je po navadi treba ponuditi več finančnih sredstev, kot jih prejema doma, zato nagrajevanje teh sodelavcev za podjetje predstavlja relativno visoke neposredne stroške, obenem pa tudi precejšnje tveganje. Po nekaterih podatkih so neposredni stroški sodelavcev, poslanih na delo v tujino od trikrat do petkrat tolikšni, kot so stroški njihovih kolegov v centrali podjetja (Reynolds 1997), ter še precej večji glede na državljane držav gostiteljic, ki delajo v izpostavah. Sistem nagrajevanja v mednarodnem podjetju mora obenem zagotavljati ravnotežje med različnimi kategorijami sodelavcev (sodelavci domače države, države gostiteljice in tretje države) in različnimi državami (domača država, država gostiteljica, tretja država) s svojimi posebnostmi (davki, različni sistemi, raven cen, valuta, inflacija).

**S sistemom nagrajevanja naj bi mednarodno podjetje doseglo naslednje cilje** (Bonache 2006):

- privabiti in zadržati sodelavce za delo na tistih področjih, kjer ima mednarodno podjetje največ potreb in priložnosti;
- zagotavljati mobilnost mednarodnih sodelavcev na stroškovno najučinkovitejši način;
- zagotavljati konsistentno in pošteno ravnanje do vseh sodelavcev;
- zagotoviti enostavno in stroškovno učinkovito obdelavo podatkov v sistemu;
- omogočiti vrnitev sodelavcev po koncu napotitve;
- podpirati strategijo, strukturo in potrebe mednarodnega podjetja.

Žal teh ciljev naenkrat ni mogoče izpolniti, ker si pogosto nasprotujejo, zato imajo različni pristopi k mednarodnemu nagrajevanju vedno prednosti in pomanjkljivosti.

Pri nagrajevanju sodelavcev, poslanih na delo v tujino, mednarodna podjetja sledijo dvema temeljnima pristopoma (Bonache 2006):

- **pristop države gostiteljice** (market rate approach; tudi pristop regijskega oziroma lokalnega trga delovne sile),
- **pristop domače države** (balance sheet approach; tudi pristop izravnave).

Kot povesta že imeni, temelji nagrada sodelavca, ki je poslan na delo v tujino, na lokalnem trgu delovne sile, pri pristopu domače države pa je bistveno, da nagrajevanje zagotavlja ohranjanje življenjskega standarda doma, vsebuje pa tudi dodatno finančno spodbudo za delo v tujini. Ustreznost pristopa je v večji meri odvisna od tega, ali bo sodelavec napoten v državo, kjer je cena na trgu delovne sile nižja ali višja. V praksi več kot 70 odstotkov evropskih mednarodnih podjetij

uporablja pristop domače države (Bonache 2006), saj ta zagotavlja primerljivost s kolegi doma in domačimi sodelavci, ki so poslani v druge države, ter olajša vrnitev. Ta pristop ima tudi nekatere pomanjkljivosti, saj povečuje razlike med domačimi državljani, ki so poslani na delo v tujini, ter državljani držav gostiteljic in tretjih držav, obenem pa je precej zahteven za administriranje, saj je za izračun treba dobiti precej informacij.<sup>45</sup>

Pri sestavljanju paketa nagrajevanja za sodelavca, določenega za delo v tujini, mednarodna podjetja upoštevajo kategorijo sodelavca, tip napotitve, mesto napotitve ter osebne značilnosti sodelavca (npr. število in starost otrok, zaposlitev žene idr.). Na podlagi tega nastane paket, ki po navadi vsebuje določene elemente; ti so (Dowling idr. 2008):

- **Osnovna plača:** je zelo pomemben element, saj so z njo povezani ostali elementi paketa.
- **Spodbuda za sprejetje napotitve/premija za težje razmere dela in življenja:** po navadi je v višini od 5 do 40 % osnovne plače, odvisno od mesta, dolžine in narave napotitve; premija za težje razmere je lahko v absolutnem znesku in je odvisna predvsem od življenjskih in delovnih razmer na izbrani destinaciji.
- **Nadomestila:** so bistveni element pri izenačevanju življenjskega standarda na tuji destinaciji domačim razmeram; vključujejo nadomestila za življenjske stroške, bivanje oziroma nastanitve, obiske domovine ali tujine, izobraževanje otrok, selitev na destinacijo in nazaj, pomoč partnerju, izravnavo dohodnine idr.
- **Ugodnosti (bonitete):** so po navadi najbolj problematični del paketa, saj so razlike med državami lahko zelo velike, prehajanja med različnimi sistemi pa administrativno zelo zamudna; v večini primerov ostanejo delavci, poslani na delo v tujini, vsaj delno v domačih sistemih; sem spadajo predvsem prispevki za zdravstveno, socialno, pokojninsko in nezgodno zavarovanje ter dopusti.

V podjetjih, ki imajo malo mednarodnih sodelavcev, se paketi nagrajevanja po navadi določajo za vsakega posebej. Veliko pozornosti pri oblikovanju paketov nagrajevanja namenjajo davčnim učinkom za sodelavca kot tudi za podjetje in jih poskušajo minimizirati. Pri tem so podjetja zelo iznajdljiva in kombinirajo različne elemente paketa ter različne poti izplačila.

---

<sup>45</sup> Pridobivanje informacij za sestavo paketa nagrajevanja za sodelavca, ki je napoten na delo v tujino, je lahko precej drago, saj jih mednarodna podjetja po navadi pridobivajo pri specializiranih svetovalcih, ki imajo ažurne podatke.

#### **4.7 Ravni prilagoditve v tujino napotnih sodelavcev**

Black, Mendenhall in Oddou (Black idr. 1991) menijo, da prilagajanje v tujino napotnih sodelavcev vključuje **predhodno prilagoditev** in **prilagoditev v državi gostiteljici**. Predhodno prilagajanje, medkulturno usposabljanje in pozitivne predhodne mednarodne izkušnje prispevajo k hitrejši prilagoditvi v državi gostiteljici. Obe vrsti prilagoditve pa prispevata k oblikovanju realnih pričakovanj. Bolj kot so realna pričakovanja v tujino napotnega sodelavca, nižja je raven negotovosti, manj je presenečenj in manjši je kulturni šok. Zato lahko mednarodna podjetja z omogočanjem medkulturnega usposabljanja in z razumljivimi in znanimi kriteriji izbire prispevajo k predhodnemu prilagajanju.

Prilagoditev v državi gostiteljici so preučevali še Shaffer, Harrison in Gilley (Shaffer idr. 1999), ki so ugotovili, da je ta najbolj odvisna od nalog, ki jih je v tujino napoteni sodelavec opravljal v preteklosti in od njegovih jezikovnih spretnosti, predvsem od tega kako tekoče govori jezik države gostiteljice. **Identificirali so tri vrste prilagoditev: prilagoditev delu, prilagoditev interakcijam s prebivalci države gostiteljice in splošno prilagoditev življenjskim razmeram v državi gostiteljici**. Ugotovili so še, da jasnost nalog, ki se pričakujejo od v tujino napotnega sodelavca in raven samostojnosti pri opravljanju nalog pozitivno vplivata na prilagoditev delu, podpora sodelavcev in logistična podpora prispevata k prilagoditvi interakcijam s prebivalci države gostiteljice, prilagoditev zakonca/partnerja pa na splošno prilagoditev življenjskim razmeram v državi gostiteljici.

**Na raven prilagoditve v tujino napotnih sodelavcev vpliva tudi pripadnost podjetju.** V tujino napoteni sodelavci so lahko pripadni bodisi centrali, bodisi izpostavi podjetja ali pa nobeni od njiju. Če je na primer v tujino napoteni sodelavec bolj pripaden lokalni izpostavi kot centrali podjetja lahko to povzroči oteženo integracijo in koordinacijo v mednarodnem podjetju kot celoti. Na drugi strani lahko situacija, kjer je sodelavec zelo pripaden centrali podjetja v domači državi, povzroči, da bo manj zmožen in/ali naklonjen prenašati lokalne prakse države gostiteljice v prakso mednarodnega podjetja kot celote in da bo težje vodil sodelavce iz države gostiteljice. Po raziskavi, ki sta jo opravila Black in Gregersen (Black in Gregersen 1992) največji delež v tujino napotnih sodelavcev ni pripaden ne centrali, ne izpostavi podjetja, temveč je motiv za njegovo delo predvsem opravljanje raznolikih, svetovalnih in projektnih nalog za mednarodna podjetja, ki krepijo njihove karijerne možnosti v okviru t.i. kariere brez meja (boundaryless career). Za to skupino sodelavcev je tudi značilno, da stalno preživijo na boljše priložnosti na trgu dela, kar jih vodi v kratkotrajna sodelovanja s podjetjem, obenem pa je njihovo zanimanje za reintegracijo v podjetje, kjer trenutno opravljajo delo zelo nizko. Velik delež v tujino

napotnih sodelavcev predstavljajo tudi tisti, ki so v domačem podjetju dosegli neke vrste karierni plato in odhod v tujino vidijo kot možnost za spremembo. Black in Gregersen (Black in Gregersen 1992) menita, da je za podjetje najbolj dolgoročno koristna t.i. **dualna prilagoditev**, kjer so v tujino napoteni sodelavci visoko pripadni tako centrali kot izpostavi podjetja. Ugotovila sta še, da k razvoju dualne prilagoditve ugodno prispevajo jasnost vloge in opredelitev pooblastil v tujino napotnega sodelavca ter ustrezno oblikovani in predstavljeni programi reintegracije.

Uspešnost v tujino napotnih sodelavcev je torej v veliki meri odvisna od ravni, hitrosti in načina medkulturne prilagoditve na tuje okolje. Z vstopom v tujo kulturo so v tujino napoteni sodelavci odstranjeni iz udobnega okolja domače kulture in soočeni z manj znano kulturo. **Pri prilagajanju novi kulturi se začno pojavljati različni problemi, od potrebe po sporazumevanju v tujem jeziku, spoprijemanju s kulturnimi šoki, poznavanju tujih zakonov in običajev do navezovanja stikov z lokalnim prebivalstvom** (Black in Gregersen 1992). V tujino napoteni sodelavci, ki se niso sposobni spoprijeti z navedenimi izzivi, se težko prilagodijo tujemu okolju, zato so tudi pri delu manj uspešni. Nizka delovna uspešnost v tujino napotnih sodelavcev v tujini ima večstranske posledice; na ravni posameznika vodi v nižjo stopnjo samozaupanja in samospoštovanja ter v manjši ugled pri sodelavcih, za centralo podjetja pomeni izgubo poslovnih priložnosti, za izpostavo pa znižan ugled v okolju v katerem deluje (Aycan 1997 v Tarique in Caligiuri 2004, 284). Zato je izboljšanje medkulturne prilagoditve v tujino napotnih sodelavcev in drugih kategorij sodelavcev mednarodnega podjetja osrednja naloga MČV na področju priprave sodelavcev za delo v tujini.

#### ***4.8 Priprava sodelavcev na delo v tujini***

Z mednarodnimi nalogami prispevamo k razvoju sodelavcev v mednarodnem podjetju. Zato se sodelavce napotuje na krajše in daljše delo v tujino z namenom pridobivanja in prenosa znanja, vodenja izpostav v tujini, zapolnjevanja kadrovskih potreb, vzpostavitve učinkovite komunikacije, koordinacije in kontrole med centralo in izpostavo podjetja in z namenom razvoja globalnih menedžerskih kompetenc.

V tujino napoteni sodelavci se prej medkulturno prilagodijo, če poznajo norme in vrednote države gostiteljice, zato jim mnoga mednarodna podjetja ponujajo medkulturno usposabljanje, s katerim spoznajo in se pripravijo na delo in življenje v drugačnem kulturnem okolju. Soočanje z novim kulturnim okoljem je za v tujino napotene sodelavce namreč mnogokrat večji problem kot obvladovanje njihovega dela.

**Medkulturno usposabljanje** označuje kakršnokoli obliko usposabljanja, ki v tujino napotenim sodelavcem omogoča pridobivanje znanja in kompetenc za uspešno življenje in delo v tujini ter doseganje zadovoljstva z življenjem v nepoznani tuji

kulturi (Tarique in Caligiuri 2004, 284). Po Taylorju (Taylor 1996) gre za transformacijski učni proces, sestavljen iz učenja tujih jezikov, spoznavanja tujih kultur in izmenjave izkušenj z ljudmi iz drugih kultur. Z medkulturnim usposabljanjem naj bi v tujino napotenim sodelavcem in njihovim družinam:

(1.) pomagali oblikovati zavedanje o kulturno pogojenih razlikah v vedenjskih vzorcih ljudi in jih naučili pozorno opazovati in spremljati te razlike, (2.) omogočili, da spoznajo novo kulturo oz. norme, vrednote, tradicije, ideje, ipd., v skladu s katerimi deluje lokalno prebivalstvo ter (3.) omogočili, da razvijejo in preizkusijo kulturno sprejemljive načine vedenja in delovanja, s katerimi bodo v tujem okolju uspešnejši (Briscoe in Schuler 2004, 280).

Osrednji del kakršnegakoli medkulturnega usposabljanja je ugotoviti, kako usposabljanje krepí znanja in sposobnosti za delovanje v tuji kulturi in pospešuje raven prilagajanja v tujino napotenih sodelavcev. Učinkovitost medkulturnega usposabljanja se kaže v kognitivnih, afektivnih in vedenjskih spremembah, do katerih prihaja med medkulturnim usposabljanjem. Največje učinke podjetje doseže, če ustrezno oblikuje program usposabljanja. Tarique in Caligiuri (Tarique in Caligiuri 2004) predlagata naslednje **zaporedje faz oblikovanja programa medkulturnega usposabljanja:**

### **1. Določitev vrste napotitve v tujino za katero je potrebno medkulturno usposabljanje.**

Vrsta napotitve določa katero znanje, kompetence in veščine bodo potrebne za delovanje v določenem kulturnem okolju. V primeru, da gre za napotitev, kjer v tujino napoteni sodelavec rešuje le strokovne probleme v izpostavi podjetja v tujini in pri tem nima ali ima zelo malo stikov s prebivalci države gostiteljice medkulturno usposabljanje običajno sploh ni potrebno. Drugače je v primeru, ko v tujino napotimo sodelavca, ki bo prevzel vlogo vodje. V tem primeru bo delo opravljal s sodelavci, ki prihajajo iz države gostiteljice ali iz tretjih držav in obenem stopal v raznolike odnose z ljudmi zunaj podjetja. Od uspešnosti interakcij z drugimi in razumevanja medkulturnih razlik bo odvisna tudi njegova delovna uspešnost.

### **2. Analiza potreb po medkulturnem usposabljanju.**

Zajema analizo treh ravni: raven podjetja, raven posameznika (v tujino napotnega sodelavca) in raven napotitve. **Na ravni podjetja**, v analizi potreb po medkulturnem usposabljanju ugotavljamo, kako v tujino napotnega sodelavca z usposabljanjem pripraviti na delo v okviru kulture, politike, strukture ali strategije v centrali ali v izpostavi podjetja, kamor ga bomo napotili. **Na ravni posameznega v tujino napotnega sodelavca** nas zanima predvsem, ali že ima izkušnje z delom v tujini, ali se je v preteklosti že medkulturno usposabljal, kakšna je raven njegovih medkulturnih kompetenc, kakšen je njegov stil komuniciranja in kakšne so potrebe njegove družine po medkulturnem usposabljanju. Raziskave namreč kažejo, da je slabo prilagojen partner v tujino napotnega sodelavca eden od ključnih dejavnikov neuspešnosti v tujino napotenih sodelavcev v tujini (Tarique in Caligiuri 2004). **Na**

**ravni napotitve** nas zanima predvsem katere naloge bo v tujino napoteni sodelavec opravljal in katero medkulturno znanje in kompetence bo potreboval za uspešno opravljanje teh nalog.

### **3. Spremljanje učinkov in uspešnosti programa medkulturnega usposabljanja.**

Zajema določitev kratkoročnih in dolgoročnih ciljev medkulturnega usposabljanja in standardov s pomočjo katerih se spremlja učinke usposabljanja. Pri tem je ključni cilj medkulturnega usposabljanja izboljšati medkulturno prilagodljivost v tujino napotениh sodelavcev.

### **4. Razvoj in izvedba programa medkulturnega usposabljanja.**

Pri razvoju in izvedbi je pomembna določitev vsebine, metod in poteka medkulturnega usposabljanja. Vsebino je smiselno pripraviti na način, ki kombinira splošne in specifične značilnosti kulture. **S splošnimi vsebinami** udeležencem predstavimo dejavnike, ki vplivajo na medkulturno delovanje (kot so na primer odpor do sprememb, jasno razumevanje namena, vrednosti in prednosti napotitve, sposobnost obvladovanja stresa ipd.), medkulturne razlike in vpliv teh razlik na delovanje v tujino napotениh sodelavcev. **S specifičnimi vsebinami** udeležencem pomagamo, da bolje spoznajo specifično kulturno okolje v katerem bodo opravljali delo. V tujino napoteni sodelavci zato spoznavajo značilnosti specifične kulture kot so jezik, navade, zgodovina, geografija. Na ta način razvijejo primerne kulturne vzorce, načine opravljanja nalog v določeni kulturi in oblikujejo realistična pričakovanja glede življenja in dela v tuji državi.

Medkulturno usposabljanje lahko izvedemo pred napotitvijo, po prihodu ali med delom v tujini. V mednarodnih podjetjih se najpogosteje odločajo za usposabljanje pred napotitvijo, predvsem z namenom oblikovanja realistične predstave o delu in življenju v drugi kulturi, vse bolj pa se uveljavlja tudi kombinirano medkulturno usposabljanje, ki vključuje usposabljanje pred, med in po napotitvi.

### **5. Ugotavljanje učinkov medkulturnega usposabljanja.**

Uspešnost medkulturnega usposabljanja se kaže v prednostih, ki so jih v tujino napoteni sodelavci pridobili z usposabljanjem in v spremembah delovanja v tujino napotениh sodelavcev, ki so posledica usposabljanja.

**Metode medkulturnega usposabljanja** so zelo raznolike in jih izberemo glede na potrebe po medkulturnem usposabljanju. Black in Mendenhall (Black in Mendenhall 1989) poudarjata, da je pri izbiri metod medkulturnega usposabljanja potrebno upoštevati predvsem **nepoznavanje kulture**, ki se nanaša na raven različnosti med domačo in tujo kulturo, **pogostost in raven interakcij** med v tujino napoteni sodelavci in prebivalci države gostiteljice in **novost dela**, ki se nanaša na raven različnosti, zahtevnosti, samostojnosti in odgovornosti med nalogami doma in nalogami v tujini.

Najpogostejše metode medkulturnega usposabljanja v mednarodnih podjetjih so (povzeto po Parkinson in Morley 2006, 127; Jazbec 2005; Treven 2001; Tung 2001):

- **Področne študije**, ki so namenjene pridobivanju informacij o kulturi, državi in regiji. Usposabljanji spoznajo glavne vidike gostujoče države, njeno zgodovino, geografijo, ekonomijo, politiko, običaje, tradicije, vsakodnevno vedenje prebivalcev ter druge splošne informacije. Pogosto te informacije usposabljanjem posredujejo v tujino napoteni sodelavci, ki so določen čas preživeli v gostujoči državi.

Osnovna predpostavka na kateri temelji pristop je, da bodo te informacije in znanje okrepile empatijo usposabljančev, vplivale na spremembo njihovih vedenjskih vzorcev, pripomogle k lažjemu vzpostavljanju medkulturnih stikov in zmanjšale strah pred neznanim. Običajno se uporabljajo v kombinaciji z ostalimi oblikami medkulturnega usposabljanja, saj same ne zagotavljajo dovolj učinkovite priprave usposabljančev na pogoste in intenzivne stike s prebivalci gostujočih držav.

- **Kulturni asimilator** temelji na simulaciji in je sestavljen iz kritičnih dogodkov z alternativnimi razlagami in dokazi. Gre za programiran učni pristop, ki je posebej primeren za samoizobraževanje in učenje v skupini. Vsebuje kratke zgodbe, ki opisujejo interakcijo med dvema ali več ljudmi iz različnih kultur. V zgodbi nekaj povzroči nerazumevanje. Udeleženec ima 4 do 5 možnih razlag za to in se odloči, katera je najbolj primerna. Za vsako izbiro dobi povratno informacijo, ki zagotavlja dodatno pojasnilo in razlago, kaj je kulturni problem v zgodbi. Največ nesporazumov namreč izhaja iz različnih načinov, s katerimi ljudje ocenjujejo dano situacijo ali obnašanje. To so ti. pripisi, oziroma subjektivne zaznave, ki temeljijo na kulturni osnovi posameznika in njegovih izkušnjah. Bralci vedno razmišljajo o dominantnih kulturnih vzorcih, ne o stereotipih (Jazbec 2005). S tem, ko analizirajo razloge za nerazumevanje, se začno udeleženci učiti o kulturno pogojenem obnašanju.

Zgodbe v kulturnem asimilatorju vedno vzbudijo pozornost. Udeleženci jih radi prebirajo in o njih razpravljajo. V skupini naj bi bilo do 20 udeležencev, ki naj bi večino časa delali v skupinah. Pri tem jih lahko opazujejo strokovnjaki, med katerimi so tudi nekdanji v tujino napoteni sodelavci. Iz vsebinskega vidika obravnava kulturni asimilator različna področja dela in življenja v tujini. Branje dogodkov v skupinah in iskanje ustreznih odgovorov stimulira razpravo, presenečenja, navdušenja in začudenja. Danes prevladujejo splošni kulturni asimilatorji v katerih se kritični dogodki nanašajo na naslednje teme: navade v gostujoči kulturi, interakcije z gostitelji, prilagajanje, delovno mesto, družina, izobraževanje, povratek domov, področja znanja. Splošni kulturni asimilator seveda ne more nadomestiti specifičnih informacij o določeni kulturi.

- **Treningi občutljivosti** se osredotočajo na emocionalno raven usposabljančev. Namenjeni so krepitvi emocionalne prožnosti usposabljančev, ki jim bo omogočila lažje zavedanje in prilagoditev na neznane načine vedenja in vrednote. Čeprav jih mnogi kritizirajo in se dvomi o njihovi učinkovitosti, se kaže da prispevajo k zmanjšanju rasnih in etičnih predsodkov.



- V **ocenjevalnih centrih**, se s pomočjo različnih metod in tehnik, kot so testi in simulacije konkretnih delovnih razmer individualno in/ali v skupini preverja primernost sodelavcev za napotitev na delo v tujino.
- **Obisk države** daje usposabljanču priložnost, da obiše gostujočo državo ali drugo državo z neznano kulturo ter v njej krajši čas živi in dela. Udeležencem omogoča, da v realnosti pridobijo izkušnje in občutijo stres, ki ga lahko pričakujejo pri delu in življenju v drugi kulturi.
- **Proučevanje primerov** usposabljančemu omogoča, da spoznajo različne situacije v poslovnem ali delovnem življenju.
- **Igranje vlog** omogoča usposabljančemu igrati v okoliščinah, v katerih bi se lahko znašli pri delu ali v prostem času v gostujoči državi.
- **Jezikovno usposabljanje** je učenje tujega jezika s pomočjo eksternih ali internih tečajev, ki so lahko organizirani za skupine ali posameznike. Poudarek je na verbalnem usposabljanju. Znanje jezika je pomembno predvsem pri vzpostavljanju osebnih stikov s sodelavci in partnerji v tujih državah.
- **Mednarodni dodiplomski in podiplomski študijski programi** sodelavcem omogočajo, da pridobijo potrebno znanje za delo v tujini, se seznanijo z načini poslovanja, razvijejo načine usklajevanja delovnih in študijskih obveznosti, se prilagodijo bivanju in življenju v tuji kulturi in prek sodelovanja z drugimi udeleženci okrepijo svojo socialno mrežo. Mednarodna podjetja največkrat napotijo sodelavce na nekajmesečne do dvoletne mednarodne študijske programe poslovnih ved, prava in inženirstva.

Posamezne metode nikakor niso medsebojno izključujoče, temveč jih je v podjetju smiselno medsebojno kombinirati in uporabljati.

Gomez-Mejia, Balkin in Cardi (Gomez-Mejia 2004, 589) glede na obdobje bivanja v tujini in čas potreben za izvedbo predlagajo uporabo naslednjih metod medkulturnega usposabljanja:

Tabela 4.5: Metode medkulturnega usposabljanja, glede na obdobje bivanja v tujini in trajanje usposabljanja

Obdobje bivanja v tujini	Trajanje in stopnja usposabljanja	Metode medkulturnega usposabljanja
1-3 leta	1- 2 meseca, visoka	Ocenjevalni center (npr. testiranje, igranje vlog, kritični dogodki, diskusije brez vodij, ipd.) Obisk države Simulacije Trening občutljivosti Poglobljeno jezikovno usposabljanje
2-12 mesecev	1- 4 tedne, srednja	Jezikovno usposabljanje Igranje vlog Analiza kritičnih dogodkov (npr. z uporabo kulturnega asimilatorja) Študije primera Treningi za zmanjševanje stresa
1 mesec ali manj	Manj kot teden, nizka	Področne študije Ogled filmov/branje knjig Uporaba interpretov <sup>46</sup> Jezikovno usposabljanje na začetni ravni

Vir: Gomez-Mejia idr. (2004, 589).

#### **4.9 Razvoj mednarodnih menedžerjev**

Kot smo videli do sedaj, strokovnjaki za mednarodni razvoj človeških virov skrbijo za usposabljanje in razvoj v tujino napotениh sodelavcev v izpostavah podjetja v tujini, za specializirana usposabljanja sodelavcev pred odhodom v tujino, njihova pomembna naloga pa je tudi razvoj posebne skupine mednarodnih, globalno razmišljajočih menedžerjev.

Mnoga mednarodna podjetja veliko virov vlagajo v usposabljanje menedžerjev (tako domačih, kot tistih v izpostavah v tujini) in poznajo njihove kompetence, kar jim omogoča, da učinkovito in dovolj hitro zapolnjujejo potrebe po menedžerjih v lokalnih okoljih. Večji izziv in obenem manj virov pa vlagajo v razvoj mednarodnih menedžerjev, ki morajo imeti raznovrstne mednarodne izkušnje in sposobnosti, ki so obenem skladne z globalno poslovno strategijo podjetja. Prehod od lokalnega h globalnemu razvoju in usposabljanju menedžerjev ni enostaven, zahteva dodatna sredstva in prinaša večjo kompleksnost v ustaljene politike in programe usposabljanja in razvoja v podjetju.

Briscoe in Schuller (Briscoe in Schuller 2004, 282) navajata, da se pristopi, ki jih različna mednarodna podjetja uporabljajo za razvoj mednarodnih menedžerjev običajno osredotočajo na:

<sup>46</sup> Interpreti so osebe, ki tuje okolje in navade zelo dobro poznajo in jih približajo, razlagajo in interpretirajo udeležencem usposabljanja.

- **Zgodnjo identifikacijo posameznikov, ki imajo potencial za vodenje in menedžment.** Za te namene podjetja uporabljajo ocenjevanje kariernih in razvojnih potencialov posameznikov, ocenjevanje in spremljanje njihove delovne uspešnosti, sodelovanje z odličnimi fakultetami, programe pripravništev in jim omogočajo praktično usposabljanje.
- **Pozorno spremljanje tistih posameznikov, ki so jih identificirali kot možne kandidate za prevzem menedžerskih vlog.** Namen tega spremljanja je upravljanje njihovih karier, dodeljevanje ustreznih, raznolikih, izzivov polnih in odgovornejših delovnih nalog ter omogočanje mobilnosti, ki vključuje delo v tujini, s čemer posamezniki spoznajo delo in ga opravljajo v sodelovanju z drugimi sodelavci iz tujine ter širijo svojo socialno mrežo in lažje rešujejo probleme in pridobivajo za delo potrebne informacije.
- **Vključevanje izkušenih mednarodnih menedžerjev v razvoj potencialnih menedžerjev.** Menedžerji, ki so ali še opravljajo mednarodne naloge so pomemben vir informacij in znanja, zato je pomembno, da jih podjetje vključi v razvojne aktivnosti in na ta način omogoči prenos in izmenjavo znanja med potencialnimi, mlajšimi in izkušenimi mednarodnimi menedžerji.

Pri razvoju mednarodno razmišljajočih menedžerjev torej podjetja identificirajo posameznike in menedžerje, ki imajo za globalno delovanje potrebne osebne karakteristike (kot so prožnost, odprtost in nizka stopnja etnocentrizma) in jim ponudijo različne možnosti usposabljanja in razvoja, s katerimi bodo razvili še potrebne sposobnosti, načine vedenj in znanje. Bouquet (Bouquet idr. 2003 v Osland 2006, 212) izpostavlja naslednje **načine s katerimi podjetja prispevajo k razvoju in izobraževanju menedžerjev:**

- Zaposlovanje raznolikih sodelavcev in menedžerjev, kar domačim menedžerjem omogoča, da v sodelovanju z njimi spoznavajo drugačne načine delovanja in razmišljanja.
- Možnosti sodelovanja potencialnih mednarodnih menedžerjev v medkulturnih timih in v mednarodnih projektih ter opravljanje nalog v tujini.
- Sodelovanje in/ali prisostvovanje menedžerjev na sestankih in srečanjih v izpostavah podjetja v tujini.
- Spodbujanje mednarodnega in medkulturnega mreženja.
- Vključevanje v formalne mednarodne izobraževalne programe.

Največ k razvoju kompetenc mednarodnih menedžerjev prispevajo mednarodne naloge, saj z njimi menedžerji pridobivajo mednarodne izkušnje, poslovno iznajdljivost, sposobnost stalnega učenja, delovanja v negotovih situacijah, vedenjsko prožnost in medkulturne spretnosti (Osland 2001 v Osland 2006, 213). Ob tem se za razvoj menedžerjev ob napotitvah v tujino priporoča še kombiniranje z drugimi metodami usposabljanja, ki smo jih omenjali pri medkulturnem usposabljanju.

Usposabljanje in razvoj pa je tem bolj uspešno, čim bolj so usklajena pričakovanja menedžerjev in podjetja.

#### **4.10 Usmerjanje mednarodnih timov**

Delovanje in sodelovanje v mednarodnih podjetjih v veliki meri teče s pomočjo mednarodnih timov, mednarodnih virtualnih timov, ki so posledica razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije in globalnih mrež. Timi v mednarodnih podjetjih predstavljajo strateško rešitev MČV, saj omogočajo srečevanje sodelavcev, ki imajo potrebne kompetence in znanje, ne glede na njihovo geografsko lociranost.

**Mednarodni timi** so bolj ali manj stalne skupine sodelavcev, ki nastanejo z namenom izboljšanja sodelovanja in komuniciranja med centralo in izpostavami mednarodnega podjetja. Za mednarodno podjetje so pomembni, ker (a) omogočajo prenos in izmenjavo znanja med izpostavo in centralo, še posebej v primerih, ko imajo izpostave bogato znanje, ki ga je smiselno prenesti na centralo podjetja in (b) v primerih, ko želi podjetje spodbuditi stalno izmenjavo znanja z namenom krepitev znanja, zaupanja, pripadnosti in koordinacije v svojih oddelkih in izpostavah (Mohrman idr. 1995).

Mednarodni timi opravljajo tri ključne naloge (Mohrman idr. 1995):

1. Omogočajo skupno oblikovanje mednarodnih projektov.
2. Prispevajo k hitrejšemu reševanju konfliktov med centralo in izpostavo mednarodnega podjetja.
3. Spodbujajo oblikovanje podpornih aktivnosti na centrali podjetja, kar omogoča boljše in učinkovitejše sodelovanje z izpostavami.

V **virtualnih timih** so sodelavci geografsko razkropljeni obenem pa za koordinacijo njihovega dela in medsebojno sodelovanje in komuniciranje uporabljajo predvsem informacijsko tehnologijo. Gre za trend v mednarodnih podjetjih, ki ga spodbuja razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije in svetovnega spleta. Maznevski s sodelavci (Maznevski idr. 2005 v Scullion in Collings 2006, 165) jih opredeli kot skupine ljudi za katere velja:

- Pri delu v večji meri kot medosebno komunikacijo uporabljajo informacijsko komunikacijsko tehnologijo.
- So različno razporejeni v prostoru.
- So odgovorni za skupen rezultat in cilj.
- Običajno opravljajo strateško pomembne naloge ali naloge, kjer razvijajo nove tehnologije.
- So večopravilni in/ali multikulturni.

Virtualni timi imajo tako slabosti kot prednosti. Med **prednostmi** na ravni posameznika so: večja prožnost posameznikov, večji nadzor nad delovnim časom, večja odgovornost, višja delovna motivacija, opolnomočenje članov tima in svobodnejše izražanje mnenj. Med **slabostmi** se izpostavlja občutek izoliranosti, zmanjšanje medosebnih stikov, povečanje možnosti za nerazumevanje med člani in nastanek konfliktov. Obenem na področju virtualnih timov izziv predstavlja tudi medkulturno delovanje in s tem povezano kulturno nerazumevanje, ki lahko vodi v konflikte (Hertel idr. 2005). Z vidika MČV je zato nujno, da se med člani tima vzpostavi zaupanje, spoštovanje raznolikosti, sodelovanje in pripadnost, uporabi kontekstualno prilagojene načine komuniciranja in prepreči konflikte. Tudi vodenje virtualnih timov je izziv za podjetje. Na področju vodenja lahko podjetje največ doseže z opolnomočenjem in delegiranjem menedžerskih funkcij posameznim članom tima. Ker je možnost nadzora nižja, je potrebno zagotoviti tudi učinkovito vodenje tima, koordinacijo med člani, oblikovati časovnico virtualnih sestankov, postaviti roke za dokončanje nalog in zagotoviti orodja za spremljanje uspešnosti in učinkovitosti sodelavcev.

**Globalne mreže** so za razliko od timov mnogo manj povezane skupine ljudi ali posameznih izpostav podjetja, ki pogosto sodelujejo. Gre za manj formalizirane oblike sodelovanja sodelavcev in strokovnjakov, ki imajo pomembno vlogo v procesu organizacijskega učenja in izmenjave znanja.

Z vidika MČV je za delovanje timov in mrež potrebno zagotoviti podporne aktivnosti, timom primerne oblike vodenja in standardizacije, spodbuditi prenos in izmenjavo znanj med člani ter ustvarjati kulturo različnosti.

#### ***4.11 Upravljanje karier v mednarodnem podjetju***

Sodelavci ostajajo v mednarodnem podjetju predvsem, če čutijo, da ta ceni njihov prispevek in podpira njihov razvoj. Pomembno je, da mednarodno podjetje pri upravljanju kariere upošteva:

- Da imajo sodelavci različne karijerne cilje in si nekateri med njimi želijo po določenem času zapustiti podjetje.
- Da je potrebno karierno svetovanje prilagoditi posamezniku in pri tem upoštevati raznolikost nalog, ki jih je opravljal v tujini.
- Da je sodelavec, kljub zelo dobro zastavljenemu procesu vračanja, zaradi v tujini pridobljenih izkušenj na trgu dela lahko zelo iskan, zaradi česar se lahko zgodi, da mu bo v primeru drugih ponudb podjetje težko ponudilo boljše karijerne priložnosti od tekmecev.

Jasno je, da izkušnje, ki so jih pridobili v tujino napoteni sodelavci, predvsem, ker jih v domači državi ni mogoče pridobiti, prinašajo na trgu dela prednosti in krepijo

zaposlitvene in karijerne priložnosti. Običajno se v tujino napoteni sodelavci tako uvrščajo v tisti segment ponudbe delovne sile za katerega je značilno presežno povpraševanje. Obenem je zanje značilna t.i. brezmejna kariera (Barnes 2001), za katero velja, da se posamezniki premikajo iz enega podjetja v drugo, predvsem z namenom pridobivanja najboljših možnosti za njihov profesionalni razvoj.

Zadrževanje v tujino napotnih sodelavcev in povratnikov zato predstavlja velik izziv za mednarodno podjetje. Izkušnje podjetij kažejo, da jih je mogoče zadržati predvsem s prepoznavanjem in priznavanjem njihovih uspehov, z spodbujanjem in pohvalami, z omogočanjem priložnosti za profesionalno rast in napredovanje, z materialnimi nagradami, z dodatnim usposabljanjem, z odprto komunikacijo, z omogočanjem prožnih oblik delovnega časa in dela na daljavo ipd..

Ključno za upravljanje kariere v mednarodnem podjetju je, da podjetje ustvari okolje v katerem so cenjene izkušnje v tujino napotnih sodelavcev, jim omogoči, da te uporabijo v nadaljnji karieri, dojemata napotitev v tujino in vrnitev domov kot povezan proces in temu prilagodi tudi načrtovanje kariere sodelavca po vrnitvi iz tujine.

Za uspešno upravljanje kariere v tujino napotnih sodelavcev mora mednarodno podjetje zagotoviti vsaj (Gomez-Meija idr. 2004, 589) naslednje:

– **Postaviti napotitev v tujino kot korak v kariernem napredovanju v podjetju.**

Priporočljivo je, da podjetje jasno definira naloge, trajanje napotitve, delovno mesto, raven in vlogo v organizacijski hierarhiji in karierni pas v tujino napotnega sodelavca po vrnitvi iz tujine ter na ta način skupaj s sodelavcem načrtuje njegovo nadaljnjo kariero.

– **Ponuditi podporo v tujino napotnim sodelavcem.**

Da bi preprečila občutek izoliranosti in odrezanosti je pomembno, da podjetje ohrani redne stike z v tujino napotnim sodelavcem. Za ta namen lahko določi mentorja v podjetju, ki v tujino napotnega sodelavca sproti informira o dogajanju na centrali podjetja in mu je v pomoč, ko jo ta potrebuje ali omogoči v tujino napotenemu sodelavcu občasne obiske centrale podjetja ter s tem zmanjša občutek odrezanosti in šok ob vrnitvi. Tretji pristop je občasno delo na centrali podjetja, ki v tujino napotenemu sodelavcu omogoča, da sodeluje v trenutnih aktivnostih in se seznanja s prihodnjimi načrti domačega podjetja.

– **Ponuditi podporo partnerju v tujino napotnega sodelavca.**

Vse bolj običajno je, da partner, ne samo spremlja v tujino napotnega sodelavca v tujino, temveč želi tudi sam v državi gostiteljici nadaljevati svojo kariero in na ta način prispevati k družinskemu proračunu. Zato je pomembno, da podjetje ponudi oporo tudi partnerju in tako obema omogoči nadaljevanje kariere oz. t.i. dualno kariero. S tem zmanjšuje možnost, da bi zaradi kariernih blokad ali izgube dela partnerja, kandidat zavrnil možnost dela v tujini in obenem prispeva k zadovoljstvu partnerja ob odhodu v tujino. Aktivnosti za podporo partnerju se nanašajo na tri področja: osebno svetovanje partnerju, ohranjanje kariere

partnerja in premostitev izpada dohodkov partnerja. Pogosto se uporabljajo naslednje aktivnosti: predhodni obiski države, karierno svetovanje in orientacija, razvoj veščin iskanja zaposlitve pred odhodom in po prihodu iz tujine, družinsko svetovanje, medkulturno usposabljanje in učenje jezika, pomoč pri nastanitvi in navezovanju stikov v državi gostiteljici, možnost zaposlitve v izpostavi podjetja v tujini, pomoč pri urejanju dovoljenja za bivanje in dovoljenja za delo, kritje stroškov usposabljanj in izobraževanj v tujini, nadomestila za varstvo otrok in drugo.

#### ***4.12 Reintegracija povratnikov***

Z napotitvijo sodelavcev v tujino si lahko podjetje zagotovi globalno usposobljene menedžerje in sodelavce, saj ti z opravljanjem mednarodnih nalog razvijajo kompetence, ki so potrebne za delovanje v mednarodnem okolju. Opravljanje mednarodnih nalog ima velik vpliv na strokovni in karierni razvoj posameznika, obenem pa sodelavec pridobi znanje in izkušnje, ki lahko izboljšajo njegovo delovno uspešnost in so uporabne za podjetje. Zadrževanje povratnikov in njihova reintegracija po vrnitvi iz tujine zato predstavlja enega največjih izzivov MČV v mednarodnem podjetju, ki omogoča, da podjetja izkoristijo v tujini pridobljeno znanje in izkušnje sodelavcev.

**Reintegracija** označuje proces prilagajanja povratnikov domači kulturi in kulturi domačega podjetja po vrnitvi iz tujine.

Mnogo sodelavcev, ki se vrnejo iz tujine poroča, da so z opravljanjem mednarodnih nalog pridobili enkratne izkušnje in razvili kompetence za delovanje v mednarodnem okolju, s čemer so obogatili svojo strokovnost in povečali delovno učinkovitost. Caligiuri in Di Santo (Caligiuri in Di Santo 2001 v Lazarova in Caligiuri 2004, 335) sta ugotovili, da so v tujino napoteni sodelavci pridobili predvsem znanje, ki jim je pri nadaljnjem delu omogočalo, da so bolj kompetentno in učinkovito delovali, zelo malo pa so se spremenile njihove osebne karakteristike. Pokazalo se je tudi, da so v tujino napoteni sodelavci v primerjavi s sodelavci, ki nimajo mednarodnih izkušenj, bolj kritični pri ocenjevanju lastnih sposobnosti, saj so te v povprečju ocenili nižje. Avtorici sta zaključili, da mednarodne izkušnje, delo v tuji kulturi in proces prilagajanja drugačnim navadam in neznanim situacijam sodelavcem koristijo pri oblikovanju ocene o lastnem znanju.

Uspešna reintegracija povratnikov ima pozitivne učinke tudi za podjetje. Prek povratnikov namreč podjetje pridobiva informacije o svoji podobi, o tem kako je sprejeta v drugih državah in širi svojo socialno mrežo, kar lahko pomembno vpliva na njeno poslovanje v tujini. Povratniki podjetju tudi zagotavljajo zalogo znanja o

značilnostih mednarodnega okolja, saj imajo znanje o lokalnem trgu, poslovni klimi, kulturnih vzorcih, navadah potrošnikov in o lokalnih dobaviteljih. Zato je za podjetje pomembno, da zagotovi prenos in izmenjavo tega znanja med različnimi državami v katerih deluje in ga je obenem sposobna uporabiti tudi pri vstopanju na nove trge, saj s tem širi svoj intelektualni kapital.

Reintegracija je za povratnika lahko vir osebnih in profesionalnih težav in skrbi. Večina v tujino napotениh sodelavcev se ob vrnitvi sreča s **povratnim kulturnim šokom** (Gullahorm in Gullahorn 1963 v Lazarova in Caligiuri 2004, 337), zato je lahko vrnitev v domačo državo včasih bolj stresna od odhoda v tujino. V tujino napoteni sodelavci namreč pričakujejo, da se v domači državi med njihovo odsotnostjo ni nič spremenilo, ko pa se vrnejo, spoznajo, da se je spremenila politična, ekonomska, družbena in kulturna klima. Še bolj pomembno je, da so se zaradi izselitve v tujino spremenili tudi sami, kar vodi v še večjo vrzel med pričakovanji in realnostjo v kateri se znajdejo po vrnitvi (Lazarova in Caligiuri 2004, 337). Podobne probleme lahko doživljajo tudi družinski člani, ki so v tujino napotnega sodelavca spremljali v tujini, kar še bolj povečuje probleme s katerimi se srečuje sodelavec po vrnitvi iz tujine.

Posledica vrnitve v domačo državo je tudi izguba **statusa, moči, prestiža, neodvisnosti in avtoritete**, ki ga je prinašalo delo v tujini.

Ena od težav je lahko tudi **nezmožnost uporabe, pomanjkanje spoštovanja in hiter upad zanimanja** podjetja, sodelavcev, prijateljev in znancev **za izkušnje, ki jih je v tujino napoteni sodelavec pridobil v tujini**. Odhod v tujino pomeni za sodelavca največkrat karierno napredovanje, po vrnitvi pa se velikokrat zgodi, da v tujini pridobljenih izkušenj ne more v celoti uporabiti pri delu in se v primerjavi z delom, ki ga je opravljal v tujini sooča s pomanjkanjem avtonomije, avtoritete ter ga dojema kot manj pomembno in zahtevno (Lazarova in Caligiuri 2004, 338).

Vrnitev v domačo državo lahko prinese dodatno razočaranje na profesionalnem področju, če podjetje **slabo načrtuje vlogo in delovno mesto sodelavca po vrnitvi**, zaradi česar se zgodi, da se v tujino napotenim sodelavcem po vrnitvi ponudi delo, ki je trenutno na voljo, ne da bi se pri tem upoštevalo njihove kompetence, izkušnje in potrebe ali da bi se jim omogočilo napredovanje.

V procesu vrnitve so pomembni tudi dejavniki, ki vplivajo na spremembo življenjskega stila v tujino napotениh sodelavcev, kot so upad dohodkov, stanovanjski problem, brezposelnost partnerja po vrnitvi iz tujine.

Glede na investicije v razvoj, napotitev, zadrževanje ter vlogo v tujino napotениh sodelavcev pri prenosu znanja predstavlja odhod vsakega od teh sodelavcev za podjetje znaten strošek. Raziskave so pokazale, da je pglavitni vzrok za odhod sodelavcev iz podjetja po vrnitvi v domačo državo nezadovoljeno pričakovanje. **Podjetja lahko ta problem rešujejo tako, da zaposlenim v tujini in njihovim**



**partnerjem po ali pred vrnitvijo ponudijo naslednje** (Lazarova in Caligiuri 2004, 339-342):

- dogovor o delu oz. položaju, ki ga bodo v podjetju opravljali po vrnitvi,
- stalno komunikacijo s sodelavci v domači državi med opravljanjem dela v tujini, kar sodelavcu omogoča, da je sproti seznanjen z delovnim dogajanjem v podjetju,
- mentorje, ki v času odsotnosti sodelavca v tujini obveščajo o vsem kar bi lahko bilo koristno za njegovo kariero po vrnitvi iz tujine,
- načrtovanje razvojnih aktivnosti in kariere pred vrnitvijo, s čemer dobi sodelavec občutek varnosti, glede prihodnjega sodelovanja s podjetjem,
- predhodna seznanitev sodelavca s potekom in podrobnostmi vračanja v domačo državo,
- seminarje o spremembah, ki spremljajo proces vračanja z namenom zmanjšanja povratnega kulturnega šoka,
- finančno svetovanje in pomoč po vrnitvi,
- seminarje in sestanke na katerih se v tujino napoteni sodelavci seznanijo s spremembami strategije in politik podjetja, do katerih je prišlo v času odsotnosti,
- čas, za prilagoditev na nove razmere, brez novih nalog na strani podjetja,
- jasno pokaže sodelavcem, da ceni v tujini pridobljene izkušnje in jim v največjem možnem obsegu omogoči, da pri delu uporabijo v tujini pridobljeno znanje.

Pri ponudbi reintegracijskih programov je potrebno upoštevati, da se naloge, ki jih opravljajo v tujino napoteni sodelavci med seboj zelo razlikujejo, saj lahko gre za tehnične, taktične, razvojne ali strateško menedžerske naloge (Caligiuri 1998 v Lazarova in Caligiuri 2004, 347), čemur je potrebno prilagoditi tudi proces reintegracije.

#### ***4.13 Oddelek MČV v mednarodnem podjetju***

V nadaljevanju se osredotočamo na **vloge oddelka MČV v mednarodnem podjetju** in **njegove specifičnosti** v primerjavi z oddelkom MČV, ki deluje v organizaciji, ki je osredotočena na domače okolje.

Po rezultatih dosedanjih raziskav (Fey idr. 2009) **oddelki MČV v glavnem še ne ponujajo v celoti svojega prispevka k internacionalizaciji poslovanja**. Legge (Legge 1989) je že pred več desetletji razloge iskala v:

- a.) omejenem sodelovanju med strokovnjaki in menedžerji ČV na eni in linijskimi vodji na drugi strani,
- b.) dvomih v profesionalno ekspertizo strokovnjakov in menedžerjev ČV zaradi stalne vpetosti med vrhnji menedžment in linijske vodje,

- c.) nejasno opredeljenih vlogah in odgovornostih strokovnjakov in menedžerjev ČV,
- d.) marginalnosti oz. izključenosti strokovnjakov in menedžerjev ČV iz procesa sprejemanja odločitev na ravni vrhnjega (strateškega) menedžmenta,
- e.) nejasno opredeljenih in slabo merljivih ciljih in prispevkih oddelka ČV k poslovanju podjetja in
- f.) pritiskih, ki izvirajo iz stalnega iskanja ravnovesja med interesi podjetja in zaposlenih in etičnega delovanja v teh okvirih.

Schneider in Barsoux (Schneider in Barsoux 2003) izpostavljata, da je med razlogi za nizko zastopanost oddelkov ČV v procesu internacionalizacije tudi, da **oddelek oz. strokovnjaki in menedžerji ČV nimajo dovolj mednarodnih izkušenj**, kar pomeni, da slabo poznajo mednarodno okolje in so zato omejeni pri implementaciji sprememb, ko so te potrebne. Stiles in Trevor (Stiles in Trevor 2006, 50) kot posebnost mednarodnih oddelkov ČV tem razlogom dodajata še iskanje ravnovesja med centralno integracijo in potrebo po lokalni odzivnosti.

Sparrow meni, da se ključ do boljše prepoznavnosti in položaja MČV v mednarodnem podjetju ne skriva toliko v povezavi med praksami MČV in uspešnostjo podjetja, ampak je ključna determinanta od katere je odvisno ali so prakse MČV uspešne in učinkovite kompetentnost, moč, status in osebni vpliv menedžerjev človeških virov oz. oddelka za ČV v celoti (Sparrow idr. 2004, 163).

Kelly (Kelly 2001, 537) pa med možnostmi za krepitev vloge oddelkov MČV v mednarodnih podjetjih izpostavlja, da so v teh podjetjih za rast poslovanja in uvajanje sprememb **potrebne tako mednarodne kot lokalne strategije**. Te predstavljajo priložnost za proaktivne menedžerje ČV in lahko vodijo h krepitvi njihove moči in vpliva v procesu oblikovanja in implementacije strategij, tako na ravni podjetja kot celote, kot na ravni njegovih izpostav.

Posledično **h krepitvi vloge oddelkov MČV prispeva** večja zastopanost menedžerjev človeških virov v upravah podjetij, informatizacija procesov MČV za katero je značilen pojav t.i. informacijske integracije (več o tem glej Sparrow idr. 2004, 53) in nove naloge, kot je na primer menedžment znanja, ki pomembno prispevajo k razvoju kompetenc in oblikovanju mrež odnosov med različnimi izpostavami organizacije. Stiles in Trevor (Stiles in Trevor 2006) ob tem omenjata še prisotnost in vpliv teorije na virih temelječega podjetja, ki smo jo že omenjali (več o tem glej poglavje 1) in vprašanja vrednosti človeških virov, kjer dominira teorija človeškega kapitala (Becker 1994).

Briscoe in Schuller (Briscoe in Schuller 2004, 397) kot **temeljno nalogo oddelka MČV** v mednarodnem podjetju izpostavljata iskanje načinov in poti, ki bodo v raznolikem globalnem okolju in kulturah posameznikom z raznolikimi ozadji in

perspektivami omogočili uspešno skupno delovanje. Z njunimi besedami gre za iskanje poti, s katerimi se bo razvilo korporacijsko lepilo, ki bo organizacijo učinkovito držalo skupaj. Ob tem sta oblikovala naslednji **nabor vlog oddelka MČV v mednarodnem podjetju:**

- Zagotovitev prispevka MČV s sodelovanjem oddelka pri oblikovanju globalne strategije podjetja.
- Prevzemanje vodilne vloge pri oblikovanju konceptov in globalne strategije na ravni vršnega menedžmenta.
- Oblikovanje okvirjev, ki bodo vrhnjim menedžerjem omogočili, da bodo razumeli in (s-)poznali vpliv mednarodnega poslovanja na organizacijsko strukturo in sodelavce v organizaciji.
- Okrepitev implementacije globalne strategije z identifikacijo ključnih kompetenc menedžerjev, sodelavcev in menedžerjev človeških virov, ki bodo potrebne za uspešno delovanje v mednarodnem prostoru ter z določitvijo strategij sodelovanja z zunanjimi ponudniki storitev.
- Prerazporeditev, decentralizacija in medsebojna delitev vlog MČV v organizaciji, predvsem z vključevanjem linijskih vodij, timov in z smiselnim vključevanjem zunanjih ponudnikov storitev.

Omenjene vloge dajejo slutiti, da bodo bolj kot specialisti, v oddelku ČV potrebni generalisti, ki bodo osredotočeni na poslovanje podjetja. To znanje lahko menedžerji in strokovnjaki ČV pridobijo s stalno izmenjavo in s sodelovanjem z linijskimi vodji, saj so na ta način bolj vključeni v delovanje podjetja na vsakdanji operativni ravni, s pridobivanjem mednarodnih izkušenj, s poznavanjem načel učinkovitega vodenja in sodelovanja v medkulturnih timih in z razvojem lastnih kompetenc za svetovalne procese. Torej je ob skrbi za razvoj drugih, izjemno pomemben tudi lasten razvoj menedžerjev ČV, njihovo pridobivanje mednarodnih izkušenj in poznavanje delovanja mednarodnega podjetja.

Brewster (Brewster idr. 2002) v raziskavi, ki jo je s sodelavci opravil v mednarodnih podjetjih, navaja naslednje **4 ključne vloge mednarodnega oddelka MČV:**

- menedžment talentov,
- opravljanje nalog MČV s pomočjo globalnih mrež,
- krepitev in razvoj intelektualne integracije z upravljanjem znanja ter
- razvoj in zagotovitev globalno povezanih in elektronsko podprtih rešitev in praks MČV, s čemer oddelek MČV postaja varuh informacij in znanja, v smislu določanja možnosti njihovega pretoka skozi centralizacijo, decentralizacijo, lokalizacijo, ipd.

Menedžment mednarodnih menedžerskih talentov kot najpomembnejšo vlogo oddelka MČV izpostavljata tudi Scullion in Starkey (Scullion in Starkey 2000) in poudarjata, da je med ključnimi vlogami tako v centraliziranih kot v decentraliziranih

mednarodnih podjetjih. Pelled, Eisenhardt in Xin (Pelled idr. 1999) v obravnavi vlog oddelka za ČV v mednarodnem podjetju na področju upravljanja raznolikosti in reševanja konfliktov izpostavljajo **naslednji dve vlogi**: a.) sposobnost ohranjanja in promocije raznolikosti v podjetju in b.) zelo dobro poznavanje in razumevanje različnih kulturnih kontekstov. Ob tem je ključno, da omenjene vloge ne prerastejo oz. ne nadomestijo ostalih vlog oddelka ČV, med njimi na primer administrativnih vlog in tehničnih vlog MČV.

V mednarodnem podjetju je pomembna tudi **vloga oddelka MČV centrale v relaciji z oddelki MČV v izpostavah**. Oddelek MČV v centrali lahko vpliva na izpostave z igranjem **štirih različnih vlog** (Goold in Campbell 1987 v Stiles in Trevor 2006, 53):

- a.) Samostojno vplivanje označuje raven do katere oddelek MČV v centrali neposredno vpliva na določeno izpostavo, ji omogoča samostojno odločanje, spremlja njeno uspešnost in učinkovitost, soglaša s ključnimi naložbami na področju MČV in izbira vodje lokalnih izpostav.
- b.) Vplivanje s povezovanjem, se nanaša na sodelovanje in oblikovanje sinergij med oddelkom MČV v centrali in v izpostavah.
- c.) Vplivanje s pomočjo zagotavljanja ključnih funkcij in storitev označuje oblikovanje temeljnih orodij, politik in strategij za uspešno opravljanje storitev MČV v centrali in v izpostavah.
- d.) Vplivanje skozi organizacijski razvoj označuje vpetost oddelka MČV v različne procese organizacijskega razvoja (na primer prevzemi, združitve, partnerstva, pripojitve, ipd.).

**Za okrepitev vloge oddelka MČV** v mednarodnem podjetju je po mnenju Briscoe in Schuler (Briscoe in Schuler 2004, 401) ob podpori vrhnjega menedžmenta potrebno:

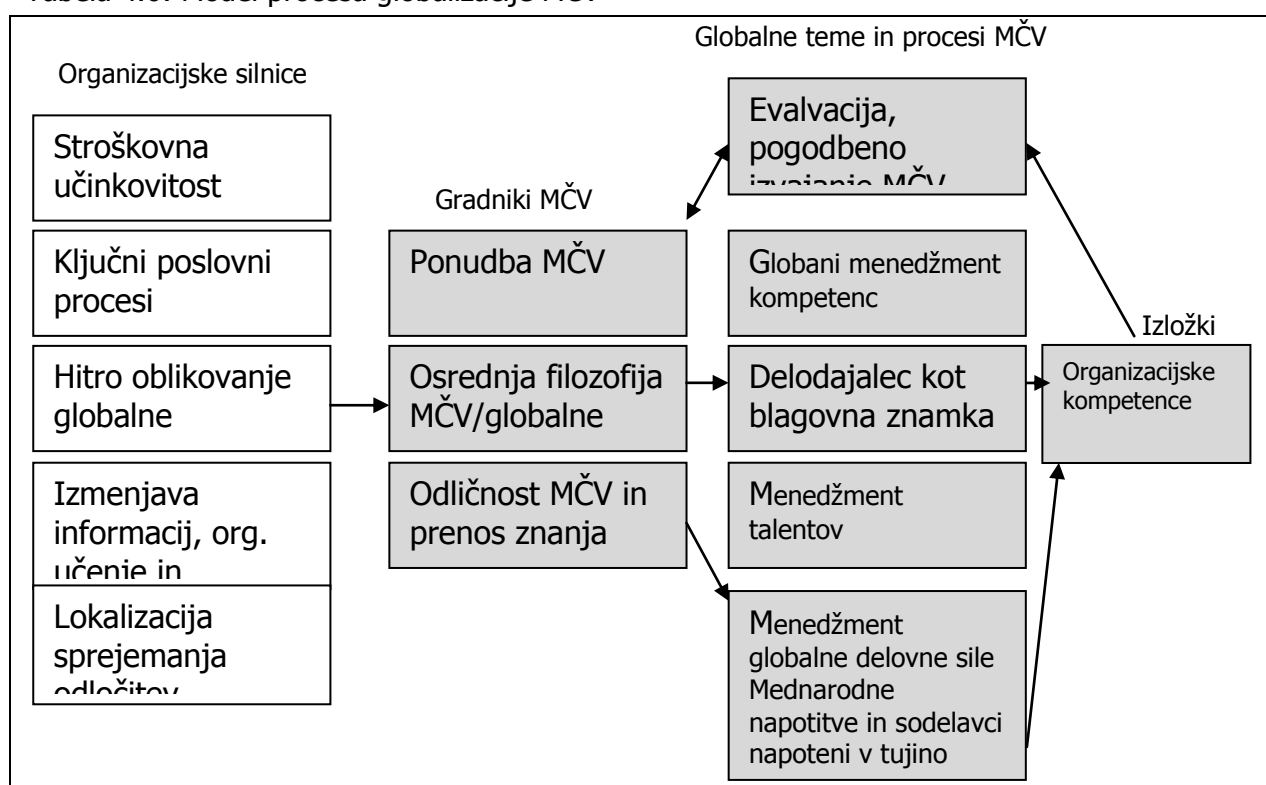
- a.) Okrepiti raziskovanje na področju mednarodnega menedžmenta človeških virov.
- b.) Razviti sisteme informacijske podpore, ki bodo ustrezali specifičnim izzivom, ki se pojavijo na področju MČV pri mednarodnem poslovanju (ločeni vs. povezani podatki, nadzor in tok podatkov med izpostavami, pravila varovanja podatkov, osnovni, skupni in specifični standardi dostopa do podatkov, preseganje jezikovnih preprek, ipd.).
- c.) Ustrezno poskrbeti za preselitve, integracijo in orientacijo v tujino napotenih sodelavcev.
- d.) Poskrbeti za učinkovito administriranje.
- e.) Določene aktivnosti ob upoštevanju kriterijev učinkovitosti in uspešnosti, prenesti na zunanje izvajalce.

Sparrow s sodelavci (Sparrow idr. 2004, 59) je na temelju raziskave med direktorji MČV v 64 mednarodnih podjetjih izpostavil **tri najpomembnejše gradnike MČV v mednarodnem podjetju:**

- Ponudba MČV (oblikovani ključni procesi, opora uporabnikom in stroškovna učinkovitost na področju MČV)<sup>47</sup>.
- Osrednja filozofija MČV/globalne teme.
- Odličnost MČV in prenos znanja.

Na osnovi faktorске analize podatkov so avtorji oblikovali naslednji model procesa globalizacije MČV:

Tabela 4.6: Model procesa globalizacije MČV



Vir: Sparrow idr. (2004, 60).

V raziskavi še poudarjajo, da bo oddelek MČV v mednarodnem podjetju v prihodnje odvisen in pod vplivom dveh prej funkcijsko ločenih poslovnih funkcij. To sta funkciji marketinga in korporacijskega komuniciranja in informatike (Sparrow idr. 2004, 62). Kritiki (Edwards v Stiles in Trevor 2006) predstavljenim klasifikacijam vlog oddelkov MČV v mednarodnem podjetju očitajo statičnost in redukcijo kompleksnosti, ki v realnosti na eni strani izvira iz mednarodnega poslovanja, na drugi pa je opredeljena z značilnostmi določenega podjetja in organizacijskim vedenjem posameznikov. Tsui (Tsui 2000) omenjeno presega s poudarkom, da mora **oddelek MČV hkrati opravljati tri vloge:**

<sup>47</sup> V izvorniku HR affordability.

1. institucionalno (svetovanje menedžerjem in vodjem in usklajenost z delovno-pravno zakonodajo),
2. instrumentalno (zagotavljanje kompetentne in motivirane delovne sile),
3. individualno (zagotavljanje usposabljanja in razvoja za krepitev posameznika).

#### **4.14 Menedžment človeških virov v slovenskih mednarodnih podjetjih**

Po splošni obravnavi področja MMČV podajamo še pregled aktualnih slovenskih raziskav, ki so obravnavale stanje MČV v slovenskih mednarodnih podjetjih. Najprej uporabljamo rezultate **raziskave Združenja Menedžer in Združenja delodajalcev Slovenije o napotitvah vodilnih menedžerjev in strokovnjakov na delo v tujino**, ki je bila med 21 slovenskimi mednarodnimi podjetji opravljena v letu 2009 (Jecič in Šmuc 2010<sup>48</sup>).

Ti kažejo, da med državami, kamor slovenska podjetja **najbolj pogosto napotijo sodelavce** po deležu najbolj izstopajo države nekdanje Jugoslavije. Najbolj pogosta država napotitve je Srbija, kamor svoje sodelavce napoti 36,8% podjetij, ki so sodelovala v raziskavi. Sledijo ji Hrvaška, Bosna in Hercegovina ter Makedonija z 31,6%. Naslednji sta Rusija s 26,3% in Nemčija z 21,05%. Na koncu so Romunija, Češka, Albanija in Kitajska, kamor napoti sodelavce manj (15,8%) podjetij. Glede **številčne, spolne in starostne strukture** gre v povprečju za 9 napotenih sodelavcev, med katerimi prevladujejo moški (82,26 % moških in 17,74% žensk). Povprečna starost napotenega sodelavca je 38 let, vrednosti v vzorcu pa se gibljejo od 32 do 47 let.

V raziskavi so podjetja tudi povprašali po **skupnih lastnostih napotenih sodelavcev**. Najbolj pogosta skupna lastnost je želja po napredovanju (prisotna pri 86,67% napotenih sodelavcih), sledi želja po znanju in izkušnjah (73,33%) na tretjem mestu pa je z 60% želja po spremembi okolja. Naslednje so: prilagodljivost (53,3%), nagnjenost k tveganju (20%) in finančna stimulacija (14%). Med ostalimi so sodelujoči v raziskavi navajali še željo po spoznavanju drugih kultur in željo, da bi izkušnje in znanje posredovali naprej. Zanimivi so tudi rezultati o **profilih sodelavcev**, ki jih podjetja napotijo v tujino. Med njimi prevladujejo tehnični in IT strokovnjaki, komercialni menedžerji in menedžerji za otvoritev izpostav.

---

<sup>48</sup> Podatke raziskave navajamo pred javno objavo rezultatov v soglasju z Združenjem Manager.

Tabela 4.7: Poklicni profili napotениh sodelavcev

<b>Kakšen profil sodelavcev napotite na delo v tujino (možnih je več odgovorov)?</b>	<b>Odstotek odgovorov</b>
tehnične in IT strokovnjake	68,40%
komercialne menedžerje	63,16%
menedžerje za otvoritev izpostav	47,37%
finančne menedžerje	26,32%
vodje razvoja	10,25%

Vir: Jecič in Šmuc (2010).

V raziskavi ugotavljajo, da samo 22,2% napotениh sodelavcev **spremlja družina**. Podjetja, ki to omogočajo, izvajajo napotitve v Rusijo, Belorusijo, Ukrajino, Moldavijo, na Kitajsko in v Kazahstan. Samo v enem podjetju so zapisali, da v tujino napotijo izključno sodelavce brez družin. Navajajo še, da je v primeru dela v bolj oddaljenih državah velika verjetnost, da bo napotенega sodelavca spremljala družina. S tem podjetja blažijo probleme, ki se lahko pojavijo ob ločitvi partnerjev (geografska oddaljenost, manj stikov, družinski problemmi, ločitve, ipd.).

Menedžerji se pri napotitvah soočajo z vrsto izzivov. Respondenti so pri vprašanju o **kriterijih izbire sodelavca za napotitev** (pri katerem so bili na voljo zaupanje v sodelavca, uspešno delo v preteklosti, zrelost osebe, prilagodljivost, lojalnost, zakonski stan) poudarili, da je potrebno izbrati zrelo osebo, ki se je pri svojem delu že izkazala, hkrati pa morajo skrbeti tudi za njen nadaljnji razvoj. Na prvem mestu med kriteriji za izbor najboljših sodelavcev je zaupanje v sodelavca, ki ga je kot najpomembnejšega izpostavilo 58% respondentov. Naslednji na lestvici kriterijev je uspešno delo v preteklosti, na tretjem mestu je pristala zrelost osebe, sledita pa prilagodljivost in lojalnost. Zakonski stan po pridobljenih podatkih sodeč na napotitev nima vpliva.

Glede **praznikov, prostih dni in dopusta** so snovalci raziskave pričakovali, da bodo imeli napoteni sodelavci nekaj dni več letnega dopusta kot v Sloveniji, že zaradi pogostih potovanj v matično državo. Raziskava pa je pokazala, da je podjetij, ki sodelavcem omogočajo dodatne dneve dopusta le 11,11%. Povprečno gre v teh primerih za 3,5 dodatne dneve. Preostala podjetja sodelavcem ne omogočajo dodatnih dni dopusta. Skoraj polovica v raziskavi sodelujočih podjetij (44,44%) upošteva praznike druge države, medtem, ko jih tretjina upošteva le slovenske praznike. Praznike obeh držav upošteva 5,56% podjetij, v ostalih pa so dejali, da je omenjeno odvisno od dogovora.

Da **karijerne napotitve** v slovenskih mednarodnih podjetjih niso nekaj novega dokazuje 74% podjetij, ki so istega sodelavca že večkrat napotile na delo v tujino in tudi v različne države. V 26% podjetij pa še niso imeli primera, ko bi istega sodelavca napotili na delo v tujino.

Po mnenju respondentov je za napotnega sodelavca zelo pomembna tudi **vrnitev domov**. Predvsem to velja za tiste, ki se na delo v tujino napotijo z vso družino in za dalj časa. Zanje je lahko vrnitev prav tako zahtevna kot sama napotitev. Poleg tega, da si je potrebno ponovno urediti rezidentski status in druge administrativne podrobnosti, je tu še dejstvo, da sodelavca v domači državi ni bilo dalj časa, kar pomeni, da običajno ni seznanjen z vsakodnevnim dogajanjem. Pomemben del je tudi izguba socialnega omrežja, saj se lahko v letih napotitve zamenjajo ljudje na različnih položajih. Glede **napredovanja napotenih sodelavcev** je presenetljiv rezultat, da jih le 16 % po vrnitvi domov napreduje. Večina podjetij (73,68%) je odgovorila, da posebnega programa za reintegracijo oz. delo po vrnitvi iz tujine za napotene sodelavce nimajo, da pa ima zaposleni ob vrnitvi pravico do najmanj enakega delovnega mesta, kot ga je zasedal pred napotitvijo.

Tudi Jakičeva in Svetličič (Jaklič in Svetličič 2005, 94) v nekoliko starejši **raziskavi, ki sta jo izvedla med menedžerji slovenskih podjetij, ki imajo izhodne TNI** kot skupni imenovalc uspeha izhodnih investicij izpostavljata človeške vire in njihovo kompetentnost. Rezultati so namreč pokazali, da se vodilnim kot ključne ovire internacionalizacije kažejo notranje ovire, med njimi neustrezna izbira in pomanjkanje ustreznih (izkušenih) kadrov, ki so potrebni v procesu mednarodne rasti podjetij. Podjetja jih sama ne vzgojijo v dovolj velikem številu oz. ne dovolj hitro glede na svoje potrebe, kot nezadostno pa ocenjujejo tudi znanje, pridobljeno v rednem šolskem sistemu. Menedžment človeških virov v podjetjih večinoma zanemarja mednarodno razsežnost in načrtno, sistematično razvijanje mednarodnih kadrov. Tudi najboljše slovenske multinacionalke kadrovska vprašanja večinoma rešujejo ad hoc ob ustanavljanju enot v tujini. Izhodna internacionalizacija je intenzivna v znanju in zahteva nenehno učenje mednarodnega poslovanja. Osnova, ki jo daje formalna izobrazba, pogosto ne zadostuje, in internacionalizacija, znotraj posameznih disciplin ni dovolj poudarjena (oziroma je tudi znotraj posameznih strokovnih področij zapostavljena). Še težje pa je pridobivanje kadrov z ustreznimi izkušnjami mednarodnega poslovanja, kar je bilo prav tako ocenjeno kot zelo pomembna ovira izhodne internacionalizacije (Jaklič in Svetličič 2005, 111)

Pomanjkanje znanja in izkušenj se je pokazalo kot zelo pomembno tudi v podjetjih, kjer imajo menedžment in sodelavci razmeroma veliko izkušenj in dolgoletno prakso mednarodnega poslovanja. Menedžerji, ki so znani po svojih izkušnjah in znanju mednarodnega poslovanja, se tega pomanjkanja znanja in izkušenj bolj zavedajo, kot ostali, posebej v primerjavi s tistimi, ki so z izhodno internacionalizacijo šele začeli.



Ocene o nezadostnosti formalno pridobljenega znanja in kompetenc so zanimive, ko jih primerjamo z rezultati **mednarodne raziskave Hegesco**<sup>49</sup> (Allen in van der Velden idr. 2009) v katero je bilo vključenih 6392 diplomantov visokošolskih institucij iz Slovenije, Turčije, Litve, Poljske in Madžarske pet let po zaključku študija in smo jo izvedli na CPOČV FDV. V njej smo diplomante prosili, naj ocenijo svojo dejansko in v podjetju (organizaciji) pričakovano raven kompetentnosti. V nadaljevanju (tabela 4.8) so navedene povprečne vrednosti samoocen dejanskih in pričakovanih kompetenc, različna obarvanost pa prikazuje razkorak med dejansko in pričakovano kompetentnostjo respondentov.

Tabela 4.8: Dejanske in pričakovane kompetence diplomantov 5 let po zaključku študija

Kompetenca	Dejanska raven	Pričakovana raven
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	6,75	6,75
Delo s sodelavci iz drugih kulturnih okolij	6,25	5,25
Poznavanje medkulturnih razlik	6,25	5,25
Strokovno znanje o tujih državah	5,00	4,75
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	6,25	6,50
Analitično mišljenje	6,25	6,50
Pripravljenost premlevanja lastnih idej in idej drugih	6,00	6,50
Sposobnost koordinacije aktivnosti	6,00	6,75
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	5,75	6,25
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	5,25	5,75
Sposobnost učinkovitega pogajanja	5,25	6,00
Znanje z drugih področij	4,75	5,00
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	5,75	6,75
Sposobnost jasnega izražanja	5,75	6,75
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	5,75	6,75
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	5,75	7,00
Pripravljenost zgrabitati priložnost	5,50	6,75
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim	5,25	6,75
Sposobnost motiviranja drugih	5,25	6,75
Strokovnost in praksa na svojem področju	5,25	6,50
Sposobnost učinkovite porabe časa	5,00	6,50
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	4,75	6,75
Ni razkoraka v dejanski in pričakovani kompetentnosti		
Dejanska raven kompetentnosti presega pričakovano raven		
Dejanska raven kompetentnosti je nekaj pod pričakovano ravnjo		
Dejanska raven kompetentnosti je zelo (za 1 ali več) pod pričakovano ravnjo		

Vir: Hegesco (2009, lastno delo).

Rezultati (tabela 4.8) kažejo, da so razmerja med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami diplomantov usklajena, ko gre za znanje tujih jezikov, dejanska raven kompetentnosti pa presega pričakovano ravno pri kompetencah, ki so pomembne za

<sup>49</sup> Visoko šolstvo kot generator strateških kompetenc (v izvirniku Higher Education as a GEnerator of Startegic COmpetences).

delovanje v medkulturnem okolju (delo s sodelavci iz drugih kulturnih okolij, poznavanje medkulturnih razlik in strokovno znanje o tujih državah), kar kaže na neskladje z mnenji slovenskih menedžerjev, ki delujejo v mednarodnem prostoru (Jaklič in Svetličič 2005). O razlogih je težko soditi, lahko pa bi (če razmišljamo pozitivno) izvirali iz sprememb v visokošolskih programih, ki morda sedaj, bolj kot v preteklosti, dajejo večji poudarek razvoju omenjenih kompetenc, iz možnosti pridobivanja teh izkušenj bodisi tekom študija ali na začetku kariere, ali pa so (prav zaradi pomanjkanja mednarodnih izkušenj) preprosto posledica nerealnih ocen diplomantov. Kljub vsemu je po mnenju diplomantov največji del nabora ocenjevanih kompetenc zelo pod pričakovano ravno, pri čemer posebej izstopajo vzpostavljanje lastne avtoritete, predstavljanje izdelkov, idej ali poročil drugim, učinkovito porabo časa, motiviranje drugih, uspešnost dela pod stresom ter pripravljenost zgrabiti priložnost, kar kaže na velik razkorak med rezultati visokošolskega izobraževanja in pričakovani okolja. Razlogi za to so lahko posledica številnih dejavnikov, tako na ravni posameznika kot okolja, zato jih bomo na tem mestu, glede na jedro naše obravnave, pustili ob strani.

Stanje na področju MČV v slovenskih mednarodnih podjetjih odražajo rezultati **mednarodne primerjalne študije Cranet**<sup>50</sup> (Cranet-E 2008), ki smo jih do sedaj večkrat omenjali, v tem delu pa se osredotočamo na kratko deskriptivno primerjavo slovenskih mednarodnih in lokalnih organizacij<sup>51</sup>. V raziskavo je bilo vključenih 217 slovenskih organizacij, ki z redkimi izjemami zaposlujejo več kot 200 sodelavcev. Med njimi je tudi 36 slovenskih mednarodnih podjetij. V primerjavi izpostavljammo le prvo področje, ki ga obravnava raziskava – splošni pregled menedžmenta človeških virov v organizaciji, ostala področja raziskave (praksa kadrovanja, razvoj zaposlenih, nadomestila in ugodnosti, odnosi in komuniciranje z zaposlenimi) pa na tem mestu puščamo ob strani.

Kot je razvidno iz tabel v nadaljevanju (4.9 do 4.12) je v raziskavi sodelovalo 44% najvišjih vodij oz. direktorjev za kadre/človeške vire iz mednarodnih organizacij, v lokalnih organizacijah pa je bilo teh respondentov 56%. **Med respondenti prevladujejo ženske.** Večina (okrog 80%) jih ima tako v mednarodnih kot v lokalnih organizacijah univerzitetno izobrazbo. **Med področji na katerih so diplomirali v mednarodnih organizacijah so** družbene ali vedenjske vede (67,9%) in pravo, ki skupaj predstavljajo 85,7%. V lokalnih organizacijah je slika nekoliko bolj razpršena in kaže, da je največ diplomantov (34,3%) tudi v tem primeru končalo študij družbenih ali vedenjskih ved, sledi pravo (21%) in ekonomija (15,4%).

---

<sup>50</sup> Cranet koordinira Cranfield University, School of Management, Velika Britanija.

<sup>51</sup> V času priprave dela celotni podatki raziskave še niso dostopni, zato mednarodne primerjave oz. kontekstualne primerjave po skupinah držav še ni mogoče opraviti. V tem delu teksta tudi uporabljamo izraz organizacije, saj v delu vzorca, ki se nanaša na domače lokalno okolje niso zajeta le podjetja.

V lokalnih organizacijah je v primerjavi z mednarodnimi precej manj diplomantov družbenih in vedenjskih ved, na temelju česar zaključujemo, da gre za manj profilirane najvišje vodje in direktorje za človeške vire na področju MČV.

Tabela 4.9: Deleži najvišjih vodij/direktorjev za človeške vire med respondenti

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Ste vi najvišji vodja/direktor za kadre/človeške vire v organizaciji?	Ne	Število	20	80	100
		Odstotek	55,6%	44,4%	46,3%
	Da	Število	16	100	116
		Odstotek	44,4%	55,6%	53,7%

Vir: Cranet (2008).

Tabela 4.10: Spolna struktura respondentov

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Spol	Moški	Število	5	57	62
		Odstotek	13,9%	31,9%	28,6%
	Ženski	Število	31	124	155
		Odstotek	86,1%	68,5%	71,4%

Vir: Cranet (2008).

Tabela 4.11: Univerzitetna izobrazba respondentov

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Ali imate univerzitetno izobrazbo?	Ne	Število	7	37	44
		Odstotek	20,0%	20,6%	20,5%
	Da	Število	28	143	171
		Odstotek	80,0%	79,4%	79,5%

Vir: Cranet (2008).

Tabela 4.12: Respondenti po akademskih področjih

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Na katerem akademskem področju ste dosegli vašo najvišjo stopnjo izobrazbe?	Poslovne vede	Število	2	12	14
		Odstotek	7,1%	8,4%	8,2%
	Ekonomija	Število	1	30	31
		Odstotek	3,6%	21,0%	18,1%
	Družbene ali vedenjske vede	Število	19	49	68
		Odstotek	67,9%	34,3%	39,8%
	Humanistične vede, umetnost, jeziki	Število	0	10	10
		Odstotek	0%	7,0%	5,8%
	Pravo	Število	5	22	27
		Odstotek	17,9%	15,4%	15,8%
	Tehnika	Število	0	10	10
		Odstotek	0%	7,0%	5,8%
	Naravoslovne vede	Število	1	7	8
		Odstotek	3,6%	4,9%	4,7%
	Drugo	Število	0	3	3
		Odstotek	0%	2,1%	1,8%

Vir: Cranet (2008).

Osnovno vprašanje pri proučevanju stanja dejavnosti MČV je ali organizacija sploh ima **specializirano službo, organizacijsko enoto oziroma oddelek za človeške vire**. Posebna organizacijska enota namreč pomeni spoznanje, da ima MČV glede na druge prepoznavno vlogo, saj razrešuje za organizacijo pomembna vprašanja in mu je treba dati tudi poseben status (Svetlik 2003). V tem pogledu je stanje v slovenskih mednarodnih organizacijah zelo dobro, saj ima oddelek za človeške vire kar 94,4% teh organizacij. V lokalnih organizacijah je takih le 65,2%, slovensko povprečje pa je 70%. Četudi zadnje pomeni, da je v Sloveniji še vedno skoraj tretjina velikih organizacij, ki specializiranega oddelka nimajo, longitudinalne analize Cranet raziskave kažejo, da delež oddelkov za ČV v časovni perspektivi počasi raste, saj je bilo omenjenih organizacij v letu 2001 56,2 % in 66,9 % v letu 2004 (Svetlik idr. 2004). V kolikor organizacije nimajo oddelka za človeške vire, potem za to področje odgovarjajo predvsem izvršni direktorji.

Tabela 4.13: Prisotnost oddelkov za človeške vire

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Ali imate oddelek za kadre/človeške vire?	Ne	Število	2	63	65
		Odstotek	5,6%	34,8%	30,0%
	Da	Število	34	118	152
		Odstotek	94,4%	65,2%	70,0%

Vir: Cranet (2008).

Če pogledamo še strateško umeščenost področja menedžmenta človeških virov skozi **prisotnost osebe, ki odgovarja za človeške vire v upravi, ožjem kolegiju direktorjev oz. v drugem ustreznem izvršnem organu**, je stanje v slovenskih mednarodnih in lokalnih organizacijah podobno (tabela 4.14): v prvih je 80% odgovornih oseb za človeške vire članov najvišjega menedžmenta, v lokalnih pa 77,5%. Primerljivi podatki za Slovenijo iz preteklih let kažejo, da se strateška vloga področja menedžmenta človeških virov v slovenskih organizacijah izboljšuje, saj je bilo v letu 2001 le 56,2% takih oseb in v letu 2004 66,9%, obenem pa je to povezano tudi s trendom rasti prisotnosti specializiranih oddelkov MČV.

Tabela 4.14: Članstvo odgovorne osebe za človeške vire v upravah, kolegijih, izvršnih organih

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Ali je oseba, ki odgovarja za kadre/človeške vire član/-ica uprave/ožjega kolegija direktorjev ali drugega ustreznega izvršnega organa?	Ne	Število	7	41	48
		Odstotek	20,0%	22,5%	22,1%
	Da	Število	28	141	169
		Odstotek	80,0%	77,5%	77,9%

Vir: Cranet (2008).

Podatki še kažejo, da **oseba, ki odgovarja za človeške vire** v mednarodnih organizacijah **največkrat prihaja iz** kadrovskega oddelka (44,4%) ali iz vrst kadrovskih strokovnjakov v organizaciji, v lokalnih organizacijah pa iz vrst nekadrovskih strokovnjakov v organizaciji (39,4%) in iz oddelka za človeške vire (33,5%). V obeh primerih torej prevladuje interni princip kadrovanja, saj je pridobivanje iz zunanjega okolja redko. Razlike se kažejo v področni strokovnosti, saj je v primerjavi z lokalnimi organizacijami v mednarodnih več odgovornih oseb, ki prihajajo iz kadrovskega oddelka in iz vrst kadrovskih strokovnjakov.

Tabela 4.15: Načini pridobivanja oseb, ki odgovarjajo za človeške vire.

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Od kod je bila rekrutirana oseba, ki odgovarja za kadre/človeške vire?	Iz oddelka za kadre/človeške vire	Število	16	57	73
		Odstotek	44,4%	33,5%	35,4%
	Iz vrst nekadrovskih strokovnjakov v organizaciji	Število	8	67	75
		Odstotek	22,2%	39,4%	36,4%
	Iz vrst kadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije	Število	11	32	43
		Odstotek	30,6%	18,8%	20,9%
Iz vrst nekadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije	Število	1	14	15	
	Odstotek	2,8%	8,2%	7,3%	

Vir: Cranet (2008).

Pomemben dejavnik razvitosti področja človeških virov v organizaciji je **prisotnost strategije za človeške vire in vključenost odgovorne osebe za človeške vire v proces oblikovanja poslovne in strategije za človeške vire**. Podatki po posameznih elementih na tem področju kažejo, da (glej tabele 4.16 do 4.19) imajo slovenske organizacije opredeljeno poslanstvo (100% mednarodnih in 97,3% lokalnih organizacij) in poslovno strategijo (100% mednarodnih in 98,9% lokalnih). Manj ugodna je situacija na področju vključenosti odgovorne osebe za človeške vire v proces oblikovanja poslovne strategije, saj je tako v mednarodnih kot v lokalnih organizacijah odstotek vključenosti omenjene osebe v proces razvoja in oblikovanja te strategije od začetka 60%. Strategija za človeške vire je oblikovana v 94,5% mednarodnih in v 86,8% lokalnih organizacij. V mednarodnih organizacijah je zapisana v precej večji meri (80,6%) kot v lokalnih organizacijah (51,6%).

Tabela 4.16: Poslanstvo v organizacijah

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Ali ima vaša organizacija opredeljeno poslanstvo?	Ne	Število	0	3	5
		Odstotek	0%	2,8%	2,3%
	Da, napisano	Število	33	139	172
		Odstotek	91,7%	77,7%	80,0%
	Da, nenapisano	Število	3	35	38
		Odstotek	8,3%	19,6%	17,7%

Vir: Cranet (2008).

Tabela 4.17: Poslovna strategija v organizacijah

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Ali ima vaša organizacija poslovno strategijo?	Ne	Število	0	2	2
		Odstotek	0%	1,1%	0,9%
	Da, napisano	Število	32	147	179
		Odstotek	88,9%	80,8%	82,1%
	Da, nenapisano	Število	4	33	37
		Odstotek	11,1%	18,1%	17,0%

Vir: Cranet (2008).

Tabela 4.18: Strategija za človeške vire v organizacijah

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
<b>Ali ima vaša organizacija strategijo za kadre/človeške vire?</b>	<b>Ne</b>	Število	2	24	26
		Odstotek	5,6%	13,2%	11,9%
	<b>Da, napisano</b>	Število	29	94	123
		Odstotek	80,6%	51,6%	56,4%
	<b>Da, nenapisano</b>	Število	5	64	69
		Odstotek	13,9%	35,2%	31,7%

Vir: Cranet (2008).

Tabela 4.19: Vključenost osebe za človeške vire v oblikovanje poslovne strategije

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Če imate poslovno strategijo podjetja, v kateri fazi, je oseba, odgovorna za kadre/človeške vire, vključena v njen razvoj?	Ni vključena	Število	1	6	7
		Odstotek	2,8%	3,4%	3,3%
	Pri izvajanju	Število	6	39	45
		Odstotek	16,7%	22,0%	21,1%
	Z naknadnim posvetovanjem	Število	7	26	33
		Odstotek	19,4%	14,7%	15,5%
	Od začetka	Število	22	106	128
		Odstotek	61,1%	59,9%	60,1%

Vir: Cranet (2008).

Večina mednarodnih (91,4%) in lokalnih organizacij (86,9%) ima tudi opredeljene **vrednote** (tabela 4.20). Manj je takih, ki so opredelile (glej tabele 4.20 do 4.24) **politiko komuniciranja** (88,6% mednarodnih in 74,2% lokalnih organizacij) in precej manj tistih, ki imajo opredeljeno **družbeno odgovornost** (76,8% mednarodnih in 75,5% lokalnih organizacij), **etični kodeks** (71,4% mednarodnih in 68% lokalnih organizacij) in **izjavo o spoštovanju raznolikosti** (62,9% mednarodnih in 46,8% lokalnih). Z vidika delovanja v kulturno in poslovno raznolikem okolju je lahko pomanjkanje na teh področjih ovira za poslovno uspešnost in delovanje posameznikov v organizaciji in navzven.

Tabela 4.20: Opredeljene vrednote v organizacijah

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Ali ima vaša organizacija opredeljene organizacijske vrednote?	Ne	Število	3	23	26
		Odstotek	8,6%	13,1%	12,4%
	Da, napisane	Število	23	96	119
		Odstotek	65,7%	54,9%	56,7%
	Da, nenapisane	Število	9	56	65
		Odstotek	25,7%	32,0%	31,0%

Vir: Cranet (2008).

Tabela 4.21: Izjave o spoštovanju raznolikosti v organizacijah

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Ali ima vaša organizacija izjavo o spoštovanju raznolikosti?	Ne	Število	13	92	105
		Odstotek	37,1%	53,2%	50,5%
	Da, napisano	Število	7	28	35
		Odstotek	20,0%	16,2%	16,8%
	Da, nenapisano	Število	15	53	68
		Odstotek	42,9%	30,6%	32,7%

Vir: Cranet (2008).

Tabela 4.22: Etični kodeksi v organizacijah

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Ali ima vaša organizacija etični kodeks?	Ne	Število	10	57	67
		Odstotek	28,6%	32,0%	31,5%
	Da, napisan	Število	11	74	85
		Odstotek	31,4%	41,6%	39,9%
	Da, nenapisan	Število	14	47	61
		Odstotek	40,0%	26,4%	28,6%

Vir: Cranet (2008).

Tabela 4.23: Opredeljena družbena odgovornost v organizacijah

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Ali ima vaša organizacija opredeljeno družbeno odgovornost?	Ne	Število	8	59	67
		Odstotek	24,2%	34,5%	32,8%
	Da, napisano	Število	13	57	70
		Odstotek	39,4%	33,3%	34,3%
	Da, nenapisano	Število	12	55	67
		Odstotek	36,4%	32,2%	32,8%

Vir: Cranet (2008).



Tabela 4.24: Politika komuniciranja v organizacijah

			Organizacija		
			Mednarodna	Lokalna	Skupaj
Ali ima vaša organizacija politiko komuniciranja?	Ne	Število	4	46	50
		Odstotek	11,4%	25,8%	23,5%
	Da, napisano	Število	22	55	77
		Odstotek	62,9%	30,9%	36,2%
	Da, nenapisano	Število	9	77	86
		Odstotek	25,7%	43,3%	40,4%

Vir: Cranet (2008).

Pomembno vprašanje je tudi **proces devolucije**, ki predstavlja razvojni korak od kadrovskega menedžmenta k moderni obravnavi človeških virov v organizaciji (več o tem glej poglavje 1) in katerega temelj je prenos nekaterih strokovnih nalog in povečanje sodelovanja med oddelkom za človeške vire in linijskimi vodji. Če pogledamo (tabela 4.25) to delitev po posameznih področjih (politika plač in ugodnosti, pridobivanje in izbira kadrov, usposabljanje in razvoj, odnosi z zaposlenimi, sindikati in sveti delavcev ter porast oz. krčenje števila zaposlenih) je stanje naslednje:

**Za plače in ugodnosti** so v mednarodnih organizacijah v največji meri odgovorni in sprejemajo glavne odločitve predvsem linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire (52,9%), v lokalnih organizacijah pa je ta politika v največji meri (46,6%) prepuščena samostojnemu delovanju vodij. Pri **politiki pridobivanja in izbire kadrov in usposabljanja in razvoja** ima v mednarodnih organizacijah največjo vlogo oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji, v lokalnih pa linijski vodji, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire. **Odnosi z zaposlenimi, sindikati in s sveti delavcev** so v mednarodnih organizacijah predvsem v domeni oddelka za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji, podobno je v lokalnih, vendar imajo tukaj veliko vlogo tudi samo vodje. Tudi **porast in krčenje števila zaposlenih** je področje, kjer v mednarodnih organizacijah glavne odločitve največkrat sprejema oddelek za človeške vire, v lokalnih organizacijah pa je največkrat prepuščeno linijskim vodjem. Vodje so v obeh skupinah organizacij samostojno najmanj vključeni v pridobivanje in izbiro kadrov in v usposabljanje in razvoj.

Tabela 4.25: Vključenost linijskih vodij in oddelka za ČV v posamezne odločitve MČV v mednarodnih in v lokalnih organizacijah

LINIJSKI VODJE	Mednarodne	Lokalne
Plače in ugodnosti	11,8%	46,6%
Pridobivanje in izbira kadrov	0%	22,5%
Usposabljanje in razvoj	0%	20,3%
Odnosi z zaposlenimi, sindikati, sveti delavcev	2,9%	25,7%
Porast, krčenje števila zaposlenih	13,9%	34,5%
LINIJSKI VODJE S POSVETOVANJEM Z ODDELKOM ZA ČV	Mednarodne	Lokalne
Plače in ugodnosti	52,9%	25,3%
Pridobivanje in izbira kadrov	30,6	36,5%
Usposabljanje in razvoj	30,6%	36,2%
Odnosi z zaposlenimi, sindikati, sveti delavcev	17,6%	24,0%
Porast, krčenje števila zaposlenih	33,3%	28,7%
ODDELEK ZA ČV, S POSVETOVANJEM Z LINIJSKIMI VODJI	Mednarodne	Lokalne
Plače in ugodnosti	26,5%	21,8%
Pridobivanje in izbira kadrov	55,6%	32,6%
Usposabljanje in razvoj	55,6%	33,9%
Odnosi z zaposlenimi, sindikati, sveti delavcev	44,1%	25,7%
Porast, krčenje števila zaposlenih	44,4%	24,7%
ODDELEK ZA ČV	Mednarodne	Lokalne
Plače in ugodnosti	8,8%	6,3%
Pridobivanje in izbira kadrov	13,9%	8,4%
Usposabljanje in razvoj	13,9%	9,6%
Odnosi z zaposlenimi, sindikati, sveti delavcev	35,3%	24,6%
Porast, krčenje števila zaposlenih	8,3%	12,1%

Vir: Cranet (2008).

**Informacijsko komunikacijska podpora MČV** lahko v organizaciji izboljša učinkovitost, skrajša čas, ki je potreben za opravljanje nalog, prepriča podvajanje podobnih nalog, preseže jezikovne in prostorsko-časovne omejitve, zagotovi institucionalnim in lokalnim okoljem prilagojene rešitve in podobno, kar je posebej pomembno za podjetja, ki delujejo v mednarodnem prostoru. Zato je vse bolj izpostavljeno tudi vprašanje **kakšno obliko kadrovskega informacijskega sistema**<sup>52</sup> **imajo organizacije** (tabela 4.26). V kolikor organizacija ima kadrovske informacijske sistem je najboljša rešitev enoten kadrovske informacijske sistem, ki je prepleten oz. vpet v širši informacijsko-komunikacijski sistem organizacije, saj uporabnikom (ne samo na področju MČV, temveč tudi na drugih) omogoča dostop do podatkov, ki so v določenem trenutku potrebni za uspešno in učinkovito izvajanje nalog in procesov. Eden, v glavnem neodvisen kadrovske informacijske sistem je ožja rešitev, ki povezuje različna samostojna informacijsko-komunikacijska orodja in rešitve na področju MČV v enoten sistem, vendar je njegova neodvisnost lahko

<sup>52</sup> Na tem mestu zaradi splošne razširjenosti izraza v Slovenji uporabljamo termin kadrovske informacijske sistem (KIS), četudi menimo, da bi bil ustrežnejši širši termin npr. informacijske sistem za podporo MČV, ki bi zajel širši nabor aktivnosti na tem področju in ne bi bil omejen le na kadrovanje.

slabost, saj ni vpet v širši informacijsko komunikacijski sistem organizacije. Še bolj ozka rešitev je več ločenih orodij MČV, ki niso ne medsebojno povezana, ne del širšega informacijsko komunikacijskega sistema organizacije. Polovica mednarodnih organizacij v raziskavi poroča, da ima prepleten in v širši informacijski sistem vpet kadrovskega informacijski sistem, ostali omenjeni obliki podpore pa sta v podobnih deležih (22,2% oz. 25%) zastopani v ostalih mednarodnih organizacijah. Med lokalnimi organizacijami prevladuje rešitev, ki temelji na enem, v glavnem neodvisnem kadrovskega informacijskega sistemu (38,7%) oz. višje razvita oblika kadrovskega informacijskega sistema, ki je prepletena in vpeta v širši informacijski sistem upravljanja (32%). 10% lokalnih organizacij nima računalniško podprtega kadrovskega informacijskega sistema. V mednarodnih in v lokalnih organizacijah **je kadrovskega informacijskega sistema uporabljan predvsem na področju individualnih osebnih podatkov (100% mednarodnih in 99% lokalnih) in na področju plač (97,1 mednarodnih in 94% lokalnih).** Mednarodne ga več kot lokalne organizacije uporabljajo na področjih registracije časa in prisotnosti na delu (82% mednarodnih in 69% lokalnih), usposabljanja in razvoja (88% mednarodnih in 45% lokalnih), urnikov dela (72,7% mednarodnih in 50% lokalnih), zdravja in varnosti (72,7% mednarodnih in 56,8% lokalnih), zagotavljanja kadrovskega informacijskega sistema, podpora politik in praks (68,8% mednarodnih in 53,2% lokalnih) ter ocenjevanja delovne uspešnosti (67% mednarodnih in 44,6% lokalnih). Malo se v obeh primerih uporablja na področju pridobivanja in izbire kadrov (36% mednarodnih in 20% lokalnih), načrtovanja kariere in nasledstev (34,4% mednarodnih in 16,7% lokalnih) ter za merjenje uspešnosti dejavnosti MČV. V primerjavi z lokalnimi organizacijami mednarodne organizacije kadrovskega informacijskega sistema manj uporabljajo le na dveh obravnavanih področjih. In sicer na področju ugodnosti (65% mednarodnih in 68% lokalnih) in na področju merjenja uspešnosti dejavnosti MČV (12,1% mednarodnih in 16,7% lokalnih organizacij).

Tabela 4.26: Oblike kadrovskega informacijskega sistema v organizacijah

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Kakšno obliko kadrovskega informacijskega sistema imate?	Nimamo računalniško podprtega kadrovskega informacijskega sistema	Število	1	19	20
		Odstotek	2,8%	10,5%	9,2%
	Več ločenih samostojnih kadrovskega informacijskega sistema	Število	8	34	42
		Odstotek	22,2%	18,8%	19,4%
	Eden, v glavnem neodvisen kadrovskega informacijskega sistema	Število	9	70	79
		Odstotek	25,0%	38,7%	36,4%
	V glavnem prepleten/vpet v širši informacijski sistem upravljanja	Število	18	58	76
		Odstotek	50,0%	32,0%	35,0%

Vir: Cranet (2008).

Z vidika procesa devolucije, ki smo ga že večkrat omenjali je zanimivo še vprašanje **informacijske podpore pri vodenju sodelavcev**. Podatki (tabela 4.27) kažejo, da ima samostojno podporo za vodje oz. spletna orodja s katerimi lahko vodje z izpolnjevanjem opravljajo razne procese na področju MČV manj kot polovica (43%) mednarodnih in dobra četrtnina (26,3%) lokalnih organizacij.

Tabela 4.27: Informacijska podpora za vodje v organizacijah

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Ali vaš KIS vsebuje samostojno podporo za vodje; spletna orodja s katerimi lahko vodje z izpolnjevanjem opravljajo razne procese na področju kadrov/človeških virov	Ne	Število	20	118	138
		Odstotek	57,1%	73,8%	70,8%
	Da	Število	15	42	57
		Odstotek	42,9%	26,3%	29,2%

Vir: Cranet (2008).

Še manj je mednarodnih (20,6%) in lokalnih organizacij (15,8%), kjer KIS vsebuje samostojno podporo za sodelavce oz. spletna orodja s katerimi imajo sodelavci dostop do osebnih informacij in izvajajo preproste naloge s področja človeških virov, kot je recimo osveževanje osebnih podatkov (tabela 4.28).

Tabela 4.28: Informacijska podpora za sodelavce v organizacijah

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
Ali vaš KIS vsebuje samostojno podporo za zaposlene; spletna orodja s katerimi lahko zaposleni dostopajo do osebnih informacij in izvajajo preproste naloge s področja kadrov/človeških virov, kot recimo ažuriranje osebnih podatkov	Ne	Število	27	133	160
		Odstotek	79,4%	84,2%	83,3%
	Da	Število	7	25	32
		Odstotek	20,6%	15,8%	16,7%

Vir: Cranet (2008).

Strateška vloga MČV se kaže tudi v **spremljanju uspešnosti in učinkovitosti oddelka oz. dejavnosti MČV**, ki na eni strani omogoča opravljanje napak, razvoj in pridobivanje povratnih informacij o opravljenem delu, na drugi pa oddelku daje informacije na temelju katerih lahko lastno uspešnost in učinkovitost izkazuje drugim (organizacijskim enotam, strokovnjakom, vodstvu, ipd.) oz. se z njimi primerja. Podatki (tabela 4.29) kažejo, da je evalvacija uspešnosti oddelka za človeške vire skromna, saj uspešnost dejavnosti v zelo veliki meri evalvira le okrog 8% sodelujočih organizacij, v srednji oz. večji meri pa skupaj nadaljnjih 66% mednarodnih in 48,5% lokalnih organizacij. V evalvaciji v glavnem sodelujejo najvišji vodje (92% v mednarodnih in 95% v lokalnih), linijski vodje (v mednarodnih in v lokalnih 84,6%), strokovnjaki MČV in sodelavci. Skoraj četrtnina (24,9%) lokalnih in desetina (11,1%) mednarodnih organizacij pa evalvacije sploh ne izvaja. Omenjeno kaže, da na tem

področju obstaja veliko priložnosti, ki lahko prispevajo h krepitvi strateške vloge in k uspešnosti in učinkovitosti ter posledično k razvoju dejavnosti oddelka MČV.

Tabela 4.29: Evalvacija oddelka za človeške vire v organizacijah

			Organizacija		Skupaj
			Mednarodna	Lokalna	
V kakšni meri evalvirate uspešnost oddelka za kadre/človeške vire?	Sploh ne	Število	4	43	47
		Odstotek	11,1%	24,9%	22,5%
	V manjši meri	Število	5	32	37
		Odstotek	13,9%	18,5%	17,7%
	Srednje	Število	12	63	75
		Odstotek	33,3%	36,4%	35,9%
	V večji meri	Število	12	21	33
		Odstotek	33,3%	12,1%	15,8%
	V zelo veliki meri	Število	3	14	17
		Odstotek	8,3%	8,1%	8,1%

Vir: Cranet (2008).

Ključne poudarke deskriptivne predstavitev Cranet raziskave izpostavljam v sklepu. Sliko o stanju na področju MČV v mednarodnih podjetjih v Sloveniji bodo v naslednjem letu dopolnili rezultati raziskave **MČV v tranziciji: prakse izpostav mednarodnih podjetij v Centralni in Vzhodni Evropi**, ki jo do maja 2011 izvajamo na Centru za proučevanje organizacij in človeških virov, FDV, UL pod vodstvom Univerze v Pechu v okviru CEEIRT (Central and Eastern European International Research Team, <http://www.ceeirt-hrm.eu>). V raziskavo so vključene izpostave tujih mednarodnih podjetij, ki delujejo v Sloveniji in izpostave slovenskih mednarodnih podjetij, ki delujejo v Srbiji, Bolgariji, Estoniji, Litvi, Romuniji, Avstriji, na Češkem, Hrvaškem, Madžarskem, Poljskem in Slovaškem.

## **Sklep**

Ko podjetje pri svoji internacionalizaciji preseže raven izvažanja v tujino in v tujini ustanovi izpostavo, tja napoti in tam zaposluje sodelavce, se mora začeti ukvarjati tudi z mednarodnim menedžmentom človeških virov (MMČV). Z internacionalizacijo namreč postane za uspešnost podjetij pomembna pestrost oziroma različnost ekonomskih in političnih sistemov, zakonodajnih in administrativnih ureditev ter tehnoloških in (socio-)kulturnih okolij v državah, kjer delujejo.

Mednarodna podjetja želijo z večdomno, globalno, mednarodno ali transnacionalno strategijo doseči učinkovitost na svetovni ravni in biti v večnacionalnem okolju prilagodljiva ter izkoristiti priložnosti za učenje. Učinkovitost MMČV dosega z uporabo etnocentričnega, policentričnega, geocentričnega in regiocentričnega pristopa, ter s prilagodljivim, prenosljivim in povezljivim načinom prenosa, izmenjave

in povezovanja znanja, različnih načinov delovanja in praks MČV med centralo in izpostavami mednarodnega podjetja.

Podjetje se v mednarodnem prostoru tudi srečuje z raznolikimi (potencialnimi) sodelavci, ki jih glede na državo izvora delimo na sodelavce domače države, sodelavce države gostiteljice in sodelavce iz tretje države. K napotitvam v tujino vodijo podjetja različni motivi, uporabljajo se različne vrste napotitev, sodelavci pa v izpostavah nastopajo v različnih vlogah. Posebej pomembno je, da podjetje po koncu napotitve in po vrnitvi poskrbi za ustrezno reintegracijo povratnikov in tako zadrži povratnike, njihove izkušnje in znanje.

Ker je od ustreznosti izbire odvisna uspešnost sodelavcev, napotnih v tujino, je nujno, da mednarodno podjetje pred izbiro razmisli o prednostih in slabostih, ki jih lahko prinese zaposlovanje različnih vrst sodelavcev ter določi kriterije izbire, kot so: strokovna kompetentnost, osebnostne karakteristike in navezovanje stikov, spoprijemanje z dejavniki okolja in družinska situacija.

Nadalje z mednarodnimi nalogami, medkulturnim usposabljanjem in krepitvijo pripadnosti v mednarodnem podjetju prispevamo k razvoju sodelavcev, k pridobivanju in prenosu znanja, k hitrejši prilagoditvi sodelavcev in njihovih partnerjev, delu, interakcijam s prebivalci tuje države in življenju v tuji kulturi. Zaradi potrebe po raznovrstnih mednarodnih izkušnjah in njihovi skladnosti z globalno strategijo je posebej izpostavljen razvoj globalno razmišljujočih menedžerjev.

Bistvena razlika med ocenjevanjem domačih sodelavcev in sodelavcev na delu v tujini je, da na uspešnost slednjih vpliva precej širši nabor (zunanjih) dejavnikov, kar je treba upoštevati pri kriterijih ocenjevanja, poleg tega pa je izredno težavno objektivno in veljavno izvesti ocenjevanje uspešnosti. Poleg trdih kriterijev ocenjevanja, kot so prihodki, tržni delež in donosnost izpostave, lahko pri ocenjevanju uspešnosti mednarodnega menedžerja upoštevamo še vzpostavljanje in vzdrževanje poslovnih stikov, obseg dela, nivo sodelovanja in pomoči ostalim članom podjetja, spodbujanje pretoka informacij, spodbujanje kvalitetnih medosebnih odnosov, koordiniranje različnih organizacijskih vlog in ustreznost vodenja.

Med dejavniki, ki največkrat prispevajo k neuspešnosti sodelavcev, so karijerne blokade, kulturni šok, pomanjkanje medkulturnega usposabljanja pred odhodom v tujino, prevelik poudarek tehničnih kompetenc sodelavca, tendenca podjetij, da na mednarodne naloge pošiljajo problematične sodelavce, ki se jih želijo znebiti doma in družinski problemi.

Sodelavcem, ki se odločajo za sprejem napotitve na delo v tujino je po navadi treba ponuditi več, kot prejemajo doma, zato nagrajevanje teh sodelavcev za podjetja

predstavlja relativno visoke neposredne stroške. Obenem mora sistem nagrajevanja v mednarodnem podjetju zagotavljati ravnotežje med različnimi kategorijami sodelavcev in različnimi državami ter njihovimi posebnostmi (davki, različni sistemi, raven cen, valuta, inflacija). Pri nagrajevanju sodelavcev, poslanih na delo v tujino, mednarodna podjetja sledijo dvema temeljnima pristopoma: pristopu države gostiteljice in pristopu domače države.

Reintegracija, ki označuje proces prilagajanja povratnikov domači kulturi in kulturi domačega podjetja po vrnitvi iz tujine je za povratnika lahko vir osebnih in profesionalnih težav in skrbi (kot so povratni kulturni šok, izguba statusa, moči, prestiža, neodvisnosti in avtoritete, nezmožnost uporabe znanja, pomanjkanje spoštovanja in hiter upad zanimanja podjetja, sodelavcev, prijateljev in znancev za izkušnje, ki jih je napoteni sodelavec pridobil v tujini. Zato ima uspešna reintegracija povratnikov pozitivne učinke tako za posameznika kot za podjetje. Smiselno je, da podjetje reintegracijo poveže s področjem upravljanja karier ter tako napotitev in vrnitev sodelavca postavi kot korak v kariernem napredovanju in tem sodelavcem in njihovim partnerjem ponudi podporo, ki jo v obeh procesih potrebujejo.

Poglavje smo zaključili s pregledom raziskav o MČV v slovenskih mednarodnih podjetjih. Ti kažejo, da podjetja v tujino napotijo tehnične in IT strokovnjake, komercialne menedžerje in menedžerje za otvoritev izpostav. Menedžerjev človeških virov med njimi ni. Pri napotitvah sodelavce spremljajo družine le, ko gre za destinacije, ki so bolj oddaljene. Med kriteriji izbora najbolj prevladuje zaupanje v sodelavca in preteklo uspešno delo. Kot presenetljivo se med rezultati kaže, da sodelavci, ki jih naša podjetja napotijo v tujino običajno nimajo več prostih dni. Mnogo je tudi kariernih napotitev. Respondenti so izpostavili pomen reintegracije, vendar obenem tudi, da vrnitev običajno ne vpliva na napredovanje, kar lahko pomeni, da podjetja problem reintegracije sicer zaznavajo, vendar mu v nadaljevanju ne namenjajo dovolj pozornosti.

Obravnava vloge in položaja oddelka za človeške vire, ki smo jo opravili na temelju Cranet raziskave s primerjavo mednarodnih in lokalnih slovenskih podjetij, kaže, da na vseh področjih mednarodne organizacije prekašajo domače. Predvsem ima skoraj 30% več mednarodnih kot lokalnih organizacij oddelke za človeške vire. Za slovenske mednarodne in lokalne organizacije velja, da imajo oblikovane poslovne in strategije za človeške vire, manj pa je organizacij (tako mednarodnih kot lokalnih), kjer odgovorne osebe za človeške vire sodelujejo v oblikovanju poslovnih strategij od začetka. S tega vidika ne moremo potrditi zadovoljstva z vpetostjo odgovornih oseb za človeške vire v ključne procese odločanja in kreiranja strategij, kar je lahko slabost tako za organizacije, saj posledično vidik MČV v strategijah ni toliko prisoten, kot za oddelke, ki so zaradi manjše vpetosti vključeni kasneje in posledično verjetno tudi manj pripravljeni na spremembe. Kot manjko z vidika mednarodnega delovanja lahko

izpostavimo tudi nizke deleže nekaterih dokumentov, med njimi izjave o spoštovanju raznolikosti.

Razlike med mednarodnimi in lokalnimi organizacijami so prisotne tudi pri delitvi vlog med linijskimi vodji in oddelki za ČV. Med njimi velja v mednarodnih organizacijah izpostaviti večjo vpetost oddelka za ČV v področje odnosov z zaposlenimi, sindikati in sveti delavcev, pri usposabljanju in razvoju in pri porastu in krčenju števila zaposlenih. Samostojno odločanje linijskih vodij v lokalnih organizacijah je večje pri določanju plač in ugodnosti in pri porastu krčenja in števila zaposlenih. V mednarodnih organizacijah linijski vodje o tem odločajo s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire. Omenjeno bi lahko potrdilo razvoj v smeri devolucije MČV v mednarodnih organizacijah, saj ima v procesu devolucije oddelek za ČV več teže pri odločanju in obenem svetovalno podpira odločitve linijskih vodij. Odprt prostor za nadaljnji razvoj se kaže na področju informacijske podpore MČV in linijskim vodjem v obliki kadrovskega informacijskega sistema. Če je ta ob načelu standardizacije prilagojen lokalnim posebnostim lahko prispeva k bolj optimalnemu izvajanju procesov MČV, k manjši porabi časa, obenem pa k preseganju jezikovnih in prostorsko-časovnih omejitev in k zadovoljstvu sodelavcev. Obenem je lahko informacijsko komunikacijska podpora mednarodnim organizacijam, strokovnim sodelavcem in vodjem v pomoč še na enem področju, kjer se kaže izrazit primanjkljaj: pri spremljanju uspešnosti in učinkovitosti oddelka oz. dejavnosti MČV.



## 5. MENEDŽER ČLOVEŠKIH VIROV

### *5.1 Opredelitev menedžerja človeških virov*

Namen poglavja je opredeliti menedžerja človeških virov, določiti vloge in kompetence menedžerjev človeških virov s poudarkom na internacionalizaciji in z določitvijo konstitutivnih elementov profesije ugotoviti, v kolikšni meri je poklic menedžerja človeških virov profesionaliziran. Odgovor na to vprašanje bomo poskušali poiskati z opiranjem na vire, ki se ukvarjajo z navedenimi področji in na temelju primarnih raziskav, ki smo jih opravili.

Pred opredelitvijo menedžerja človeških virov ne moremo mimo kratke opredelitve menedžmenta in vodenja. **Menedžment** je upravljanje vseh poslovnih procesov v organizaciji in obenem vodenje ljudi (Kovač 2004). Je proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in ostalih razpoložljivih virov za doseganje postavljenih ciljev.

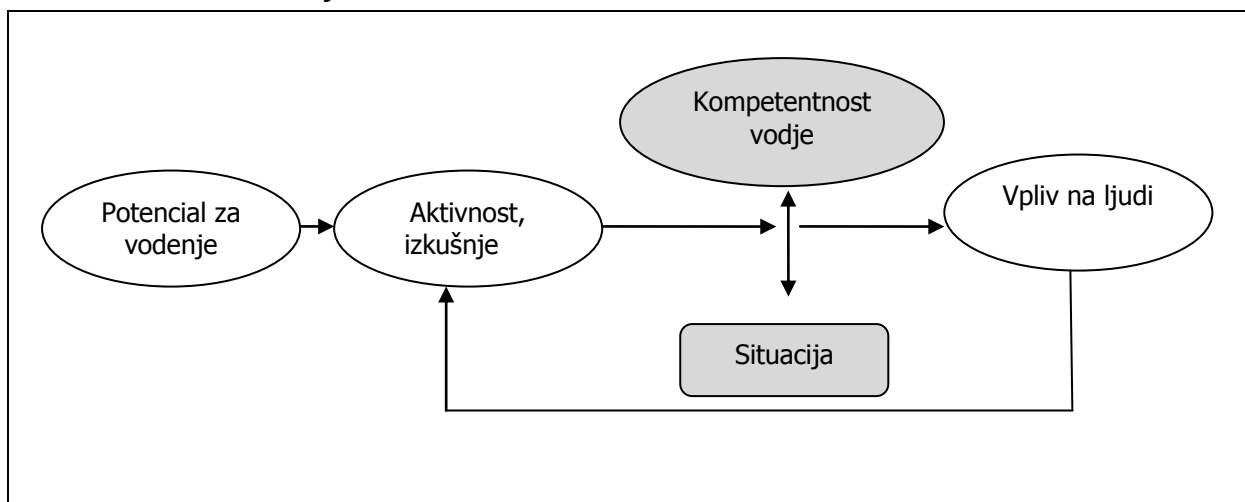
Omenjena defincija izhaja iz procesne opredelitve menedžmenta po Henriju Fayolu (Fayol 1916) z naslednjimi konstitutivnimi elementi: delitev dela, avtoriteta in odgovornosti, disciplina, enoten način ukazovanja (v izvorniku unity of command), in usmerjanja, podreditev individualnih interesov skupnim interesom, nagrajevanje kadrov, centralizacija, red, pravičnost, hierarhija odločanja (v izvorniku scalar chain – line of authority), stabilnost oz. zadrževanje kadrov, iniciativnost in duh podjetja (v izvorniku esprit de corp). Osredotočena je na procese in funkcije, ki so povezani s postavljanjem ciljev in zagotavljanjem pogojev za njihovo doseganje. Med njimi so najpomembnejši: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. Na drugi strani institucionalna opredelitev menedžmenta bolj izpostavlja pomen posameznikov in ravni v organizaciji, ki odločajo, usmerjajo in koordinirajo dela podrejenih ter razporejanje virov.

Menedžment je povezan z razvojem industrijske družbe, vendar ni omejen le na podjetja (v javnem sektorju lahko tako govorimo o novem javnem menedžmentu), temveč na različna področja vsakdanjega življenja, kjer so ljudje povezani v različne organizacijske oblike. V organizaciji je menedžment pomemben ker ob namenu oz. cilju obstoja in načinih doseganja ciljev z različnimi tehnikami povezuje posamezne elemente organizacije. S tem je menedžment dejavnik uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Ob prej omenjeni opredelitvi menedžmenta obstajajo še druge raznolike opredelitve. Za Massie in Douglasa (Massie in Douglas 1981) je menedžment proces v katerem ena skupina usmerja delovanje drugih v smeri doseganja skupnih ciljev.

Sisk (Sisk 1971 v Cisco 1999) ga razume kot koordinacijo vseh virov preko planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole za doseg postavljenih ciljev. Koontz in o`Donnell (Koontz in o`Donnell 1974) ga opredelita kot oblikovanje učinkovitega okolja za delo ljudi v formalnih organizacijskih skupinah. Cisco (Cisco 1999) pa kot neposredno aktivnost posameznika ali skupine z namenom koordinacije aktivnosti drugih, ki jih ne more opraviti ena sama oseba.

**Vodenje** je proces (slika 5.1), v katerem vodja na podlagi svoje kompetentnosti z zanj značilnim ravnanjem, vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje (Mayer 2006).

Slika 5.1: Proces vodenja



Vir: Mayer (2006).

Vodenje je ožji pojem od menedžmenta.

- Je funkcija menedžmenta, ..."je usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje, na interakcije v in med skupinami, za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev".
- Je sestavni del menedžmenta, vendar ne vsebuje vseh razsežnosti menedžmenta, ampak le tiste, ki so povezani z usmerjanjem sodelavcev za doseganje ciljev.
- Je vplivanje na ljudi (posameznike in skupine), da bi dosegli cilje.
- Vplivanje pri tem zajema: poverjanje nalog, spodbujanje (motiviranje), usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje, reševanje konfliktov, sporazumevanje, odločanje, vizijo, inspiracijo, zgled in podobno.

Če se vrnemo k izhodišču poglavja lahko **menedžerja človeških virov** opredelimo, kot osebo, ki načrtuje, usmerja in koordinira aktivnosti MČV v organizaciji, z namenom optimalne aktivacije človeških virov v smeri strateških usmeritev organizacije. Opravlja dejavnosti pridobivanja, izbiranja, razvoja, usposabljanja,

nagrajevanja zaposlenih in podobne v skladu z značilnostmi okolja v katerem deluje organizacija (Tracey in Charpentier 2004, 390).

Glede na naloge, ki jih opravljajo lahko menedžerje človeških virov delimo na **generaliste**, ki opravljajo v glavnem vse naloge v zvezi s človeškimi viri in na **specialiste**, ki opravljajo samo določene naloge v zvezi s človeškimi viri, na primer izobraževanje, pridobivanje kadrov, delovno pravo in podobno (Možina idr. 2002, 408). V tekstu **med menedžerje človeških virov štejemo** direktorje služb človeških virov in vodje oddelkov (za kadrovanje in razvoj) obenem.

V jedru naše obravnave je menedžer človeških virov v kontekstu internacionalizacije, zato navajamo še kriterije, ki jih za opredelitev **mednarodnega menedžerja človeških virov** navajajo Sparrow, Brewster in Harris (Sparrow idr. 2004, 186). Avtorji izpostavljajo, da lahko menedžerja človeških virov imenujemo mednarodni menedžer človeških virov na temelju različnih kriterijev. Ključno je, da so vključeni v mednarodno delo in:

- a) Gre v primeru njihovega podjetja za mednarodno lastništvo, kar pomeni, da lastnik podjetja ne prihaja le iz njihove države in da običajno poročajo o zadevah v mednarodni prostor.
- b) V svoji vlogi pokrivajo geografska področja, ki so zunaj njihove države.
- c) Pri svojem delu za izvajanje določenih aktivnosti MČV potrebujejo mednarodno bazo znanja.
- d) Raste nabor njihovih uporabnikov, ki imajo mednarodne izkušnje ali delujejo v mednarodnem okolju.

## ***5.2 Vloge menedžerjev in strokovnjakov človeških virov***

**Vloga** v splošnem pomeni **sklop nalog in funkcij**, ki so dodeljene ali pripisane posamezniku, skupini ali organizaciji. Vloga opredeljuje tudi **načine, kako se dodeljene naloge in funkcije opravljajo**, to je, kako se vloga igra. Z določitvijo nalog in funkcij ter načinov njihovega izvajanja napravimo razmejitve med posameznimi vlogami in v veliki meri določimo odnose med osebami, skupinami in organizacijami, ki igrajo različne vloge. Na ravni posameznikov so v sodobnih organizacijah vloge opredeljene kot delovna mesta (Svetlik in Kohont 2008).

V sodobnih organizacijah so *navadno* **trije glavni nosilci vlog na področju MČV** (Svetlik in Kohont 2008):

- *Linijski vodje* od neposrednih vodij do vrhnjega menedžmenta. Čim bolj se pomikamo proti vrhu organizacije, tem bolj vodje sprejemajo strateške in sistemske kadrovske odločitve in odločajo o ključnih kadrih. Te odločitve usklajujejo z drugimi poslovnimi in tehničnimi odločitvami. Tako se kadrovski menedžment uveljavlja kot menedžment človeških virov. Čim bolj gremo proti

- dnu organizacije, tem bolj so kadrovske naloge sestavina dnevnega vodenja sodelavcev in tem bolj so konkretne oziroma operativne. Čim bolj je vodenje v organizaciji usmerjeno k ljudem (za razliko od usmerjenosti k rečem oziroma k tehničnemu vidiku proizvodnje), tem bolj so linijski vodje tudi kadrovske vodje.
- *Delavski predstavniki* s poudarkom na sindikatih. Njihova vloga je močno odvisna od stopnje organiziranosti zaposlenih tako na ravni organizacij kot na panožni in nacionalni ravni. Odvisna pa je tudi od zakonske ureditve. Po eni strani lahko trdimo, da so vse aktivnosti delavskih organov in organizacij kadrovske. Po drugi strani pa je njihova vloga zožena na vprašanja, ki so ključna za zaposlene, na primer plače, delovne razmere in delovna razmerja, možnosti usposabljanja in podobna.
  - *Menedžerji in strokovnjaki na področju MČV* so profesionalni igralci vloge MČV. Zanje so posebej izobraženi in usposobljeni, pri čemer lahko izvajajo širši ali ožji nabor nalog MČV. Lahko delujejo v organizacijah, v njihovih kadrovskih in podobnih službah, lahko pa delujejo tudi samostojno v splošnih ali specializiranih kadrovskih agencijah in ponujajo svoje storitve na trgu. Vodje oddelkov za ČV v organizacijah so vez teh oddelkov z linijskimi vodji in zlasti z vrhnjim menedžmentom.

**Delitev dela med nosilci vlog MČV je odvisna od** mnogoterih dejavnikov. Med njimi so pomembni (Svetlik in Kohont 2008):

- *velikost organizacije*, pri čemer si majhne organizacije ne morejo privoščiti veliko strokovnjakov za ČV in morajo zato več teh nalog opraviti linijski vodje sami, ali pa kupijo ustrezne storitve pri kadrovskih agencijah,
- *kakovost ponudbe storitev MČV*, ki lahko nadomesti drage in pogosto premalo izkoriščene lastne strokovnjake za ČV,
- *strateška vloga MČV*, ki zahteva nekaj vrhunskih strokovnjakov za ČV in tudi aktivno vlogo linijskih vodij v MČV,
- *struktura zaposlenih*, pri čemer je delo z višje izobraženimi in usposobljenimi delavci zahtevnejše in terja tudi strokovno močnejši MČV,
- *mnogi drugi dejavniki*, kot so tradicija v neki organizaciji, *internacionalizacija njene dejavnosti*, stil vodenja in podobni.

Glede na navedene dejavnike se oblikuje delitev dela med igralci vlog MČV, obenem pa se je z razvojem posameznih vlog MČV: vodstvenih, delavsko predstavniških in strokovnih, oblikovala tudi njihova vsebina, ki določa vsebino MČV.

Obstajajo različne tipologije vlog strokovnjakov za ČV. Pregled virov pokaže, da je vlogam namenjena velika pozornost, predvsem v okviru krepitve strateškega pomena MČV v podjetjih, kljub temu pa gre pri tem običajno za poskuse identificiranja vlog strokovnjakov za ČV brez upoštevanja različnih kontekstov v katerih ti delujejo. Tako Legge (Legge 1978 v Farndale idr. 2005) izpostavlja reaktivno nasproti proaktivni

usmeritvi oddelka za ČV v organizaciji in v tej relaciji govori o **vlogah konformista** in **deviantnega inovatorja**. Tyson (Tyson 1987) je glede na vključenost strokovnjakov za ČV v oblikovanje strategije podjetja oblikoval trojno tipologijo vlog:

**Izvajalec administrativnih nalog:** gre za administrativno vlogo s poudarkom na izvajanju administrativnih nalog in podpore vodjem brez vključenosti strokovnjakov za ČV<sup>53</sup> v oblikovanje poslovnih načrtov. Nosilci avtoritete so linijski vodje in ne kadrovske menedžerji. Ključne aktivnosti sodelavcev v kadrovske oddelku so pridobivanje in izbira kadrov, hramba podatkov in skrb za dobro počutje zaposlenih.

**Menedžer pogodbenih razmerij:** poudarek je na seznanjanju in soočanju predstavnikov delavcev in sindikatov z zakonodajnim okvirom in pravili, kar prispeva k oblikovanju jasne mreže medsebojnih odnosov in prispeva k oblikovanju medsebojno usklajenega sistema industrijskih odnosov. Ker nastopa v imenu oz. skupaj z linijskimi vodji se od strokovnjaka za človeške vire v tej vlogi pričakuje strokovnost pri oblikovanju dogovorov, reševanju vsakodnevnih odprtih vprašanj in v ustrezni obravnavi problemov s predstavniki delavcev in s sindikati.

**Arhitekt:** je strateška vloga v kateri si menedžerji in strokovnjaki za človeške vire prizadevajo za oblikovanje in gradnjo organizacije kot celote. Gre za kreativno vizijo, katere namen je prispevati k uspešnosti organizacije z izvajanjem različnih politik MČV, z njihovim vplivanjem na politike in strategijo organizacije in z usklajevanjem razmerij med sodelavci in menedžerji. V tej vlogi je oddelek za ČV tudi zastopan v vodstvu/vrhu organizaciji.

Omenjenim trem je z nadaljnjim raziskovanjem Monks (Monks 1992 v Farndale idr. 2005) dodal še četrto – **inovator** (strokovna vloga), katere jedro je iskanje novih rešitev in orodij MČV s katerimi organizacija uspešno odgovarja na izzive in spremembe v okolju v katerem deluje.

Schuller (Schuller 1991 v Boselie in Paauwe 2005) v kontekstu prehoda strokovnjakov za ČV od funkcijskih specialistov v menedžerje in člane uprav meni, da so od 90. let naprej zanje pomembne naslednje vloge: **poslovnež, sooblikovalec sprememb, svetovalec organizaciji, oblikovalec in izvajalec strategij, upravljavec talentov, upravljavec virov in nadzornik stroškov**.

V enakem kontekstu Carroll (Carroll 1991) izpostavlja naslednje tri vloge: **delegator, tehnični strokovnjak in inovator**. Vloga delegatorja je ključna pri zagotavljanju opore linijskim vodjem in omogoča, da so ti ključni izvajalci in implementatorji aktivnosti MČV. Vloga strokovnjaka se nanaša na poznavanje in uporabo specifičnih pristopov in orodij na ključnih področjih delovanja MČV, kot je pridobivanje, izbiranje, ocenjevanje delovnih dosežkov, razvoj sodelavcev in podobno. Inovatorska vloga

---

<sup>53</sup> Izraz a tem mestu uporabljamo s pridržkom, saj gre v mnogih primerih za administrativne sodelavce brez ustrezne strokovne izobrazbe in izkušenj, obenem pa, če vloge ne povežemo z ostalima dvema, z razvojnega vidika bolj za kadrovske oz. personalni menedžment in ne MČV.

zajema oblikovanje in izvajanje inovativnih pristopov za reševanje izzivov, ki se pojavljajo na področju MČV in z njim povezanih področjih v organizaciji.

Shipton in McCauly (Shipton in McCauly 1993) vloge delita glede na stopnjo moči nasproti stopnji integracije, Storey (Storey 1992) pa poudarja intervencionizem nasproti neintervencionizmu in taktičen nasproti strateškemu pristopu in izpostavi **vloge uvajalcev sprememb, svetovalcev, nadzornikov in ponudnikov storitev.**

Hargreaves in Jarvis (Hargreaves in Jarvis 1998) se osredotočita na področje razvoja človeških virov v organizaciji in v tem kontekstu opredelita naslednje vloge: **strateg, razvijalec sodelavcev, analitik potreb, menedžer usposabljanja in razvoja, tržnik (v izvirniku marketer), razvijalec programov in navodil, spodbujevalec, trener in administrator.**

Ulrich (Ulrich 1996) navaja štiri ključne vloge strokovnjakov za ČV, ki so sledile razvoju kadrovskega menedžmenta v MČV. Obravnava jih glede na njihovo kratkoročno in dolgoročno usmerjenost ter usmerjenost na ljudi in procese, ki strokovnjakom za ČV omogočajo, da se učinkovito spoprijemajo s sodobnimi izzivi MČV. Te vloge so:

- **Strateški partner:** V okviru te vloge se MČV osredotoča na sistemska in strateška vprašanja. Skrbi za sinhronizacijo strategij MČV s poslovno strategijo, sodeluje pri oblikovanju poslovne strategije in jo prevaja v konkretne prakse MČV.
- **Upravljavec sprememb:** strokovnjaki za ČV morajo delovati strateško s poudarkom na delu s posamezniki in skupinami zaposlenih. Vodijo procese implementacije sprememb, obenem pa morajo biti pobudniki in varuhi sprememb organizacijske kulture.
- **Zaveznik sodelavcev:** Vloga se nanaša na dnevne probleme, pričakovanja in potrebe sodelavcev. Strokovnjaki za ČV morajo z razumevanjem specifičnih potreb sodelavcev in zagotavljanjem njihove izpolnitve spodbuditi prispevek vsakega posameznika k uspehu organizacije.
- **Funkcionalni strokovnjak:** Strokovnjak za ČV mora zagotoviti, da so posamezni procesi, ki se nanašajo na pridobivanje, izbiranje, ocenjevanje, nagrajevanje, izobraževanje, razvoj ipd., oblikovani in izpeljani učinkovito in brez napak.

Poudarja, da je lahko strokovnjak za ČV uspešen le, kadar je dejaven v vseh štirih vlogah hkrati ter si naloge znotraj teh vlog razdeliti tako, da največ časa nameni strateškim nalogam in upravljanju sprememb. Ob omenjenih štirih izpostavlja še pojav nove, pete vloge, tj. **vloge vodje.** Vloga vodje na področju MČV združuje vse štiri prej omenjene vloge, sodelovanje z drugimi funkcijami, z linijskimi vodji in skupnostjo strokovnjakov in menedžerjev ČV (Ulrich 1996 v Ulrich in Brockbank 2005).

V **empiričnem preverjanju Storeyvega in Ulrichovega modela vlog** je Caldwell (Caldwell 2003) ugotovil, da najbolj prevladuje svetovalna vloga MČV, kjer strokovnjaki za ČV sebe vidijo kot interne svetovalce, ki predvsem s prepričevanjem, in manj z direktivnostjo, ponujajo strokovne rešitve in nasvete. Vloga svetovalca se krepi s procesi devolucije in večje avtonomije linijskih vodij in vodij organizacijskih enot. Naslednja v klasifikacijah najbolj pogosto navedena vloga je uvajalec in upravljavec sprememb, kjer so v ospredju sposobnosti oblikovanja partnerstev ter usmerjanja in spodbujanja dolgoročnih sprememb. Caldwell meni, da štiri generične vloge, ki jih izpostavlja Storey niso statične in so preveč poenostavljene, da bi odražale vso kompleksnost vlog, ki jih igrajo strokovnjaki za ČV. S tem odpira vprašanje ustreznosti generičnih vlog v vse bolj kompleksnem in raznolikem okolju. Namesto osredotočanja na vloge izpostavlja kompetence strokovnjakov in menedžerjev človeških virov, saj po njegovem mnenju bolj ujamejo kontekst v katerem ti delujejo. Potrebo po **kontekstualni interpretaciji vlog strokovnjakov za ČV** v okviru na znanju temelječe družbe in upravljanja znanja izpostavljata tudi Lengnick-Hall in Lengnick-Hall (Lengnick-Hall in Lengnick-Hall 2003). Truss (Truss idr. 2002) pa pri obravnavi vprašanja kontekstualizacije vlog menedžerjev ČV izpostavlja, da ob organizacijskem kontekstu na vloge menedžerjev ČV vplivajo tudi pričakovanja linijskih vodij in osebna pričakovanja menedžerjev ČV, vse omenjeno skupaj pa sodoloča strateški položaj in vlogo določenega menedžerja ČV v organizaciji. Mabey, ki se je ukvarjal z pregledom obstoječih tipologij vlog strokovnjakov za ČV zaključuje, da za vse vloge in tipologije vlog strokovnjakov za ČV velja, da je v ospredju naraščajoč **pomen na uporabnika osredotočene svetovalne vloge** (Mabey idr. 2007). Ob tem je zanimivo še Monksovo (Monks 1992) predvidevanje, da v stabilnem okolju zadošča preprost model vlog strokovnjakov za ČV, v bolj kompleksnih okoljih pa je potrebno oblikovati bolj sofisticirane modele vlog strokovnjakov za ČV. V ospredje raziskav na področju vlog strokovnjakov za ČV stopa tudi vprašanje ali je na vidiku kakšna nova, potencialna vloga strokovnjakov za ČV. Na primer **vloga mentorjev** ali celo **terapevtov** (Mabey idr. 2007)? Sodelavci se namreč na osebnem nivoju srečujejo z vse večjimi bremenami, ki izvirajo iz velike kompleksnosti in nepredvidljivosti delovnih nalog, negotovosti in stresa. Posledično se krepi potreba organizacij po prožnih sodelavcih, ki so sposobni samostojno delovati in sprejemati odločitve, obenem pa naj bi jim zaradi omenjenih bremen MČV ob spodbujanju razvoja in pridobivanja novega znanja ponujal tudi podporo, svetovanje in pomoč pri reševanju osebnih stisk.

Ker nas v disertaciji zanimajo predvsem vloge in kompetence slovenskih menedžerjev ČV v kontekstu internacionalizacije naj omenimo še **analizo opisov delovnih mest v slovenskih oddelkih za ČV**, ki smo jo opravili (Kohont 2005). Ta je pokazala (tabela 5.1), da lahko v velikih slovenskih organizacijah ločimo osem različnih nazivov delovnih mest strokovnjakov za ČV. Med njimi je posebej zanimiva vloga projektnih vodij, saj je dosedanje raziskave MČV v Sloveniji še niso identificirale. V majhnih

organizacijah strokovnjaki za ČV opravljajo manj različnih vlog.

Tabela 5.1: Nazivi delovnih mest in opisi vlog menedžerjev človeških virov v slovenskih organizacijah

<b>Naziv delovnega mesta</b>	<b>Opisi vlog</b>
<b>VELIKE ORGANIZACIJE</b>	
<b>Direktor področja MČV (DP)</b>	Vodenje sodelavcev, opredeljevanje in implementacija razvoja in strategije področja, obvladovanje procesov in skrb za realizacijo nalog. Vodenje sektorja, sodelovanje in koordiniranje dela s sodelavci, opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Vodenje in koordiniranje dela v sektorju. Zagotavljanje razvoja in uvajanja inovativne kadrovske in socialne politike z namenom doseči stabilno fluktuacijo zaposlenih in vzdrževati njihovo motiviranost ter tako prispevati k razvoju poslovnih rezultatov organizacije ter izboljšati njeno celostno podobo.
<b>Vodja kadrovanja (VK)</b>	Vodenje sodelavcev, sodelovanje pri opredeljevanju in implementaciji razvoja in strategije področja, obvladovanje procesov in skrb za realizacijo nalog. Vodenje oddelka. Sodelovanje in koordiniranje s sodelavci. Opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Vodenje službe in realizacija kadrovske strategije družbe.
<b>Vodja izobraževanja (VI)</b>	Vodenje izobraževanja, sodelovanje in koordiniranje dela s sodelavci, opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Spremljanje izobraževalnih potreb in opravljanje zahtevnejših del s področja izobraževanja in razvoja kadrov. Vodenje oddelka za izobraževanje in razvoj kadrov ter skrb za usposobljenost in razvoj zaposlenih.
<b>Projektni vodja (PV)</b>	Vodenje projektov, sodelovanje in koordiniranje dela s sodelavci, opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Vodenje projektov in odgovornost za realizacijo projektnih in ostalih razvojnih nalog.
<b>MALE ORGANIZACIJE</b>	
<b>Direktor področja MČV (DPM) v mali organizaciji</b>	Vodenje, organizacija in koordinacija dela na področju kadrovsko-pravnih zadev.

Vir: Kohont (2005).

Sledila je analiza nalog na omenjenih delovnih mestih. Uporabili smo izhodišča metode analize funkcij dela, ki so jo razvili v ZDA (več o tem glej Svetlik 2002) in pokaže v kolikšni meri delo poteka z rečmi, podatki in ljudmi. Že površen pogled na tabelo razkriva, da menedžerji človeških virov v največji meri opravljajo delo z ljudmi, sledijo naloge z informacijami, zelo malo pa je nalog z rečmi.



Če primerjamo analizo nalog med velikimi in malimi organizacijami (tabela 5.2) lahko zaključimo, da je nabor nalog z ljudmi v velikih organizacijah nekoliko večji. Po vsebini največji del teh nalog v velikih organizacijah opravijo vodje kadrovanja oz. izobraževanja, Ob tem so v velikih in malih organizacijah poudarjeni še prenos znanja in razvijanje kompetentnosti sodelavcev, svetovanje in sodelovanje s sodelavci. Naloge koordinacije, vodenja, usklajevanja in delegiranja v malih organizacijah opravljajo direktorji področja MČV. Med deli z rečmi pa glede na velikost organizacije ni večjih razlik.

Tabela 5.2: Naloge menedžerjev človeških virov v slovenskih organizacijah

<b>LJUDJE</b>	<b>DP<sup>54</sup></b>	<b>VK</b>	<b>VI</b>	<b>PV</b>	<b>DPM</b>
vodi, koordinira, usklajuje (delo sodelavcev)	•	•	•	•	•
zastopa področje	•	•	•		•
sooblikuje (politiko)	•	•	•		•
dodeljuje in deligira (naloge)	•	•	•		•
izvaja	•	•	•	•	•
načrtuje, oblikuje, organizira, spremlja (postopke)	•	•	•		•
ocenjuje (sodelavce)	•	•	•		•
prenaša znanja, razvija kompetentnost	•	•	•	•	•
svetuje (novim kadrom)	•	•	•	•	•
seznanja in informira (sodelavce)	•	•	•	•	•
skrbi za (razreševanje problemov)	•	•	•	•	•
zagotavlja (vse potrebne resurse)	•			•	•
sodeluje v/z (projektih)	•	•	•	•	•
argumentira (kriterije izbire)		•			•
sklepa pogodbe (z izvajalci programov)			•		•
postreže poslovne partnerje					
<b>INFORMACIJE, PODATKI</b>	<b>DP</b>	<b>VK</b>	<b>VI</b>	<b>PV</b>	
organizira, pripravlja (delo, poročila)	•	•	•	•	•
usklajuje (proces)	•	•	•	•	•
planira, razvija, oblikuje, izvaja (postopke)	•	•	•		•
vodi, nadzira, spremlja, vzdržuje, zbira (rezultate sektorja)	•	•	•	•	•
sprejema pomembnejše odločitve	•	•	•		•
skrbi za zakonsko podlago postopkov	•	•	•		•
analizira, ugotavlja, odkriva, ocenjuje (kazalnike)	•	•	•	•	•
kontrolira stroške	•		•		•

<sup>54</sup> Za razlago okrajšav glej tabelo 5.1.

predlaga ukrepe, svetuje	•	•	•	•	•
poroča o (zaposlenih)	•	•	•	•	•
uvaja (novosti in spremembe)	•		•		•
opravlja administrativna dela					
objavlja (potrebe po delavcih)					
druga opravila po nalogu nadrejenega v okviru delovnega mesta	•	•	•	•	•
<b>STVARI</b>	<b>DP</b>	<b>VK</b>	<b>VI</b>	<b>PV</b>	<b>DPM</b>
ureja, posreduje, arhivira (dokumente)		•			

Vir: Kohont (2005).

### ***5.3 Vloge menedžerjev človeških virov in internacionalizacija***

V nadaljevanju nas zanima kako je z vlogami strokovnjakov za ČV v multinacionalnih podjetjih. Po čem se te (če se sploh) razlikujejo od ključnih vlog strokovnjakov za ČV, ki smo jih navajali oz. povedano drugače, ali mednarodni kontekst vpliva na vloge strokovnjakov za ČV? Ali se z širjenjem meja podjetij, ki niso več omejene le na domače okolje in s prehajanjem zaposlenih v in iz tujine te vloge spreminjajo? Se zaradi koordinacije posameznih nalog in vlog, prenosa praks MČV, standardizacije z namenom prilagajanja lokalnemu kontekstu ipd. pojavljajo nove vloge strokovnjakov za ČV?

V opredelitvi kompetenc (več o tem glej poglavje 2) smo izpostavili njihovo kontekstualno in relacijsko pogojenost. Tudi avtorji (Novicevic in Harvey 2001; Evans 2002; Sparrow idr. 2003; Boselie in Paauwe 2005; Farndale 2005; Bartlett idr. 2008), ki se ukvarjajo z vprašanjem vlog menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije pri njihovi diferenciaciji izpostavljajo pomen različnih poslovnih strategij in njim ustreznih strategij ter pristopov MMČV. Pri tem se največkrat opirajo na Taylorjevo (Taylor 1996) klasifikacijo strategij MMČV na ravni podjetja, izpostav, skupin zaposlenih, politik in praks.

Posamezne elemente slike 5.2 smo že razložili v predhodnih poglavjih. Na tem mestu naj dodamo, da avtorji posebej izpostavljajo **razmerje med oddelkom za ČV v centrali in v izpostavi**, ki se odraža v različnih pristopih k MČV in posledično v težnji po oblikovanju širšega ali ožjega internega trga podjetja. Z vidika konteksta v katerem deluje podjetje je obseg potrebnih prilagoditev praks MČV povezan z obsegom različnosti, ki obstaja v domači državi in v državi gostiteljici, tako na ravni nacionalnih zakonodaj in kulture kot tudi na ravni strateških izbir podjetja. Zato je oddelek za ČV pod velikim pritiskom po prilagoditvi lokalnemu okolju, saj je v veliki meri odvisen od lokalnega trga delovne sile. Osnovni cilj oddelka za ČV je doseči

ravnovesje med centraliziranim nadzorom mednarodne strategije ČV in med odzivnostjo v lokalnem okolju (Ferndale in Paauwe 2005).

Slika 5.2: Kontekst vlog menedžerjev človeških virov v mednarodnem okolju



Vir: Fardale in Paauwe (2005).

Kot **ključne vloge menedžerjev ČV za uspešno delovanje v mednarodnem okolju** izpostavljajo naslednje:

- **varuh kulture** (guardian of culture; Sparrow idr. 2003),
- **učinkovit vplivnež** (v izvirniku effective influencer; Novicevic in Harvey 2001),
- **vodja mrež in konstruktivni bojevnik** (v izvirniku network leader in constructive fighter; Evans idr. 2002),
- **pozoren opazovalec časa in konteksta** (Evans idr. 2002),
- **zagovornik upravljanja znanja** (knowledge management champion; Sparrow idr. 2003).

Evans (Evans 2002) poudarja, da na vloge menedžerjev ČV vpliva stopnja internacionalizacije poslovanja. Glede na stopnje internacionalizacije s sodelavci predlaga tri progresivne faze vlog menedžerjev ČV:

- **Graditelj** (the builder), ki vzpostavi osnovne temelje MČV, ki so potrebni za začetek procesa internacionalizacije.
- **Partner pri spremembah**, ki obstoječe prakse in pristope MČV prilagaja spremenjenim razmeram poslovanja, ki izvirajo iz delovanja v tujem okolju.

- **Navigator**, ki razvija kompetence organizacije in sodelavcev ter pri tem lovi dolgoročno in kratkoročno ravnovesje med globalno integracijo in lokalno odzivnostjo.

Za igranje omenjenih vlog je ključna strokovnost, raven znanja in kompetentnost menedžerjev in strokovnjakov za ČV.

Legnick Hall in Legnick Hall (Legnick Hall in Legnick Hall 2003) v kontekstu internacionalizacije izpostavljata naslednje štiri vloge menedžerjev človeških virov:

- **Spremljevalec človeškega kapitala** (v izvirniku human capital steward): skupaj s sodelavci deluje kot spodbujevalec in usmerjevalec investicij v človeški kapital na ravni organizacije s ciljem doseči največja možna povračila in razvoj.
- **Spodbujevalec znanja** (v izvirniku knowledge facilitator): spodbujanje pridobivanja, ustvarjanja in izmenjave znanja.
- **Graditelj odnosov** (v izvirniku relationship builder): upravljanje odnosov med posamezniki in skupinami tako v zunanjem kot v notranjem okolju organizacije z namenom krepitve socialnega kapitala.
- **Odziven strokovnjak za »razmeščanje« sodelavcev** (v izvirniku rapid deployment specialist): sprejemanje odgovornosti za razvoj sodelavcev s posebnim poudarkom na razvoju njihove prilagodljivosti, tolerantnosti in sposobnosti učenja.

Sparrow, Brewster in Harris (Sparrow idr. 2006) pa naslednje tri: **razvoj kompetenc, razvoj podjetja in transakcijske aktivnosti**. Zanimiva je tudi raziskava, ki jo je opravil Friedman (Friedman 2007). Proučeval je vpliv internacionalizacije<sup>55</sup> in kulture na vloge menedžerjev ČV. Pri tem je izhajal iz Ulrichove (Ulrich 1996) klasifikacije štirih vlog menedžerjev ČV in Hofstedejeve (Hofstede 1991) klasifikacije petih medkulturnih dimenzij, ki smo ju že omenjali in predstavili. V priporočilih podaja menedžerjem ČV napotke kako delovati v različnih kulturah in s tem izpostavlja uporabnost medkulturnih dimenzij in iz njih izvedenih profilov za MMČV ter potrebo po prilagajanju vlog menedžerjev ČV različnim kulturnim kontekstom.

### ***5.3.1 Vloge in kompetence mednarodnih menedžerjev***

Bartlett, Ghoshal in Beamish (Bartlett idr. 2008) so obravnavo vlog mednarodnih menedžerjev (torej ne le mednarodnih menedžerjev človeških virov) proučevali s spremljanjem sprememb **štirih tipičnih menedžerskih vlog v multinacionalkah**: globalni poslovni menedžer (v izvirniku global business menedžer), svetovni funkcijski menedžer (v izvirniku worldwide functional menedžer),

---

<sup>55</sup> V izvirniku globalizacije.

nacionalni menedžer izpostave (national subsidiary menedžer) in vrhni korporacijski menedžer. Tako menedžerjev človeških virov ne izpostavljajo posebej, temveč jih obravnavajo v skupini funkcijskih menedžerjev. Pri tem so poudarili, da je kljub razlikam med ključnimi menedžerskimi vlogami največji izziv multinacionalk, kako med ključne menedžerske skupine razdeliti kompleksno množico strateških nalog in organizacijskih vlog ter jim v nadaljevanju zagotoviti ustrezno legitimacijo in vpliv v procesu sprejemanja organizacijskih odločitev. Pri spreminjanju menedžerskih vlog v multinacionalkah izpostavljajo predvsem rahljanje tradicionalnih hierarhičnih struktur, ki jih vse bolj nadomeščajo organizacijske oblike značilne za transnacionalna podjetja, povezana omrežja sredstev in virov, večdimenzionalne menedžerske perspektive in kompetence ter prožne koordinacijske procese. Implikacije teh procesov na menedžersko delo so različne, obenem pa v akademskih, strokovnih in lastnih menedžerskih razpravah (še) prezrte<sup>56</sup>. Da bi uspeli v takšnem mednarodnem poslovnem okolju morajo menedžerji čutiti in interpretirati kompleksne in dinamične spremembe v okolju, sposobni morajo biti razviti in povezovati raznolike strateške sposobnosti in kompetence ter oblikovati in voditi komplicirane, subtilne nove organizacije z namenom izvajanja koordiniranih akcij na svetovni ravni (Bartlett idr. 2008, 649). V tabeli 5.3 navajamo pregled najpomembnejših vlog mednarodnih menedžerjev.

Tabela 5.3: Vloge mednarodnih menedžerjev z navedbo izvornih terminov v angleškem jeziku

<b>Globalni poslovni menedžment / Global business management</b>	<b>Svetovni funkcijski menedžment / Worldwide functional management</b>	<b>Geografski menedžment izpostav / Geographic subsidiary management</b>	<b>Vrhni korporacijski menedžment / Top-level corporate management</b>
Globalni poslovni strateg / Global business strategist	»Pregledovalec« svetovne inteligence / Worldwide intelligence scanner	Dvokulturni interpretator / Bicultural interpreter	Zagotavlja usmeritev in namen / Providing direction and purpose
Arhitekt konfiguracije sredstev in virov / Architect of asset and resource configuration	Prenašalec dobrih praks / Cross-pollinator of best practices	Nacionalni branitelj in zagovornik / National defender and advocate	Pospešuje korporacijsko uspešnost / Leveraging corporate performance
Čezmejni koordinator / Cross-border coordinator	Zagovornik transnacionalnih inovacij / Champion of transnational innovation	Prvi implementator korporacijske strategije / Frontline implementer of corporate strategy	Zagotavlja stalen razvoj / Ensuring continual renewal

<sup>56</sup> To lepo ilustrira njihova izjava, da skušajo današnje multinacionalke implementirati strategije tretje generacije v organizacijah druge generacije z menedžerji prve generacije (Bartlett idr. 2008, 649).

Vir: Bartlett idr. (2008, 649-661).

Med **ključnimi poudarki posameznih vlog** avtorji izpostavljajo naslednje:

- Navedene vloge menedžerjev se prepletajo in so odvisne od konteksta in značilnosti poslovanja, kar pomeni, da je za njihovo učinkovito in uspešno izvajanje potrebno sodelovanje med omenjenimi skupinami mednarodnih menedžerjev.
- Funkcijski menedžerji so za podjetje vir strokovnosti, kompetentnosti in inovativnosti. Za delovanje funkcijskih menedžerjev so pomembne njihove neformalne in profesionalne mreže, preko katerih razvijejo odnose in kontakte, ki jim omogočajo hiter prenos (specialističnih) informacij.
- Menedžerji izpostav so v središču izzivov s katerimi se soočajo multinacionalke, to so: doseganje globalne učinkovitosti, mednarodne odzivnosti in svetovno obsegajočega učenja.
- Za vrhnje menedžerje je ključno, da znajo organizaciji, ki jo vodijo, ponuditi več svobode kot omejitev in jo obenem razbremenijo prevelike birokratiziranosti ter uspešno uravnotežijo ter povežejo menedžerske in ostale organizacijske skupine in posameznike ter njihove medsebojne vplive.

Zanimiva je tudi klasifikacija vlog mednarodnih menedžerjev, ki jo je oblikoval Sparrow (Sparrow 1999) in zajema naslednji **nabor vlog mednarodnih menedžerjev**:

- Menedžerji, ki opravljajo delo v domači državi in so pri tem pretežno osredotočeni na mednarodne trge.
- Člani medkulturnih timov, ki delujejo v mednarodnih projektih.
- Mednarodno mobilni menedžerji, ki za krajši čas pogosto potujejo v tujino.
- V omejeno število držav gostiteljic napoteni sodelavci, ki dalj časa bivajo v izbrani državi gostiteljici.
- Transnacionalni menedžerji, ki v imenu organizacije potujejo v mednarodnem prostoru, vendar so relativno neodvisni od organizacijskega sedeža.

Bartlett in Ghoshal (Bartlett in Ghoshal 2008, 777) na temelju raziskave, ki sta jo opravila med 400 mednarodnimi menedžerji v evropskih, ameriških in azijskih mednarodnih podjetjih, poudarjata, da je **za razumevanje novih vlog mednarodnih menedžerjev ključno, da prepoznamo spremembe v organizacijski strukturi** (podjetja) in v organizacijskih procesih. Med temi spremembami izpostavljata: 1. Vodenje od spodaj navzgor, ki temelji na majhnih operativnih enotah prve linije<sup>57</sup>. 2. Portfolio organizacijska struktura zamenjuje vertikalno, na avtoriteti utemeljeno, hierarhično strukturo. 3. Spremembe

---

<sup>57</sup> V izvirniku small front line operating units.

organizacijskih struktur in procesov spremlja opolnomočenje sodelavcev, kar predstavlja izziv na avtoriteti utemeljeni kulturi klasične hierarhične organizacije. Omenjene spremembe se hkrati odražajo v potrebi po spremembi obstoječih mednarodnih menedžerskih vlog in odgovornosti. Posledično je menedžerske hierarhije oz. organizacijskega človeka ki je ujet v hierarhijo in ilustrativno predstavljen s prisposodbo ruske Babuške, potrebno nadomestiti z individualizirano organizacijo, za katero bo značilno spoštovanje raznolikosti in izjemnosti posameznikov in njihov prispevek k »mozaiku skupnega spoznanja« (Mayer 2006). **Spremembe vlog mednarodnih menedžerjev** navajamo v tabeli 5.4 v nadaljevanju.

Tabela 5.4: Transformacije mednarodnih menedžerskih vlog

	Operativni menedžerji	Srednji menedžerji <sup>58</sup>	Vrhni menedžerji <sup>59</sup>
Spreminjajoča se vloga	<i>Od operativnih implementatorjev k agresivnim podjetnikom.</i>	<i>Od administrativnih nadzornikov k podpornim trenerjem<sup>60</sup>.</i>	<i>Od razporejevalcev virov k institucionalnim vodjem.</i>
Primarna dodana vrednost	Zagotavljanje poslovne uspešnosti z osredotočenostjo na produktivnost, inovativnost in rast v enotah prve linije <sup>61</sup> .	Nudjenje opore in koordinacije pri prenosu ključnih prednosti podjetja na raven operativnih enot.	Ustvarjanje in razvijanje občutka za smer, pripadnost in izziv pri ljudeh v celotni organizaciji.
Ključne aktivnosti in naloge	Oblikovanje in iskanje novih poslovnih priložnosti za rast enote.	Razvoj posameznikov in podpora njihovim aktivnostim.	Preizkušanje ustaljenih predpostavk in obenem ustvarjanje prožnega obzorja priložnosti in standardov uspešnosti.
	Privabljanje in razvoj virov in kompetenc.	Povezovanje razpršenega znanja, veščin in najboljših praks med enotami.	Institucionalizacija nabora norm in vrednot, ki krepijo sodelovanje in zaupanje.
	Stalno izboljševanje poslovne uspešnosti enote.	Iskanje ravnovesja med kratkoročnim uspehom in dolgoročno ambicijo.	Ustvarjanje skupnega korporacijskega cilja in ambicije.

Vir: Bartlett in Ghoshal (2008, 779).

<sup>58</sup> V angleškem izvirniku senior managers.

<sup>59</sup> V angleškem izvirniku top managers.

<sup>60</sup> V angleškem izvirniku coaches.

<sup>61</sup> V angleškem izvirniku front line units.

Na temelju v tabeli 5.4 opisanih sprememb menedžerskih vlog in nalog sta avtorja v nadaljevanju opravila še raziskavo o kompetencah mednarodnih menedžerjev, ki so potrebne za opravljanje vlog in nalog v spremenjenih razmerah, ki sta jih opisala. Prednost pristopa, ki sta ga uporabila za identifikacijo kompetenc je, da sta proučevala prilagodljivost mednarodnih menedžerjev na njihove redefinirane naloge oz. uspešnost mednarodnih menedžerjev pri opravljanju novih vlog in nalog. Na ta način sta namesto nabora generičnih kompetenc menedžerjev oblikovala raznolike kompetenčne profile mednarodnih menedžerjev, ki so uspeli na zelo različne načine in na različnih menedžerskih nivojih dodati vrednost organizacijam v katerih so delovali. Na ta način sta oblikovala preprost kompetenčni model za tri menedžerske ravni, ki smo jih navedli zgoraj in ga predstavljamo v tabeli 5.5.

Tabela 5.5: Kompetence mednarodnih menedžerjev za nove naloge

<i>Vloga/Naloga</i>	<i>Vedenja/Predispozicije</i>	<i>Znanje/Izkušnje</i>	<i>Veščine/Sposobnosti</i>
<b>Podjetniki na operativni ravni</b>	<b>K rezultatom usmerjeni tekmeči</b>	<b>Natančno operativno znanje</b>	<b>Energijo osredotoča na priložnosti</b>
Oblikovanje in iskanje novih poslovnih priložnosti za rast enote.	Kreativni, intuitivni	Znanje o tehničnih in kompetitivnih značilnostih poslovanja in o karakteristikah strank	Sposobnost prepoznavanja potencialov in oblikovanja zavez.
Privabljanje in razvoj virov in kompetenc.	Prepričevalni, vključevalni	Znanje o internih in eksternih virih	Sposobnost motiviranja in spodbujanja drugih.
Stalno izboljševanje poslovne uspešnosti enote.	Tekmovalni, vztrajni	Natančno razumevanje poslovnih procesov	Sposobnost ohranjanja organizacijske energije za zahtevne cilje.
<b>Razvojniki na srednji menedžerski ravni</b>	<b>K ljudem usmerjeni povezovalci</b>	<b>Široke organizacijske izkušnje</b>	<b>Razvija ljudi in medosebne odnose</b>
Razvoj posameznikov in podpora njihovim aktivnostim.	Podporni, potrpežljivi	Znanje o ljudeh kot posameznikih in poznavanje načinov vplivanja nanje	Sposobnost delegiranja, razvijanja in opolnomočenja.
Povezovanje razpršenega znanja, veščin in najboljših praks med enotami.	Povezovalni, prožni	Razumevanje medosebne dinamike med raznolikimi skupinami	Sposobnost razvijanja odnosov in gradnje timov.
Upravljanje napetosti med kratkoročnim uspehom in	Dojemljivi, zahtevni	Razumevanje razmerij med sredstvi in zaključki oseb, ki povezujejo	Sposobnost usklajevanja razlik kljub prisotnosti napetosti.



dolgoročno ambicijo.		kratkotrajne prioritete z dolgoročnimi cilji.	
<b>Vodje na vrhnji ravni</b>	<b>Na institucijo osredotočeni vizionarji</b>	<b>Razumevanje podjetja v njegovem kontekstu</b>	<b>Uravnoveša usklajevanje pravil in izzivov</b>
Preizkušanje ustaljenih predpostavk in obenem ustvarjanje prožnega obzorja priložnosti in standardov uspešnosti.	Izzivalni, gibki	Celovito razumevanje podjetja, njegovega poslovanja in procesov.	Sposobnost oblikovanja navdušujočega in zahtevnega delovnega okolja.
Institucionalizacija nabora norm in vrednot, ki krepijo sodelovanje in zaupanje.	Odprtih misli, pravični	Razumevanje organizacije kot sistema struktur, procesov in kultur.	Sposobnost za vzpostavitev zaupanja in vere v institucijo in njen menedžment.
Ustvarjanje skupnega korporacijskega cilja in ambicije.	Razumevajoči, inspirativni	Široko znanje o drugačnih podjetjih, sektorjih in družbah.	Sposobnost kombiniranja konceptualnih pogledov z motivacijskimi izzivi.

Vir: Bartlett in Ghoshal (2008, 786).

Perkins in Shortland (Perkins in Shortland 2006, 92) po pregledu različnih raziskav navajata naslednje **kompetence mednarodnih menedžerjev**<sup>62</sup>:

- strateška usmerjenost,
- prilagodljivost novim situacijam in soočanje z negotovostjo,
- kulturna senzibilnost,
- delo v mednarodnih timih,
- uvajanje sprememb,
- pridobivanje in prenašanje znanja,
- znanje jezikov,
- komunikativnost v raznolikem kulturnem okolju,
- veščine mednarodnega pogajanja,
- odsotnost predsodkov,
- spoštovanje kulturnega okolja iz katerega prihajajo sodelavci,
- samozaupanje,
- poznavanje samega sebe,

<sup>62</sup> Kompetence si sledijo po vrsti od bolj pomembnih k manj pomembnim.

- navezovanje in vzdrževanje stikov,
- usmerjenost k ljudem,
- vodenje,
- usmerjenost k ciljem,
- usmerjenost k visokim standardom opravljanja nalog,
- poznavanje, razumevanje in uporaba mednarodnega marketinga,
- poznavanje, razumevanje in uporaba mednarodnih financ.

Poleg teh imajo po njunem mnenju mednarodni menedžerji še naslednje lastnosti: so prilagodljivi pri opravljanju dela in v reakcijah na nove okoliščine, zavedajo se kulturnih stereotipov in jih sprejemajo na potrpežljiv način, da bi razumeli kaj se dogaja in ne samo zakaj se je nekaj zgodilo, razmišljajo odprto in ne le vzročno, usmerjeni so k reagiranju in tveganju.

Obsežen **pregled empiričnih raziskav kompetenc mednarodnih menedžerjev** je opravil tudi Osland s sodelavci (Osland idr. 2006, 209). Na tem temelju so najprej identificirali 56 različnih kompetenc mednarodnih (v izvorniku globalnih) menedžerjev in v nadaljevanju, ob sprejetju predpostavke, da gre pri mednarodnem menedžerju za multidimenzionalni konstrukt, oblikovali **šest dimenzij oz. elementov kompetenc mednarodnega menedžerja** (tabela 5.6). To so: 1. medkulturne odnosne sposobnosti, 2. vrednote in predispozicije, 3. globalna poslovna ekspertiza, 4. globalna organizacijska ekspertiza, 5. kognitivna orientacija in 6 vizionarjenje<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> V angleškem izvorniku visioning.

Tabela 5.6: Kategorizacija dimenzij kompetenc mednarodnih menedžerjev in vodij po empiričnih raziskavah

<i>1. Medkulturne odnosne sposobnosti</i>	<i>4. Globalna organizacijska ekspertiza</i>
Kulturna senzibilnost Cenjenje raznolikosti Konstruktiven dialog Motiviranje/nagrajevanje drugih Razvoj drugih Opolnomočenje drugih Delitev vodenja Poznavanje družbe Poznavanje kulture	Gradnja timov Gradnja partnerstev Oblikovanje odnosov
<i>2. Vrednote in predispozicije</i>	<i>5. Kognitivna orientacija</i>
Preiskovalnost/Radovednost Polnost virov Optimizem Karakter/integriteta Energičnost Čustvena inteligentnost Odpornost na stres Vztrajnost Stabilno osebno življenje Življenjsko ravnovesje Samopoznavanje	Globalno razmišljanje Odprto mišljenje Miselna prožnost Kognitivna kompleksnost Obvladovanje negotovosti Vedenjska prožnost
<i>3. Globalna poslovna ekspertiza</i>	<i>6. Vizionarjenje</i>
Globalno poslovno vedenje Tehnološko vedenje Poznavanje poslovanja Usmerjenost k strankam Usmerjenost navzven Usmerjenost k rezultatom Ohranjanje konkurenčnih prednosti	Oblikovanje otipljive vizije in strategije Navduševanje drugih za vizijo Artikulacija vrednot Katalizator sprememb kulture Katalizator strateških sprememb

Osland idr. (2006, 209).

Kljub predstavljenim klasifikacijam kompetenc mednarodnih menedžerjev končnega odgovora na vprašanje katere so ključne kompetence mednarodnih menedžerjev ni. Scullion in Collings (Scullion in Collings 2006) in Perkins in Shortland (Perkins in Shortland 2006) menijo, da so glavni razlogi v kontekstualni odvisnosti kompetenc, ki smo jo že omenjali (več o tem glej poglavje Kompetence in Bramming in Holt Larssen 2000). Mednarodni menedžerji namreč opravljajo raznolike vloge v zelo različnih kontekstih. Obenem je v mednarodnih podjetjih vloga menedžerja mnogokrat povezana s sodelovanjem z drugimi in prevzemanjem partnerskih nalog. Tako delo zahteva drugačne kompetence kot na primer menedžersko delo z bolj tradicionalno hierarhično vlogo. Verjetnost, da podjetje v tujino napoti sodelavca z vsemi želenimi kompetencami je posledično zelo majhna, zato mora pozornost posvetiti razvoju manj izraženih dejanskih kompetenc in upoštevati, da gre pri tem za dolgotrajen proces.

Še bolj kot omenjeno pa Scullion in Collings (Scullion in Collings 2006, 68) izpostavljata **pomen treh različnih raziskovalnih usmeritev, ki so prisotne pri študiju kompetenc mednarodnih menedžerjev**, te so: a) raziskave, ki se ukvarjajo z v tujino napotenimi sodelavci, b) raziskave združitvev in prevzemov podjetij in c) raziskave socializacijskih in prilagoditvenih procesov menedžerjev v mednarodnem okolju. Drugi avtorji (Evans idr. 2002; Barauch 2004) se bolj nagibajo k mnenju, da mednarodne menedžerje, bolj kot kompetentnost, zaznamuje globalni način razmišljanja<sup>64</sup> za katerega je značilna predvsem želja po prehajanju geografskih in kulturnih meja in sposobnost učinkovitega delovanja v različnih kulturnih, organizacijskih in funkcijskih okoljih.

#### ***5.4 Kompetence menedžerjev in strokovnjakov človeških virov***

Skladno z razvojem področja MČV, vlog in nalog, ki jih v organizacijah opravljajo strokovnjaki za ČV, se spreminjajo tudi pričakovane kompetence, ki so potrebne za opravljanje teh nalog in vlog.

**Kompetenčni profil** ponuja empirično preverljiv sistematičen nabor in opis kompetenc, ki so potrebne za izvajanje aktivnosti v določeni poklicni skupini, organizaciji, profesiji ipd. (Van den Klink in Boom 2002, 412). V literaturi lahko najdemo nekaj kompetenčnih profilov menedžerjev človeških virov, ki so bili oblikovani z različnimi pristopi. Največ jih je nastalo v ZDA. Eden zgodnejših je Boyatzisov (Boyatzis 1982, 138), ki je nastal v študiji o ameriških menedžerjih in vsebuje naslednje štiri skupine kompetenc menedžerjev človeških virov: **uporaba družbene moči, pozitiven pogled, upravljanje skupinskih procesov in natančna samoocena**. Gorsline (Gorsline 1998) je v svoji raziskavi navedla naslednje kompetence menedžerjev človeških virov: **konceptualno mišljenje, iskanje informacij, poslušanje, razumevanje in podajanje odgovorov, osredotočenost na kupce, vplivanje, strokovnost, prožnost, prenos znanj in sposobnosti, usmerjenost k dosežkom in iniciativnost**. Mc Daniel (Mc Daniel 1998), ki je izvedel raziskavo med ameriški menedžerji človeških virov je dobil naslednje kompetence: **kreativno reševanje problemov, osredotočenost na kupce, učinkovita uporaba virov, strokovnost, vpliv, učinkovito komuniciranje**. Schuller, Jackson in Storey (Schuller idr. 2001, 127-128) so v raziskavi med angleškimi in ameriški menedžerji človeških virov identificirali 30 različnih kompetenc, ki so jih razdelili v 4 skupine: (a) **poslovne kompetence**

---

64 Maznevski in Lane (Maznevski in Lane 2004) ga opredelita kot posameznikovo sposobnost za razvoj in interpretacijo kriterijev osebnega in poslovnega delovanja, ki so neodvisni od predpostavk o določeni državi, kulturi ali kontekstu in kot sposobnost ustrezne implementacije teh kriterijev pri delovanju posameznika v različnih državah, kulturah in kontekstih. Scullion in Collings (Scullion in Collings 2006) opredelitev središčita na sposobnosti sprejemanja kulturne raznolikosti in dela v kulturno raznolikem okolju.

(business competencies), (b) **vodstvene kompetence**, (c) **kompetence upravljanja sprememb in upravljanja znanja** in (d) **profesionalne/tehnične kompetence**. Sternbergerjeva raziskava, ki je nastala v sodelovanju s 300 člani SHRM in HRCI je identificirala naslednje kompetence menedžerjev človeških virov: **upravljanje sprememb, strateško načrtovanje, vodenje, poznavanje poslovanja podjetja, poznavanje zakonodaje, uporaba informacijske tehnologije in sposobnost preoblikovanja procesov in postopkov** (Sternberger 2002, 12).

Brewster s sodelavci (Bewster idr. 2000a) je v raziskavi pod okriljem WPMA<sup>65</sup> kompetence menedžerjev človeških virov razdelil v štiri skupine: a) **stil** – tj. kompetence, ki oblikujejo individualni stil delovanja, b) **podjetništvo** - kompetence usmerjenosti k podjetju, c) **vloga** – kompetence, ki so potrebne za vodenje, usmerjanje in mentorstvo in d) **funkcije** - kompetence, ki so potrebne za izvajanje operativnih aktivnosti strokovnjakov človeških virov<sup>66</sup> (glej tabelo 5.7). Kompetence menedžerjev človeških virov sta analizirala še Ashton (Ashton 1996) in Sydanmaanlakka (Sydanmaanlakka 2002). Mnogo je tudi kompetenčnih profilov menedžerjev človeških virov, ki so jih oblikovale svetovalne organizacije, še več pa tistih, ki so nastale v organizacijah.

---

<sup>65</sup> World Personnel Management Association.

<sup>66</sup> V originalu a) individual style, b) organizational involvement competencies, c) leadership in d) technical activities (Brewster idr. 2000, 8).

Tabela 5.7: Skupine kompetenc menedžerjev in strokovnjakov človeških virov<sup>67</sup>

<b>Stil</b>	<b>Podjetništvo (podjetniška usmerjenost)</b>
Osebna kredibilnost Kognitivna kompleksnost in prožnost Usmerjenost k ciljem Interpersonalna učinkovitost Samoobvladovanje Orientiranost na odnose Stalno učenje Tolerantnost za stres, spremembe, negotovosti Odzivnost na nesoglasja Kreativna/analitična obravnava problemov Usmerjenost k novostim Adaptabilnost Usmerjenost k rezultatom Predanost timu	Poznavanje poslovanja in tržna usmerjenost Upravljanje sprememb in kulture Spodbujanje sprememb Vodenje Zavedanje organizacijskega okolja Zmožnost ocenjevanja poslovnih vplivov Strateška poslovna perspektiva-oblikovanje poslovne strategije Načrtovanje in implementacija poslovanja-povezovanje MČV s procesi poslovnega in organizacijskega načrtovanja Oblikovanje in upravljanje poslovnih procesov Komunikacija in vpliv Razvijanje učeče se organizacije
<b>Vloga</b>	<b>Funkcija</b>
Spodbujanje/oblikovanje/upravljanje odnosov med zaposlenimi in sindikati Upravljanje projektov Upravljanje s talenti Spodbujanje skupinskih odnosov Upravljanje informacij Odzivnost na potrebe deležnikov Spodbujanje inovacij Načrtovanje aktivnosti Upravljanje virov in nadzor nad stroški Usmerjenost na kvaliteto procesov Ustvarjanje potrošne vrednosti (customer value creation) Oblikovanje kulturne raznolikosti in občutljivost za druge kulture Spremljanje okolja Opolnomočenje linijskih vodij	Poznavanje in prenos znanja področja MČV-nagrajevanje/ugodnosti, odnosi z zaposlenimi, izobraževanje in razvoj, organizacijska učinkovitost, pridobivanje in ohranjanje kadrov, upravljanje dosežkov, komuniciranje, organizacijsko učenje, zdravje in varstvo, informacijski sistemi, pritožbe in disciplinski postopki, Uporaba in izkoristek informacijske tehnologije Administrativne naloge Ocenjevanje/evalvacija kompetenc Usklajenost z vse bolj kompleksno zakonodajo Mentorstvo, svetovanje in razvoj drugih Strateško pridobivanje kadrov Funkcionalna fleksibilnost Jasno določanje ciljev Odgovornost človeških virov

Vir: Brewster idr. (2000a, 80).

Omenimo lahko tudi raziskavo, ki sta jo v letu 2001 izvedla Boselie in Paauwe (Boselie in Paauwe 2005) z namenom **identifikacije kompetenc menedžerjev in strokovnjakov človeških virov v evropskih podjetjih**. Zajela je tako strokovnjake in menedžerje človeških virov kot tudi njihove sodelavce, ki prihajajo iz drugih področij zunaj MČV. Na osnovi analize petih kompetenčnih domen (strateški prispevek, osebna kredibilnost, »dostava« MČV<sup>68</sup>, znanje o poslovnem okolju,

<sup>67</sup> V tabeli so ob kompetencah na nekaterih mestih vsebovane naloge, sposobnosti in/ali znanja.

<sup>68</sup> V izvorniku HR delivery.

tehnologija MČV) ki jih je pred njima v raziskavi HRCS oblikoval Brockbank s sodelavci (Brockbank 2002 v Boselie in Paauwe 2005) sta na vzorcu 683 respondentov iz evropskih podjetij, ki delujejo v različnih sektorjih zaključila, da so za presojanje uspešnosti menedžerjev in strokovnjakov za ČV še vedno ključni: zaupanje oz. **osebna kredibilnost** ter njihove kompetence, ki se nanašajo na **strokovno izvajanje** pridobivanja, izbiranja, razvoja in administriranja (t.i. **tehnologija MČV**). Ob tem pa na osnovi rezultatov izpostavljata še pripravljenost strokovnjakov in menedžerjev človeških virov na spremembe in na izboljševanje prožnosti in prilagodljivosti podjetja, kar imenujeta **agilnost MČV** (Boselie in Paauwe 2005).

S primerjavo navedenih raziskav dobimo naslednje **kompetence menedžerjev in strokovnjakov človeških virov**:

- Analitično, konceptualno mišljenje (Ashton 1996; Gorsline 1998; Brewster idr. 2000a; Schuller idr. 2001).
- Inovativnost, kreativno reševanje problemov (McDaniel 1998; Rausch 1998; Brewster idr. 2000a; Ulrich idr. 2009).
- Strateško razmišljanje/delovanje (McDaniel 1998; Brewster idr. 2000a; Schuller idr. 2001; Sydänmaanlakka 2002; Ulrich idr. 2009).
- Poznavanje poslovanja, poslovnega okolja (business knowledge) (Ashton 1996; Brewster idr. 2000a; Schuller idr. 2001; Sydänmaanlakka 2002; Ulrich 2002; Ulrich idr. 2009).
- Upravljanje sprememb in kulture (Ulrich 2002; Ulrich idr. 2009).
- Komunikativnost (Gorsline 1998; McDaniel 1998; Brewster idr. 2000a; Schuller Jackson in Storey 2001).
- Iskanje informacij (Gorsline 1998; Rausch 1998).
- Osredotočenost na kupce, uporabnike, storitve (Gorsline 1998; McDaniel 1998, Brewster idr. 2000a; Schuller idr. 2001; Sydänmaanlakka 2002).
- Prepričevanje in vplivanje (Gorsline 1998; McDaniel 1998; Brewster idr. 2000a; Schuller idr. 2001).
- Timsko delo (Ashton 1996; Mc Daniel 1998; Brewster idr. 2000a; Schuller idr. 2001; Sydänmaanlakka 2002).
- Usmerjenost k ciljem (Gorsline 1998; McDaniel 1998; Rausch 1998; Brewster idr. 2000a; Schuller idr. 2001).
- Vodenje, menedžment (Boyatzis 1983; Brewster idr. 2000a; Schuller idr. 2001).
- Uporaba virov (McDaniel 1998).
- Strokovnost, "tehnične" kompetence (Gorsline 1998; McDaniel 1998; Brewster idr. 2000a; Schuller idr. 2001; Sydänmaanlakka 2002; Ulrich 2002).
- Fleksibilnost (Ashton 1996; Gorsline 1998; Schuller idr. 2001; Boselie in Paauwe 2005).
- Prenos, aktivacija, razvoj znanj (McDaniel 1998; Brewster idr. 2000a; Schuller idr. 2001; Ulrich idr. 2009).

- Kooperativnost (Sydänmaanlakka 2002).
- Uporaba IT (Ashton 1996; Schuller idr. 2001; Sternberger 2002).

Tudi kompetence menedžerjev in strokovnjakov ČV so kontekstualno pogojene, kar pomeni, da so odvisne od nacionalnega, organizacijskega in časovnega okvira, v katerem delujejo (Brewster idr. 2000a). Po drugi strani (Schuller idr. 1999 v Schuller idr. 2001) menedžer ali strokovnjak ČV ne potrebuje nujno vseh identificiranih kompetenc, saj se aktivnosti MČV v organizacijah izvajajo v sodelovanju linijskih vodij, menedžerjev, strokovnjakov ČV, sodelavcev, sindikatov in zunanjih izvajalcev. Najpomembnejše je, da se kompetence, ki so potrebne za izvajanje različnih dejavnosti na področju MČV razvijajo pri vseh skupinah, ki so vključene v MČV v organizaciji in ne le pri menedžerjih in strokovnjakih ČV (Schuller idr. 2001, 129).

### ***5.5 Kompetence slovenskih menedžerjev človeških virov***

V raziskavi, ki smo opravili v Sloveniji (Kohont 2005) smo želeli pridobiti informacije o **naboru in stopnjah kompetenc direktorjev, vodij in strokovnih sodelavcev na področju MČV**. Raziskava je torej zajela širši nabor vlog, kot jih obravnavamo v disertaciji. Zato se v povzetku rezultatov, ki ga predstavljamo v nadaljevanju, osredotočamo predvsem na **vloge direktorjev in vodij**.

V petih korakih zbiranja podatkov je sodelovalo pri posredovanju opisov delovnih mest sodelovalo 14 velikih in 7 manjših slovenskih organizacij iz profitnega sektorja, Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ). Pri izvedbi spletne ankete je sodelovala Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije (ZDKDS). V spletni anketi je 88 slovenskih strokovnjakov ČV. V intervjujih še 7 predsednikov ali članov uprav, s čemer smo v oblikovanje profilov vključili tako strokovnjake ČV, kot tudi njihove sodelavce in nadrejene.

Uporabili smo različne metode, med njimi analizo opisov v raziskavi obravnavanih delovnih mest, zbiranje podatkov o kompetencah s spletnim vprašalnikom, evalvacijo teh rezultatov s pomočjo povratne skupinske analize in intervjuje s predsedniki in člani uprav.

Kompetenčni profili, ki smo jih dobili z vprašalnikom in povratno skupinsko analizo se ločijo po stopnjah kompetenc (tabela 5.8). Po mnenju respondentov so ključne kompetence direktorja sektorja ČV: vodenje, strateško razmišljanje, timsko delo, komunikativnost in upravljanje sprememb. Pri vodji oddelka je na prvem mestu strokovnost, sledijo pa usmerjenost k ljudem, timsko delo, komunikativnost in usmerjenost k rezultatom.



Tabela 5.8: Kompetence slovenskih menedžerjev človeških virov

	Direktor MČV		Vodja oddelka	
	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon
Vodenje	3,52	0,890	3,05	0,936
Strateško razmišljanje	3,48	0,715	2,95	1,058
Timsko delo	3,44	0,844	3,24	0,790
Komunikativnost	3,44	1,054	3,24	0,759
Upravljanje sprememb	3,44	0,877	3,05	0,697
Sprejemanje odločitev in odgovornosti	3,41	0,844	3,05	0,909
Kreativnost in inovativnost	3,37	1,023	3,02	1,070
Strokovnost	3,33	0,773	3,43	0,547
Usmerjenost k ljudem	3,30	1,146	3,38	0,854
Usmerjenost k rezultatom	3,26	1,138	3,19	0,862
Poznavanje poslovnih procesov	3,22	1,136	3,07	0,894
Organizacija (časa in dela)	3,11	1,238	2,93	0,921
Natančnost, vestnost	2,45	1,179	2,54	0,877
Analitično razmišljanje	2,42	1,089	2,81	0,833
Uporaba IT	2,42	0,992	2,60	0,828
N	31		42	
Projektno vodenje	povprečje	3	povprečje	3
Mreženje	povprečje	4	povprečje	3

Vir: Kohont (2005).

S pomočjo podatkov, ki smo jih dobili s spletno anketo smo v nadaljevanju preverjali še dve domnevi (glej D1 in D2).

*D1: Kompetenčni profili strokovnjakov ČV se razlikujejo, glede na velikost organizacije.*

Tabela 5.9: Opisne statistike za povprečne vrednosti kompetenc direktorjev

## Opisne statistike

direktorji						
	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka	Minimum	Maksimum
do 10 ljudi	4	3,0667	,38490	,19245	2,73	3,40
10-50 ljudi	4	2,0000	1,38564	,69282	,80	3,20
nad 50 ljudi.	17	3,2667	,51370	,12459	2,20	3,87
Skupaj	25	3,0320	,80694	,16139	,80	3,87

Vir: Kohont (2005).

Tabela 5.10: Primerjava povprečnih vrednosti kompetenc direktorjev

ANOVA

direktorji					
	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
Med skupinami	5,201	2	2,601	5,487	,012
Znotraj skupin	10,427	22	,474		
Skupaj	15,628	24			

Vir: Kohont (2005).

Pokazalo se je, da **je povprečna vrednost pričakovanih kompetenc direktorja v velikih organizacijah višja kot v manjših** (tabela 5.9) in, da **se povprečne vrednosti pričakovanih kompetenc direktorjev, glede na velikost organizacije statistično značilno razlikujejo** (tabela 5.10).

Analize razlik za delovno mesto vodij zaradi nizkega števila vodij v majhnih organizacijah nismo mogli izvesti. To je skladno tudi z rezultati analize delovnih mest, ki je pokazala, da so v majhnih organizacijah na področju MČV zaposleni le direktorji in/ali strokovni sodelavci. S pomočjo navedene analize smo tako lahko le delno potrdili domnevo, da se kompetenčni profili strokovnjakov ČV razlikujejo, glede na velikost organizacije.

*D2: Kompetence, ki sestavljajo kompetenčne profile strokovnjakov ČV se razlikujejo po stopnjah zahtevnosti, glede na vloge (direktor, vodja oddelka), ki jih znotraj oddelka v enaki organizaciji opravljajo strokovnjaki ČV.*

Kot je pokazala analiza delovnih mest, strokovnjaki za ČV v organizacijah opravljajo različne naloge in vloge, ki se ločijo po vrsti (z ljudmi, z informacijami, z rečmi) in kompleksnosti (administrativne, strokovne, vodstvene, ipd.). Zato nas je v nadaljevanju zanimalo, ali se povprečne vrednosti kompetenc strokovnjakov za ČV, ki so zaposleni v eni organizaciji razlikujejo glede na vlogo, ki jo opravljajo.

V skladu z omejitvami metodološkega orodja smo lahko primerjali le delovna mesta direktorjev in vodij. Tako pri direktorju kot pri vodji so respondenti namreč ocenjevali enak nabor kompetenc. V primeru strokovnih sodelavcev je bil nabor kompetenc nekoliko ožji, zato primerjava povprečij kompetenc s prvima dvema vlogama ni bila mogoča.

Pogledali smo torej povprečne vrednosti parov spremenljivk (par direktorji - vodje), kar pomeni, da smo obravnavali le tiste organizacije, ki imajo na področju MČV hkrati zaposlene direktorje in vodje. S tem smo upoštevali tudi socialno-relacijsko pogojenost kompetenc. Uporabili smo t-test za odvisna vzorca. Tudi v tem delu je

bila omejitev raziskave velikost populacije, saj je bilo v analizo vključenih le 14 parov spremenljivk.

Tabela 5.11: Statistike parnih vzorcev

Par	DIREKTOR VODJE	Povprečje	N	Std. odklon	Std. napake povprečij
		3,2333	14	,53764	,14369
		3,0190	14	,59308	,15851

Vir: Kohont (2005).

Tabela 5.12: Korelacije parnih vzorcev

Par	DIREKTOR in VODJE	N	Korelacija	Sig.
		14	,855	,000

Vir: Kohont (2005).

Tabela 5.13: Test parnih vzorcev

Par	DIREKTOR - VODJE	Parne razlike				t	df	Sig. (2-stranska)
		Povprečje	Std. odklon	Std. napaka povprečij				
		,2143	,30959	,08274	2,590	13	,022	

Vir: Kohont (2005).

**Analiza je pokazala, da se povprečne vrednosti kompetenc direktorjev in vodij, ki delujejo na področju ČV v eni organizaciji (torej sodelavcev v dveh različnih vlogah) statistično značilno razlikujejo** (tabela 5.13). V skladu z omejitvami smo lahko potrdili domnevo, da se kompetence, ki sestavljajo kompetenčne profile menedžerjev človeških virov razlikujejo po stopnjah zahtevnosti, glede na vloge (direktor in vodja oddelka), ki jih znotraj oddelka opravljajo.

Ob koncu predstavitve raziskave navajamo poglede slovenskih predsednikov in članov uprav na tista področja kompetenc, ki jih pri menedžerjih človeških virov nekoliko pogrešajo. Med njimi so izpostavili: premajhno poznavanje področja osnovne dejavnosti organizacije, kar jim onemogoča učinkovitejše povezovanje strategije ČV s poslovno strategijo, kompetence, s katerimi bodo upravljali spremembe v organizaciji, pravno in finančno-računovodsko znanje, ki ga potrebujejo na področju MČV pri spremljanju stroškov, zaposlovanju in izboljševanju učinkovitosti.

## **5.6 Kompetence menedžerjev človeških virov in internacionalizacija**

Analiza tujih virov o kompetencah menedžerjev človeških virov v okviru internacionalizacije (Stroh in Caligiuri 1998, Scullion in Starkey 2000, Buyens in de Vos 1999, Farndale in Paauwe 2005, Boselie in Paauwe 2005, Sparrow idr. 2006), ki smo jo opravili kaže, da je temu vprašanju posvečeno malo pozornosti. Posledično je tudi nabor oblikovanih kompetenc menedžerjev človeških virov, ki upošteva mednarodni kontekst zelo ozek.

Buyens in de Vos (Buyens in de Vos 1999) navajata naslednje **ključne kompetence menedžerjev človeških virov v mednarodnem okolju**<sup>69</sup>:

- medkulturna medosebna kompetenca,
- sposobnost učenja o tujih kulturah,
- lokalna odzivnost,
- mednacionalna prilagodljivost,
- upravljanje sprememb in raznolikosti,
- sposobnost dela v mednarodnih timih,
- »coaching« in razvoj globalne pismenosti.

Med **specifične kompetence za delovanje menedžerjev človeških virov v mednarodnem okolju** pa Buyens in de Vos (Buyens in de Vos 1999) štejeta<sup>70</sup>:

- Učinkovito pridobivanje in izbiranje kadrov, ki bo privabljalo in obenem v organizaciji ohranjalo za internacionalizacijo poslovanja potrebe najboljše kadre.
- Implementacija formalnih sistemov za izboljšanje mednarodnega komuniciranja.
- Implementacija mednarodno uporabnega informacijskega sistema za podporo aktivnostim MČV.
- Pospeševanje razvoja globalnega razmišljanja pri vseh sodelavcih s pomočjo usposabljanja in izobraževanja.
- Razvoj globalnih vodij z oblikovanjem programa razvoja medkulturnih napotitev.
- Pozicioniranje funkcije MČV v mednarodnem podjetju kot strateškega partnerja vodstvu.
- Prikaz prispevka politik in programov MČV kot vira strateških prednosti.
- Oblikovanje in implementacija aktivnosti MČV v vseh delih mednarodnega podjetja.

---

<sup>69</sup> Kompetence si sledijo po vrsti od bolj pomembnih k manj pomembnim.

<sup>70</sup> Kompetence si sledijo po vrsti od bolj pomembnih k manj pomembnim.

Sparrow, Brewster in Harris (Sparrow idr. 2006) so v novejši raziskavi, ki so jo izvedli v multinacionalkah identificirali naslednji **nabor kompetenc mednarodnega menedžerja človeških virov**<sup>71</sup>:

- Pozicioniranje oddelka ČV kot strateškega partnerja v mednarodnem poslovanju.
- Zagotovitev prožnosti vseh programov in procesov MČV.
- Predstavitev pozitivnih strani in uporabnosti programov MČV za linijske vodje.
- Globalna promocija MČV kot vira konkurenčnih prednosti.
- Razvoj globalnih vodij z oblikovanjem kulturno mešanih timov in nalog.
- Krepitev globalnega razmišljanja pri vseh sodelavcih z oblikovanjem različnih aktivnosti usposabljanja in razvoja.
- Oblikovanje in implementacija informacijske podpore za MMČV.
- Oblikovanje mrež odnosov z drugimi strokovnjaki in menedžerji v mednarodnem okolju z namenom spodbujanja izmenjave znanja.
- Uporaba formalnih sistemov podjetja za izboljšanje medsebojnega komuniciranja v mednarodnem prostoru.
- Spodbujanje rahljanja domače moči oddelka ČV in prenos dela te moči na mednarodno strukturo MČV (oddelki, izpostave v tujini).

Razvijanje kompetenc v kontekstu internacionalizacije poslovanja, lahko pomeni razvijati nove ali bolj razviti obstoječe kompetence menedžerjev človeških virov, ki so (oziroma bodo) potrebne za mednarodno delovanje (Sparrow idr. 2006, 44). Po mnenju nekaterih avtorjev (Gupta in Govindarajan 2002) se vpliv internacionalizacije v podjetju najprej pokaže na nivoju poslovne funkcije, ki želi koordinirati (razvijati povezave med geografsko razpršenimi enotami določene poslovne funkcije) in nadzirati (regulirati funkcijske aktivnosti, da bi dosegla zastavljene cilje) svoje aktivnosti v mednarodnem prostoru (Kim idr. 2003). Internacionalizacija se tako začne na nivoju funkcije in šele nato na nivoju podjetja kot celote (Malbright 1995 v Sparrow idr. 2004). Zato je med drugim potrebno pozornost posvetiti tudi vprašanju kako k ustreznemu odzivu na internacionalizacijo poslovanja podjetja prispevajo oziroma naj bi prispevali menedžerji človeških virov in kako oddelek MČV kot celota.

### ***5.7 Menedžment človeških virov: med poklicem in profesijo?***

V nadaljevanju se ukvarjamo z vprašanjem profesionalizacije MČV. **Poklic** razumemo kot smiselno zaokroženo celoto znanja, sposobnosti, veščin, kompetenc in navad, ki posamezniku omogoča, da opravlja dela in naloge določene zahtevnosti na nekem določenem področju dela neke dejavnosti. Je statistično analitična enota, v katero se razvrščajo dela, ki so podobna po vsebini in zahtevnosti (Možina idr. 2002, 414).

---

<sup>71</sup> Kompetence si sledijo po vrsti od bolj pomembnih k manj pomembnim.

Po Krauseju (Krause 1971 v Svetlik 1999) so **profesije** poklici kot vsi drugi, le da imajo v večji meri izražene profesionalne lastnosti. Gre za kontinuum profesionalizacije (Wilensky 1964 v Freeman 1997), kjer so na eni strani široko izraženi poklici, na drugi strani pa močne profesije z vsemi lastnostmi, ki se jim sicer pripisujejo. V tem smislu **profesionalizacija** pomeni, da določen poklic pridobiva vse več lastnosti profesije. Meje med obema pa ni mogoče natančno opredeliti in bi bila povsem arbitrarna (Svetlik 1999, 10). Podobno kot Wilensky tudi MacDonald (MacDonald 1995 v Svetlik 1999) daje velik poudarek t.i. prvim dogodkom, tj. pomembnim prelomnicam na poti poklica k profesiji (na primer ustanovitev poklicnega združenja).

Abott (Abott 1988 v Freeman 1997) vidi proces profesionalizacije kot naravno evolucijsko silnico, ki na koncu lahko vodi v utopijo, v kateri vsi poklici postanejo profesije. Vpeljal je idejo »jurisdikcije« (jurisdiction) kot povezavo med profesijo in njenim delom in trdi, da si vsaka profesija prizadeva pridobiti popoln, pravno priznan nadzor nad jedrom dela, ki ga opravlja.

Krause (Krause 1971 v Svetlik 1999, 10) **v opredelitvi profesije izpostavi dvoje:** (a) profesije so funkcionalno močne oz. blizu ključnim mestom v delitvi dela (politična moč, prestiž, materialne nagrade, ipd.) in (b) ukvarjajo se s temeljnimi potrebami posameznikov ali skupin, pri čemer bi odsotnost njihovih kvalifikacij povzročila takojšnje in dolgotrajne krize posameznikov in družbe. Uspešne so predvsem profesije, ki vzdržujejo ravnovesje med obema. Ker pa se profesionalizacija ne zgodi sama od sebe, sta potrebna še samozavedanje in samoregulacija poklica, česar se morajo posluževati predvsem poklici, ki ne zasedajo najbolj osrednjih mest v družbeni delitvi dela (Svetlik 1999, 10).

Za Friedsona (Friedson 2001, 17) je **profesionalizacija** skupek institucij, ki pripadnikom določenega poklica omogočajo pridobivanje dohodka skozi nadzor lastnega dela. Gre za precej privilegirani položaj ki nastane, ko se za določene naloge, ki jih opravljajo pripadniki nekega poklica uveljavi prepričanje, da so tako drugačne od nalog, ki jih opravlja večina delavcev, da zahtevajo samonadzor. Dve glavni ideji, ki se skrivata za profesionalizacijo sta prepričanje, da je neko delo tako specializirano, da ne more biti dostopno tistim, ki nimajo zahtevanega usposabljanja in izkušenj, in prepričanje, da to delo ne more biti standardizirano, racionalizirano ali opredmeteno<sup>72</sup> (Abott 1982 v Friedson 2001, 18).

**Stopnja ali vrsta specializacije**, ki je potrebna za opravljanje nekega dela je mnogokrat uporabljena za ustvarjanje socialne, simbolne in ekonomske vrednosti in opravičuje raven privilegijev in zaupanja, do katerih so upravičeni pripadniki določenega poklica. Friedson (Friedson 2001, 23) loči **mehansko** in **diskrecijsko specializacijo**. Prva je značilna za opravljanje enostavnih, ponavljajočih se nalog, ki so jih opravljali polkvalificirani delavci v klasični tayloristični kapitalistični industrijski

---

<sup>72</sup> Commodified (Abott v Friedson 2001, 17).

proizvodnji. Način opravljanja dela je bil natančno določen in v glavnem ni dopuščal spreminjanja. Seveda bi tudi danes našli veliko primerov mehanske specializacije.

Za našo obravnavo je zanimivejša **diskrecijska specializacija**, za katero je značilno da je, ne glede na to ali gre za ozke, natančne, detajlne, raznovrstne ali specializirane delovne naloge, uspešnost opravljanja nalog odvisna od diskrecijskega odločanja ali trezne presoje tistega, ki te naloge opravlja. Pri opravljanju nalog se pričakuje inovativnost in kreativnost. Na drugi strani zahteva uporabo znanja, ki se ga pridobi s posebnim usposabljanjem, zaradi česar so izvajalci teh nalog imenovani menedžerji, strokovnjaki ali specialisti (Friedson 2001, 24).

Medsebojno povezani **elementi idealnega tipa profesije so** (Friedson 2001, 127):

- a) Specializirano, učinkovito delo, ki temelji na teoretično osnovanem, diskrecijskem znanju in sposobnostih, na podlagi česar ima na trgu delovne sile poseben status.
- b) Ekskluziven nadzor nad določenim segmentom delovne sile, ki nastane in je nadzorovan na temelju pogajanj med poklici.
- c) Varen položaj na internem in eksternem trgu dela, ki je osnovan »na kvalifikacijah utemeljenem mandatu«<sup>73</sup>, ki ga nadzoruje poklic in je povezan z visokošolskim izobraževanjem.
- d) In ideologija, ki zagovarja in zahteva predanost za dobro opravljanje dela, bolj kot ustvarjanje ekonomskih dobrin, in ki postavlja kakovost pred učinkovitost opravljanja dela.

Nekateri avtorji (Murphy 1990 v Freeman 1997) ob tem trdijo, da se v družbi oblikujejo **dejavniki, ki slabijo in uničujejo profesionalne monopole**. Med njimi izpostavljajo: (a) informacijsko tehnologijo, ki omogoča standardizacijo in nadzor nad profesionalnim delom, (b) menedžerje ki vse bolj nadzorujejo in usmerjajo delo profesionalcev in (c) hiperprodukcijo profesionalcev, ki sama po sebi slabi njihov položaj.

Literatura, ki se ukvarja z vprašanjem **profesionalizacije MČV** je številna. V ZDA Losey (Losey 1997 v Brewster 2000a, 3) sploh ne dvomi, da je MČV profesija, ker: (a) na področju MČV obstaja celota znanja, ki se ga je mogoče naučiti, ga preverjati in ga posredovati drugim in (b) imajo menedžerji človeških virov v ZDA svoj etični kodeks. Na drugi strani Ulrich in Eichner (Ulrich in Eichner 1998 v Brewster idr. 2000a, 4) pozivata k večji profesionalizaciji MČV, saj pravita, da bi MČV moralo postati profesija, vendar še ni doseglo tega statusa. Obstaja namreč potreba po naboru vsem znane celote znanj, skupnih standardih vstopa in standardih dosežkov, vrstah dobrih praks in oblikovanju združenja za katero bo značilna močna identiteta in razlikovanje od drugih podobnih združenj. Pot profesionalizacije, ki jo Ulrich in Eichner predlagata je identifikacija in pridobivanje potrebnih profesionalnih

---

<sup>73</sup> Qualified credential (Friedson 2001, 127).

kompetenc. **MČV se bo profesionaliziral, ko** bodo strokovnjake in menedžerje človeških virov povezovali: (a) skupni standardi dela, ki ga opravljajo; (b) skupno znanje, (c) skupne ključne kompetence, (d) skupni etični standardi, ki jih bo presojalo stanovsko združenje in d) jasno definirane vloge na področju MČV in v organizacijah (Ulrich 1996, 18).

Po njegovem mnenju obstajajo na področju MČV določeni miti in izmišljotine, ki preprečujejo profesionalizacijo. Navajamo jih v tabeli 5.14.

Tabela 5.14: Miti in izmišljotine, ki preprečujejo profesionalizacijo MČV

<b>Stari miti</b>	<b>Nova realnost</b>
Ljudje delajo na področju MČV, ker imajo radi ljudi.	Oddelki človeških virov niso oblikovani z namenom, da bi v organizaciji zagotavljali terapijo. Menedžerji človeških virov morajo oblikovati prakse, ki bodo prispevale h kompetentnosti in (ne le) k udobju zaposlenih.
Vsak lahko dela na področju MČV.	Prakse MČV so utemeljene na teoriji in raziskavah. Menedžerji človeških virov morajo obvladati teorijo in prakso.
MČV se ukvarja z mehko stranjo poslovanja in zato ni pomemben za poslovanje organizacije.	Vpliv praks MČV na rezultate poslovanja je lahko in bi moral biti merjen. Menedžerji človeških virov morajo znati prenesti rezultate svojih aktivnosti v finančno uspešnost.
MČV se osredotoča le na kontrolo stroškov.	Prakse MČV morajo ustvarjati dodano vrednost z ustvarjanjem intelektualnega kapitala organizacije. Dodati morajo vrednost, ne le zmanjševati stroškov.
Misija menedžerja človeških virov je, da je nadzornik politike <sup>74</sup> in varuh zdravja in zadovoljstva <sup>75</sup> .	Namen praks MČV ni (le) povečati zadovoljstva zaposlenih, temveč povečati njihovo pripadnost organizaciji. To dosejajo z usmerjanjem vodij in politik.
MČV je poln modnih izrazov <sup>76</sup> .	Menedžerji človeških virov morajo pri razlagah svojega dela uporabiti manj žargonizma in več strokovne terminologije.
V oddelku človeških virov so zaposleni prijetni ljudje.	Menedžerji človeških virov se morajo znati soočiti, ustrezno reagirati, ko so izzvani in obenem nuditi podporo.
MČV je delo menedžerjev človeških virov.	MČV je zelo pomemben del aktivnosti linijskih vodij. Obenem mora biti MČV povezano s strateškim vrhom organizacije.

Vir: Ulrich (1996,18).

<sup>74</sup> V originalu policy police (Ulrich 1996, 18).

<sup>75</sup> V originalu health-and-happiness patrol (Ulrich 1996, 18).

<sup>76</sup> V originalu fads (Ulrich 1996, 18).



Gibb (Gibb 1994 v Brewster idr. 2000a, 4) med **ključne razlikovalne elemente poklica in profesije šteje** izobrazbo oz. ustrezne kvalifikacije, ki so javno priznane, ob tem pa izpostavlja še specifičen nabor znanj in etični kodeks. Upošteva omenjene elemente, meni, da (predvsem v Veliki Britaniji) MČV ni profesija. Kljub temu, da obstajajo določeni programi certificiranja in/ali formalni programi na dodiplomski in podiplomski stopnji izobraževanja, ki omogočajo pridobitev bolj ali manj ustreznih kvalifikacij za delovanje na področju MČV, ne moremo trditi, da v katerikoli članici EU obstajajo zakonsko določeni pogoji delovanja na tem področju (Gibb 1994 v Brewster idr. 2000a, 5). Podobno trdi Brewster, ki med temeljne elemente profesionalizacije MČV šteje standarde MČV, kvalifikacije in etiko (Brewster idr. 2000a, 27).

Na drugi strani je mogoče zaslediti avtorje (Walker 1988 v Brewster idr. 2000a, Boyatzis in Yeung, 1996 v Brewster idr., 2000a; Tracey in Charpentier, 2004), ki menijo, da **se strokovnjaki in menedžerji človeških virov preveč ukvarjajo z željo po profesionalizaciji**. Zanje je pomembnejše, da ima menedžer človeških virov kompetence, ki mu omogočajo uspešno spoprijemanje z izzivi s katerimi se srečuje organizacija v kateri deluje. Pajo in Cleland (Pajo in Cleland 1997) trdita, da je diskusija o tem, ali je MČV profesija ali ne, nepomembna; kar šteje je, ali se menedžerji človeških virov vedejo in delujejo na profesionalen način.

Po tem pregledu, je razvidno, da **gre diskusija o profesionalizaciji MČV v dve smeri**: na eni so tisti, ki menijo, da bi tudi na področju MČV morali vpeljati **standarde, kvalifikacije in etične kodekse**. To bi strokovnjakom in menedžerjem človeških virov omogočilo, da bi v situacijah in dejanjih, ki bi odstopale od teh standardov lahko zavrnilo svoje sodelovanje ali naznanili nepravilnosti in jim obenem nudilo okvir delovanja v primerih, ko ne bi točno vedeli kako reagirati. Na drugi strani pa so tisti, ki menijo, da so za delovanje menedžerja človeških virov najpomembnejše njegove **kompetence**, ki mu omogočajo, da sledi, vpliva na in udejanja strateške usmeritve organizacije.

Menimo, da se odgovori na obe zgoraj omenjeni diskusiji skrivajo v zblíževanju standardov, kvalifikacij, etičnih kodeksov in kompetenc, ki jih za uspešno delovanje na področju MČV potrebujejo menedžerji. S tem bi se oblikoval jasen okvir delovanja in presojanja kompetentnosti menedžerjev človeških virov.

Svetlik (Svetlik idr. 2009) izpostavlja, da **obstaja več pogledov oz. perspektiv na profesionalizacijo MČV**. Tako **poklicna/profesionalna perspektiva** postavlja vprašanje, kdaj začne v procesu delitve dela na kadrovske področju specifične in zaokrožene naloge izvajati posebna poklicna skupina oz. posebna kadrovska služba. Uporabimo lahko različne indikatorje za opis procesa profesionalizacije:

- novi kadrovski strokovnjaki, npr. za področje pridobivanja, usposabljanja, nagrajevanja, upravljanja karier, industrijske odnose,
- rast specializiranega kadrovskega oddelka v organizacijah,
- različna specialistična usposabljanja za različna področja MČV,
- (nove) šole in fakultete, ki ponujajo specialistične visokošolske izobraževalne programe ter tako diplomantom na dodiplomski in podiplomski ravni omogočajo, da vstopajo na področje MČV v organizacijah,
- raziskave, ki se ukvarjajo s temami MČV,
- specializirani članki, knjige in revije, ki se ukvarjajo s temami MČV,
- profesionalna združenja kadrovskih menedžerjev na nacionalni in mednarodni ravni, vključno z lastnimi etičnimi kodeksi, organiziranjem konferenc in drugih aktivnosti,
- svetovalci in tržne organizacije, ki drugim organizacijam ponujajo storitve na področju MČV.

Ta perspektiva **izpostavlja obstoj MČV kot posebne profesije in obenem samostojne znanstvene discipline v procesu delitve dela**. Z oblikovanjem kriterijev, na podlagi katerih lahko presojava razvoj in moč MČV v določeni družbi oz. gospodarstvu, prestopa meje organizacij, v katerih se po navadi izvajajo dejavnosti MČV.

Na podlagi omenjene perspektive se je razvila **perspektiva delitve odgovornosti in avtoritete** (Svetlik idr. 2007), ki v procesu profesionalizacije MČV pozornost namenja različnim akterjem na tem področju in ne le strokovnjakom in menedžerjem ČV. Vprašanje ni le, kako so med različne akterje, kot so strokovnjaki za ČV, drugi strokovnjaki, linijski vodje in vrhnji menedžerji, delavci in njihovi predstavniki (sindikati, sveti delavcev), lastniki in v nekaterih primerih tudi politiki, razdeljene posamezne naloge in odgovornosti, temveč tudi, kako je razdeljena avtoriteta in vpliv posameznih akterjev na področju MČV. Gre torej za razdelitev avtoritete in vpliva med različnimi deležniki (Beer 1984).

Obe perspektivi lahko uporabimo za presojanje profesionalizacije strokovnjakov za ČV, ob zavedanju, da je **profesionalizacija odvisna od in niha glede na gospodarske, kulturne in zgodovinske dejavnike**, ki so značilni za določene okolje oz. državo (Svetlik idr. 2009).

### ***5.7.1 V Sloveniji poklic, ki pa se vse bolj preveša v profesijo***

V nadaljevanju bomo položaj slovenskih strokovnjakov in menedžerjev človeških virov na **kontinuumu poklicev in profesij** skušali določiti s pomočjo podobnih elementov, ki jih v opisovanju **profesionalnega projekta** izpostavlja MacDonald

(MacDonald 1995 v Svetlik 1999, 11). Izhodišče profesionalnega projekta je poklicna skupina (tj. ljudje z določenimi izobrazbenimi kvalifikacijami, ki omogočajo pridobivanje dohodka), ki ima vsaj neformalno poklicno združenje ali organizacijo. Cilj profesionalnega projekta je uveljavitev v družbi, kar se dosega skozi: (a) vzpostavitev tržnega monopola nad zagotavljanjem storitev, (b) zagotovitev posebnega družbenega statusa, (c) kodeks profesionalne etike, (d) opredelitev proizvodnje proizvajalcev, (e) vzpostavitev zunanjih znakov in (f) podelitev državnega monopola.

Pred tem omenjamo še analizo virov, ki smo jo za opis razvoja MČV v Sloveniji opravili v preteklosti (Kohont 2006, Svetlik idr. 2007) in določili **pet razvojnih obdobj** MČV: administrativno-ideološko (1945-1960), iniciacija (1960-1970), pionirstvo (1970-1980), kadrovski menedžment (1980-2000) in devolucija (od 2000 naprej). Posamezne značilnosti obdobj prikazujemo v tabeli 5.17.

Tabela 5.15: Obdobja v razvoju MČV v Sloveniji

<b>Administrativno ideološko 1945-1960</b>
Personalne službe (PS) zagotavljajo zaposlitev, plačilo in družbeni standard delavstva. PS kadruje na temelju politične in strokovne pripadnosti, "čiščenje" organizacij. Direktorji politično primerni, brez ustrezne strokovne izobrazbe. Naloge PS so administrativne. Prihod delavcev s podeželja, samoupravni sistem, močna vloga politike.
<b>Iniciacija 1960-1970</b>
Prve ekonomske krize samoupravljanja, prvine vpeljevanje tržnega socializma, več avtonomije menedžmentu. Slabo planiranje kadrov, premalo strokovnjakov, diskrepance, Še vedno zelo administrativna vloga, pod vplivom politike.
<b>Pionirstvo 1970-1980</b>
Nastanek prvih dodiplomskih programov kadrovskega menedžmenta (KM) (na FDV 1972). Zaposlitev zagotovljena z zakonom (1974 ZZD). Polna zaposlitev, enakost, solidarnost – nizka učinkovitost organizacij, stroški dela so zanemarjeni. Prva obsežna raziskava o kadrovski dejavnosti (1980). Pomanjkanje delavcev, pritok iz nekdanjih republik. Družbeni dogovori o plačah in standardu delavcev. Specializacija, koncentracija, centralizacija PS. Nastanek ZDKDS (1972), nove naloge PS.
<b>Kadrovski menedžment 1980-2000</b>
Ekonomska kriza, zniževanje stroškov, opustitev mnogo aktivnosti na področju KM (izobraževanje, študij ob delu, raziskave). Osamosvojitve, novi trgi, stroškovna učinkovitost. Zmanjševanje števila delavcev, brezposelnost. Iskanje novih poti.
<b>Devolucija in MČV: od 2000 naprej</b>
Večanje strateške vloge MČV.

Večja uporaba zunanjih storitev (outsourcing).  
Povečevanje odgovornosti linijskih vodij za MČV.  
Zmanjševanje števila strokovnjakov na 100 zaposlenih v oddelkih MČV.

Če se vrnemo k elementom, ki jih izpostavlja MacDonald (MacDonald 1995 v Svetlik 1999, 11) lahko ugotovimo, da je v Sloveniji je skupina strokovnjakov za človeške vire prvi korak k uveljavitvi v družbi naredila **z oblikovanjem poklicnega združenja** tj. Zveze društev za kadrovske dejavnost Slovenije<sup>77</sup> leta 1972. Da bi ustrezneje obravnavali kadrovske zadeve v organizacijah, je bil istega leta na ljubljanski fakulteti za sociologijo, politične vede in novinarstvo (današnja fakulteta za družbene vede) prvič razpisan **dodiplomski program kadrovskega menedžmenta**. Leta 1974 je sledila **prva obsežna raziskava o kadrovske dejavnosti v slovenskih organizacijah**, ki jo je izvedel Svetlik s sodelavci (Svetlik idr. 1980).

Pred tem so kadrovske dejavnosti obravnavale tudi raziskave s področij organizacijske teorije, psihologije dela, izobraževanja in usposabljanja. V tem obdobju se je torej bolj uveljavilo prepričanje, da je kadrovska funkcija ena od ključnih funkcij v organizaciji, ki lahko pomembno vpliva na uspešnost organizacij. Nastajalo je tudi vse več monografij in strokovnih člankov, ki so obravnavali razna kadrovska vprašanja in teme, kot so kadrovska funkcija in njene vloge v organizaciji, razvoj kadrov, kadrovska politika, položaj posameznikov v različnih vrstah organizacij, spremembe v organizacijah, sistematizacija dela, delovni cilji in ocenjevanje delovne uspešnosti, zadovoljstvo pri delu in motivacija, planiranje kadrov (za pregled obravnavanih tem glej tabelo 5.18). Obenem je raslo število strokovnjakov na kadrovske področju, to vlogo pa so opravljali tudi diplomanti s področja prava, psihologije, ekonomije in organizacije. Začetek profesionalizacije je prispeval tudi k večji moči kadrovikov v organizaciji in manjšemu vplivu takratne politike na kadrovske področju.

Za prehod od poklica k profesiji je pomembna **razpoznavnost in uveljavitev poklica v družbi**, na temelju katerega je mogoče oblikovati tržni monopol in si zagotoviti poseben družbeni položaj oziroma predstavnike države prepričati v izjemno naravo profesionalne dejavnosti. V slovenski družbi poklic strokovnjakov ČV še ni dovolj poznan. Morda je razlog v sami naravi dela, ki je osredotočeno predvsem na interno javnost (tj. zaposlene v organizacijah, kjer strokovnjaki za človeške vire opravljajo svoje delo), kar pomeni, da glede na obseg uporabnikov storitev, ne zaseda najbolj osrednjega mesta v družbeni delitvi dela. Po drugi strani razvoj področja kaže, da strokovnjaki za človeške vire v organizacijah prihajajo vse bolj v ospredje in ob bok ostalim menedžerjem, ki so do sedaj sprejemali najpomembnejše odločitve v organizacijah, kar vpliva na **status** MČV (več o tem glej prvo poglavje). V primerih prevzemov in združitvev organizacij, ob spremembah zakonodaje, v

---

<sup>77</sup> Novembra 2010 se je ZDKDS preimenovala v Slovensko kadrovske združenje (SKZ).

kolektivnih pogajanjih, v postopkih zmanjševanja števila zaposlenih, uvajanju prožnih oblik zaposlovanja ipd., so (ali pa bi lahko bili) prav strokovnjaki za človeške vire tisti, ki pojasnjujejo naravo in posledice teh sprememb. S spremljanjem in poznavanjem razmer na trgu delovne sile in metod MČV lahko strokovnjaki za človeške vire učinkovito svetujejo tako sodelavcem v organizacijah, kot tudi ljudem, ki se nahajajo na eksternem delu trga. Ne nazadnje to dokazujejo številne agencije za zaposlovanje in ponudbo storitev na področju MČV (Kohont 2001) in porast prenosa dejavnosti MČV na zunanje izvajalce (Cranet 2001, 2004 in 2009). K večji promociji poklica in njegovi uveljavitvi v družbi bi lahko veliko prispevale tudi **visokošolske institucije**, ki izobražujejo (bodoče) strokovnjake in menedžerje

Tabela 5.16: Ključne teme v razvoju MČV v Sloveniji in njihovi avtorji

Teme po obdobjih	Ključni avtorji po abecedi
Iniciacija 1960-1970 <sup>78</sup>	
Personalni oddelki, personalna funkcij, personalna politika, uvajanje in odpuščanje, kadri, vodje, učinkovitost, delovni cilji, psihologija dela.	Brekić, Kamušič, Konrad, Možina, Rus, Šebek.
Pionirstvo 1970-1980	
Kadrovska funkcija, osebni razvoj, kadrovska politika in samoupravljanje, človek v organizaciji, direktorji, vodje, delovne skupine, spremembe v organizaciji, sistematizacija dela, učinkovitost, delovni cilji, nagrajevanje, zadovoljstvo z delom, motivacija za delo, psihološke obremenitve, varnost pri delu, pridobivanje in odpuščanje delavcev, načrtovanje kadrov.	Brekić, Brenk, Florjančič, Kamušič, Kejžar, Klanjšek, Konrad, Lipičnik, Mele, Miklič, Možina, Rus, Sabadin, Svetlik, Šebek.
Kadrovski menedžment 1980-2000	
kadrovska politika, kadrovski (personalni) menedžment, učenje in zaposlovanje, tokovi in načrtovanje kadrov, razvoj kadrov, motivacija, zadovoljstvo z delom, kakovost dela, alternativne, oblike dela, kriza zaposlovanja, brezposelnost, trg delovne sile, pripravništvo, organizacijski razvoj, produktivnost, učinkovitost kadrovski informacijski sistem, sociopsihologija, humanizacija dela, vodenje, upravljanje konfliktov, izbiranje, kariera, evalvacija, nagrajevanje, kadrovska analiza, organizacijska kultura, skupinsko/timsko delo, ČV kot vir konkurenčne prednosti, spremembe, poslovna odličnost.	Brečko, Cvetko, Černigoj-Sadar, Florjančič, Ignjatović, Ilič, Ivančič, Jereb, Kanjuro-Mrčela, Kejžar, Končar, Konrad, Lipičnik, Mesner-Andolšek, Možina, Rus, Sabadin. Svetlik, Treven, Zupan.
Devolucija: od 2000 naprej	
MČV, motivacija, učeča se organizacija, razvoj kompetenc, upravljanje znanja, nagrajevanje, devolucija, vrednote, pripadnost, zadrževanje kadra, ključni kadri, razvoj kadrov, elektronsko kadrovanje, družini prijazne politike, usklajevanje dela in zasebnega življenja, družbena odgovornost, medgeneracijski menedžment, staranje delovne sile, diskriminacija, politika zaposlovanja, kulturna raznolikost, ugotavljanje in merjenje učinkov MČV.	Boštjančič, Brečko, Černigoj-Sadar, Dimovski, Florjančič, Ignjatović, Ilič, Ivančič, Kanjuro-Mrčela, Kaše, Kohont, Konrad, Kramberger, Lipičnik, Mayer, Mesner-Andolšek, Možina, Rus, Sabadin, Stanojevič, Svetlik, Trbanc, Treven, Zupan.

<sup>78</sup> V analizo tem smo vključili vire iz baze Cobiss, ki so nastali do leta 2006. Omenjena baza ne vsebuje virov, ki so nastali pred letom 1960, zato administrativno-ideološko obdobje ni vsebovano v tabeli.

človeških virov in Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije (ZDKDS) z mobilizacijo obstoječih in z vključevanjem novih članov v Zvezo.

Na poti profesionalizacije je zelo pomembna še **samoregulacija**, ki se ji poklicna skupina običajno podredi z oblikovanjem **kodeksa profesionalne etike**, kar ji omogoča določeno stopnjo avtonomnosti v družbi. V splošnem je funkcija kodeksov, da razčiščujejo siva polja, ki nastajajo pri opravljanju dejavnosti in da gradijo zaupanje, zavezanost in pripadnost stroki. Splošna vloga etičnih kodeksov je, da povečujejo etična pričakovanja, opravičujejo dialog o etičnih vprašanjih, pospešujejo etično odločanje, preprečujejo slabo ravnanje in pomenijo osnovo za odgovornost ter možnost klicanja na odgovornost (Mesner 2004, 56).

S tega vidika bi lahko položaj slovenskih strokovnjakov za človeške vire ocenili kot dober. Etična in strokovna pravila delovanja oz. norme obnašanja so opredeljena v **Kodeksu etike kadrovske strokovnjakov Slovenije** (KEKSS), ki je nastal leta 1986, v letu 2004 pa so ga v ZDKDS dopolnili skladno z razvojem področja.

Kodeks etike kadrovske strokovnjakov<sup>79</sup> (KEKSS) je dokument splošne narave in temelji na vrednotah kot so strokovnost, poštenost, demokratičnost, natančnost, odgovornost, enakopravnost, uporaba sodobnih teoretičnih spoznanj, prakse in znanstvenih dognanj ter razvoj stroke. Temeljna načela KEKSS-a za delo kadrovske strokovnjakov so (Žunec 2004):

1. Spoštovanje integritete človekove osebnosti.
2. Enakopravna obravnava.
3. Varstvo osebnih podatkov.
4. Odgovornost za lastni strokovni in osebni razvoj.
5. Nasprotje interesov.
6. Odgovornost za razvoj in ugled stroke.
7. Ukrepi zoper kršitve etičnih in profesionalnih standardov, o katerih odloča Častno razsodišče pri Zvezi društev za kadrovske dejavnosti Slovenije.

Sam obstoj kodeksa seveda ne prispeva veliko k oblikovanju določenega profesionalnega področja, če ni ustrezno in dosledno uporabljan v praksi, vključno s sankcijami, ki jih določa.

MacDonald med temeljne elemente profesionalnega projekta šteje tudi **opredelitev proizvodnje proizvajalcev**, kar pomeni vzpostavitev mehanizmov izobraževanja, usposabljanja in socializacije. Ob vrsti dela, ki ga opravljajo je za profesionalizacijo zelo pomembno **znanje**, ki ga imajo pripadniki določenega poklica. To je najlažje zagotoviti z nadzorom nad vstopanjem v izobraževanje in nad vsebino izobraževanja samega. Poklicna skupina tako teži razvijati, določati in tudi monopolizirati

---

<sup>79</sup> V besedilu KEKSS se uporablja le izraz kadrovske strokovnjak, zato ga v delu, kjer povzemamo besedilo in temeljne elemente KEKSS-a uporabljamo tudi mi.

profesionalna znanja. V Sloveniji je bil vpliv strokovnjakov človeških virov na področje razvoja in monopolizacije znanja oz. na vsebino izobraževanja doslej majhen. S spremembami v visokem šolstvu je več priložnosti za povezovanje praktikov in visokošolskih institucij ter za njihovo odpiranje v okolje (skupni projekti, vabljeni predavanja, izdelovanje problemskih nalog, svetovanja, praktično usposabljanje, ipd.). Že več desetletij imamo **dodiplomski študijski program kadrovskega menedžmenta** na FDV UL, ki sta se mu kasneje pridružila še programa na FOV UM in FM UP in omogočajo pridobitev znanja za delo na področju MČV. Dobro desetletje pa tudi podiplomski študij, na podlagi česar lahko privzemamo, da se krepi izobrazbena struktura ljudi, ki opravljajo ali bodo v prihodnje opravljali naloge na področju MČV v organizacijah. Obstoje specializiranih izobraževalnih programov na eni strani prispeva k **krejitvi strokovnosti in k teoretskemu znanju**, na drugi pa se z njimi oblikuje in razvija specifičen strokovni, akademski in pedagoško-raziskovalni prostor in osebje, izvaja se raziskave, razvija se novo znanje in obenem krepi izmenjavo znanja doma in v tujini. Velja namreč, da v profesionalnih projektih zmagujejo tisti poklici, pri katerih je mogoče uporabo praktičnega znanja okrepiti s teoretskim znanjem. To je predvsem domena univerz, ki ob naslonitvi na državo podeljujejo licence za opravljanje dela (Pavlin, 2007, str. 82).

V kontekstu socializacije velja izpostaviti, da se letno na področju MČV organizira več **konferenc** (Študijski dnevi in Dobri Zgledi ZDKDS, Kadrovske dnevi Planeta GV, HR Forum IEDC Bled). V okviru ZDKDS **delujejo lokalna društva**, ki strokovne dogodke organizirajo na ravni regij, oblikovan je tudi **Strokovni svet ZDKDS**. Na dodiplomski ravni deluje **Društvo študentov kadrovskega menedžmenta FDV**, ki skrbi za povezovanje med bodočimi strokovnjaki in organizacijami, vse bolj aktivno pa z organizacijo strokovno-družabnih dogodkov za socializacijo skrbi tudi leta 2007 ustanovljen **Alumni klub diplomantov kadrovskega menedžmenta**. Obenem lahko v povezavi s tem v prihodnje pričakujemo, da se bodo dvignili standardi pridobivanja strokovnih sodelavcev na področju MČV, ki bodo (če, še ne), dajali prednost diplomantom tega področja. Spremembe na področju izobraževanja in usposabljanja se kažejo tudi v vstopanju novih ponudnikov funkcionalnih usposabljanj in v dopolnjevanju obstoječih. Prisotne so že ideje o certificiranju nekaterih izmed njih. Pomemben prispevek pomeni tudi **strokovna revija HRM**, ki jo izdaja Planet GV in se je pridružila dvema letnima številka **revije Kadri**, ki jo več desetletij izdaja ZDKDS.

Težko bi trdili, da je zadnji element profesionalnega projekta tj. **obstoje zunanjih znakov** (npr. način oblačenja, lokacija) značilen za Slovenijo. Pozitivno k tem znakom prispevajo **znaki, pohvale in priznanja ZDKDS, izbor HRM menedžerja leta in najboljših HRM projektov, diplom, magisterijev in doktoratov Planeta GV**. Manj ugodno pa na prepoznavnost poklica ali profesije strokovnjakov človeških virov prispeva nedorečenost slovenske terminologije na tem

področju. Konsenza glede poenotenja izraza, ki jih bi označeval področje obravnave in poimenovanja ljudi, ki delujejo na omenjenem strokovnem področju (še) ni. Strokovnjaki, menedžerji in akademiki uporabljaj(m)o različne izraze, med njimi ravnanje z ljudmi pri delu, angleški izraz human resource menedžment in krajšo različico HRM, kadrologija, kadrovski menedžment, menedžment človeških virov, upravljanje kadrovskih virov, upravljanje človeških virov, upravljanje s človeškimi viri in podobne, kar nikakor ne prispeva k prepoznavnosti področja in ljudi, ki na njem delujejo.

Po pregledu elementov profesionalizacije, je najprimernejši odgovor na v poglavju zastavljeno vprašanje - ali je strokovnjak (menedžer) človeških virov poklic ali profesija – da gre še vedno za **poklic, ki pa se vse bolj preveša v profesijo**. Vendar se ta poklic spreminja in upamo, da bo v prihodnje njegova vloga (ob relativno dobrem položaju v organizacijah) in prepoznavnost v družbi večja. Sedaj je namreč po našem mnenju prav neprepoznavnost v družbi bistvena ovira na poti od poklica k profesiji. Kljub temu se nam vprašanje profesionalizacije ne zdi najpomembnejše v razvoju poklica strokovnjaka in menedžerja človeških virov. Bolj bistveno je, da strokovnjaki in menedžerji ČV delujejo v okviru sprejetih standardov in svoje delo opravljajo na strokovno najboljši način. Le na ta način bodo lahko uspešno odgovorili na pojav vse več novega znanja<sup>80</sup>, ki povečuje potrebo po strokovnosti - zbiranju, kategoriziranju, shranjevanju, razvrščanju znanja, reševanju problemov, ustvarjanju zaupanja in svetovanju uporabnikom (Kendrick v Freeman 1997, 68) in dosegli večjo prepoznavnost in samozavedanje poklica v družbi.

## **Sklep**

V poglavju smo s pomočjo opredelitve menedžmenta in vodenja opredelili menedžerja človeških virov, kot osebo, ki načrtuje, usmerja in koordinira aktivnosti MČV z namenom doseganja ciljev organizacije in aktivacije človeških virov. Ugotavljamo, da je zaradi igranja različnih vlog in opravljanja dejavnosti MČV v sodelovanju z drugimi igralci težko potegniti jasno ločnico med menedžerji in strokovnjaki človeških virov, sploh, ko gre za majhne organizacije.

Pregled virov, ki smo ga opravili dopolnjuje dosedanje teoretične in empirične izsledke o vlogah in kompetencah strokovnjakov in menedžerjev ČV. Če ga poskusimo strniti, kaže predvsem, da obstajajo različne tipologije vlog strokovnjakov za človeške vire. Tem vlogam je največja pozornost namenjena v okviru krepitve strateškega pomena MČV v organizacijah, kljub vsemu pa tipologije vlog v glavnem (še) ne upoštevajo dovolj različnih kontekstov v katerih delujejo menedžerji in

---

<sup>80</sup> V originalu multiplication of knowledge (Kendrick v Freeman 1997, 68).



strokovnjaki človeških virov oziroma organizacije. Pregledu tujih virov smo dodali tudi izsledke raziskave o vlogah slovenskih menedžerjev človeških virov. Omenjeni izsledki na temelju analize nalog kažejo, da so v velikih organizacijah vloge menedžerjev ČV (direktor področja MČV, vodja kadrovanja, vodja izobraževanja in projektni vodja) bolj osredotočene na ljudi kot na procese, obenem pa smo med njimi identificirali tudi novo vlogo menedžerjev ČV, ki jih predhodnje analize niso: vlogo projektnih vodij v oddelku za ČV.

V nadaljevanju smo vloge obravnavali v kontekstu internacionalizacije. Pri tem so nam bili v pomoč naslednji kriteriji, ki so jih za opredelitev mednarodnega menedžerja človeških virov izpostavili Sparrow, Harris in Brewster (Sparrow idr. 2004): delovanje v mednarodnem podjetju, pokrivanje geografskih področij, ki so zunaj domače države, opravljanje dela na temelju mednarodne baze znanja in rast uporabnikov storitev MČV, ki imajo mednarodne izkušnje.

Pregled obstoječih tujih virov kaže, da je vlogam menedžerjev ČV v kontekstu internacionalizacije namenjena skromna pozornost, so pa poimenovanja vlog precej ilustrativna. Med pomembnejšimi lahko izpostavimo naslednje: varuh kulture, učinkovit vplivnež in odziven strokovnjak, vodja mrež in konstruktivni bojevnik, povezovalec časa in konteksta, zagovornik upravljanja znanja, spodbujevalec znanja in razvijalec kompetentnosti sodelavcev/organizacije, spremljevalec človeškega kapitala, graditelj odnosov, partner in navigator pri spremembah.

Nekoliko lahko vloge menedžerjev človeških virov osvetlijo tudi izsledki raziskav, ki se ukvarjajo z vlogami in kompetencami mednarodnih menedžerjev. Za umestitev menedžerjev človeških virov v menedžerske hierarhije so namreč ključne spremembe v organizacijski strukturi in organizacijskih procesih (Bartlett in Ghoshal 2008) kjer delujejo ter njihov razvoj globalnega načina razmišljanja (Mazewski in Lane 2004). Pri tem vedno delujejo v sodelovanju z drugimi menedžerji. Zato smo vlogam mednarodnih menedžerjev namenili nekaj pozornosti in s tem razširili do sedaj običajno področje obravnave, kjer se avtorji osredotočajo le na menedžerje človeških virov.

Od vlog smo pozornost usmerili na kompetence strokovnjakov in menedžerjev človeških virov, ki smo jih prav tako najprej obravnavali s pomočjo analize tujih virov. Ugotavljamo, da so nabori kompetenc, ki jih navajajo avtorji raznoliki, bolj ali manj široki, obenem pa ob redkih izjemah, podobno kot velja za obravnavo vlog, ne upoštevajo konteksta v katerem delujejo menedžerji in strokovnjaki človeških virov. Kontekst delovanja slovenskih menedžerjev človeških virov smo predstavili z rezultati lastne raziskave iz leta 2005, ki je pokazala, da se povprečne vrednosti kompetenc direktorjev in vodij, ki delujejo na področju MČV v enaki organizaciji statistično značilno razlikujejo, obenem pa so statistično značilne razlike opazne v primerjavi

menadžerjev človeških virov v velikih in malih organizacijah. Med pomembnimi kompetencami menadžerjev ČV v slovenskih organizacijah so: vodenje, strateško razmišljanje, timsko delo, komunikativnost, upravljanje sprememb, sprejemanje odločitev in odgovornosti, kreativnost in inovativnost, strokovnost, usmerjenost k ljudem, usmerjenost k rezultatom, poznavanje poslovnih procesov, organizacija (časa in dela), natančnost in vestnost, analitično razmišljanje, uporaba IT, projektno vodenje in mreženje. Za področje obravnave so zanimivi tudi pogledi predsednikov in članov uprav, ki med področji, kjer je potreben nadaljnji razvoj kompetenc menadžerjev ČV izpostavljajo premajhno poznavanje področja osnovne dejavnosti organizacije, kar jim onemogoča učinkovitejše povezovanje strategije ČV s poslovno strategijo, kompetence, s katerimi bodo upravljali spremembe v organizaciji, pravno in finančno-računovodsko znanje, ki ga potrebujejo na področju MČV pri spremljanju stroškov, zaposlovanju in izboljševanju učinkovitosti. Na ta način lahko dopolnimo tudi rezultate raziskave Cranet, ki smo jih predstavili v prvem poglavju in pri tem ugotovili nizko vključenost menadžerjev ČV v oblikovanje strategij. Eden od razlogov nesodelovanja menadžerjev človeških virov je premajhno poznavanje področja osnovne dejavnosti organizacije.

Odsotnost kontekstualne obravnave kompetenc menadžerjev človeških virov se še bolj pokaže z obravnavo tujih virov o kompetencah menadžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije in potrjuje, da je temu vprašanju namenjeno zelo malo pozornosti in so oblikovani nabori kompetenc menadžerjev človeških virov, ki upoštevajo mednarodni kontekst redki. Morda se del razlogov skriva v stališču, da je za delovanje menadžerjev človeških virov v mednarodnem prostoru dovolj, da se kompetence, ki se pri menadžerjih človeških virov pričakujejo doma razvijejo na višjo raven. Morda je razlog v šibki zastopanosti menadžerjev človeških virov v procesu internacionalizacije poslovanja. Kljub vsemu smo mnenja, da lahko kontekst ob drugačni ravni kompetenc, ki se pričakujejo za delovanje menadžerjev človeških virov, vpliva na potrebo po razvoju novih, drugačnih kompetenc oziroma jih postavi bolj v ospredje pri delovanju menadžerjev človeških virov v mednarodnem okolju. Na tem temelju želimo z izsledki primarne raziskave, ki jo bomo izvedli, dopolniti dosedanja dognanja.

V procesu internacionalizacije ne smemo ob individualni ravni pozabiti na odzivnost in vloge oddelka MČV kot celote. Tudi v tem primeru rezultati raziskav in obravnava vloge oddelka MČV v mednarodnem podjetju, ki smo jo opravili v četrtem poglavju kažejo, da oddelki MČV v glavnem še ne ponujajo v celoti svojega prispevka k internacionalizaciji poslovanja. Del razlogov se skriva tudi v omejenih mednarodnih izkušnjah menadžerjev in strokovnjakov človeških virov, v nejasno ali na potrebe okolja neodzivno opredeljenih razmerjih med oddelki človeških virov v centralah in v izpostavah podjetij, v nezadostni informacijski podpori MČV ter v ustreznem razmerju med igranjem institucionalnih, instrumentalnih in individualnih vlog.

Poglavje zaključujemo z obravnavo vprašanja profesionalizacije na področju MČV, ki jo osredotočamo na slovenski prostor. Nekaj več pozornosti smo zato namenili iskanju elementov s pomočjo katerih bi strokovnjake in menedžerje človeških virov lahko ustrezno umestili na kontinuum poklicev in profesij. Pri tem smo se oprli predvsem na elemente, ki jih v opisu profesionalnega projekta izpostavlja MacDonald (MacDonald 1995). Kot mnogi pred nami, smo se tudi mi srečali s težavnostjo določanja te meje. Po pregledu menimo, da je, predvsem zaradi majhne prepoznavnosti v družbi, najustreznejše, če menedžerja človeških virov umestimo med poklice. Vendar je po našem mnenju bolj kot vprašanje profesionalizacije bistveno, da menedžerji človeških virov delujejo v okviru standardov in svoje delo opravljajo na strokovno najboljši način. Če bodo oblikovali ustrezne standarde, bodo lahko uspešneje sledili načelom Kodeksa etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije, lažje odgovorili na pojav vse več novega znanja, ki povečuje potrebo po strokovnosti in dosegli večjo prepoznavnost poklica v družbi.

Poglavje pomeni prehod iz organizacijske ravni, ki jo predstavlja obravnava mednarodnega menedžmenta človeških virov v četrtem poglavju, na individualno raven (strokovnjaki in menedžerji človeških virov) v kontekstu organizacije. Obenem z predstavljenimi teoretičnimi in empiričnimi izsledki daje okvir primarni raziskavi v kateri se bomo osredotočili na kompetence in vloge slovenskih menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije. Pri tem je ključni cilj ugotoviti ali so v tem kontekstu, v primerjavi z našimi dosedanjimi izsledki, kjer smo se osredotočali na delovanje menedžerjev ČV v domači državi, kompetence in vloge drugačne oziroma se morda pričakujejo nove.

## **6. RAZISKAVA O VLOGAH IN KOMPETENCAH SLOVENSКИH MENEDŽERJEV ČLOVEŠKIH VIROV V KONTEKSTU INTERNACIONALIZACIJE**

### ***6.1 Teoretsko-metodološki okvir raziskave***

#### ***6.1.1 Model in utemeljitev raziskave***

V raziskavi želimo vloge in kompetence menedžerjev človeških virov, ki smo jih do sedaj obravnavali predvsem teoretično in ob opiranju na primarne in sekundarne vire, proučiti še na primeru slovenskih multinacionalnih podjetij z izvedbo primarne analize.

Naše osrednje težišče raziskovanja gradimo na predhodno predstavljenih teoretičnih izhodiščih in predvidevamo da se z vstopanjem podjetij v mednarodni prostor spreminjajo vloge in naloge menedžerjev človeških virov in posledično tudi za opravljanje teh vlog in nalog potrebne kompetence. Cilj raziskave je torej analizirati vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije in ugotoviti kako se te s procesom internacionalizacije poslovanja podjetij spreminjajo in razlikujejo.

K obravnavi osrednjega cilja pristopamo z obravnavo naslednjih vprašanj:

- Kakšne vloge opravljajo menedžerji človeških virov v slovenskih multinacionalkah?
- Kako se te vloge spreminjajo (če se sploh), ko podjetje razširi poslovanje in aktivnosti MČV iz domačega v mednarodno okolje?
- Katere kompetence so potrebne za opravljanje vlog menedžerjev človeških virov v multinacionalnem podjetju?
- Ali se kompetence menedžerjev človeških virov v različnih fazah internacionalizacije razlikujejo po stopnjah zahtevnosti?
- Kako svoje vloge vidijo menedžerji človeških virov v multinacionalkah in kaj od njih pričakujejo uprave in sodelavci na delu v tujini?
- Kakšno je sedanje stanje na področju MČV v slovenskih multinacionalkah?
- Kakšne so povezave na področju MČV med centralo in izpostavami multinacionalke v tujini?
- Na katerih področjih pričakujejo sodelavci na delu v tujini podporo oddelka za človeške vire?

V skladu z navedenimi raziskovalnimi vprašanji postavljamo naslednji tezi:

*Teza 1: Vloge menedžerjev človeških virov se razlikujejo glede na fazo*

*internacionalizacije podjetja. Z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste pomembnost in diferenciacija pričakovanih vlog menedžerjev človeških virov<sup>81</sup>.*

Vloge menedžerjev in strokovnjakov človeških virov so bile proučevane glede na naloge, ki jih opravljajo menedžerji in strokovnjaki človeških virov in na njihovo spreminjanje, ki je posledica notranjih in zunanjih dejavnikov oz. evolucije področja MČV. Vendar je bilo, kot smo pokazali v predhodnih poglavjih, malo pozornosti namenjeno vlogam menedžerjev (in strokovnjakov) človeških virov v multinacionalnih podjetjih, še manj pa njihovem spreminjanju skozi različne faze internacionalizacije poslovanja podjetja.

*Teza 2: Kompetence menedžerjev človeških virov se razlikujejo po stopnjah glede na fazo internacionalizacije podjetja. Z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste stopnja in diferenciacija pričakovanih kompetenc menedžerjev človeških virov.*

Kot smo pokazali v predhodnem poglavju so številne raziskave že poskušale oblikovati nabor kompetenc menedžerjev in strokovnjakov v človeških virov, obenem pa smo tudi ugotovili, da se kompetence oz. kompetenčni profili menedžerjev in strokovnjakov človeških virov razlikujejo glede na naloge in vloge, ki jih ti opravljajo (Kohont, 2005). Ker internacionalizacija poslovanja zahteva bolj strateško in vplivno vlogo oddelka za MČV (Scullion in Starkey 2000; Novicevic in Harvey 2001) predvidevamo, da z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste stopnja pričakovanih kompetenc menedžerjev človeških virov in se kompetence med fazami internacionalizacije razlikujejo.

Model raziskave (Slika 6.1) smo oblikovali tako, da smo z njim analizirali pričakovano raven kompetenc ter pomembnost nalog menedžerjev človeških virov v različnih fazah internacionalizacije. Predpostavljamo, da se internacionalizacija poslovanja podjetja običajno spreminja skozi čas in prehaja iz nižjih (domača, mednarodna faza) v višje faze (večnacionalna, globalna faza)<sup>82</sup> internacionalizacije.

Uporabljene so različne metode zbiranja in analize podatkov z namenom poglobljene analize istega pojava iz različnih zornih kotov<sup>83</sup>. Ključno je, da smo na ta način

---

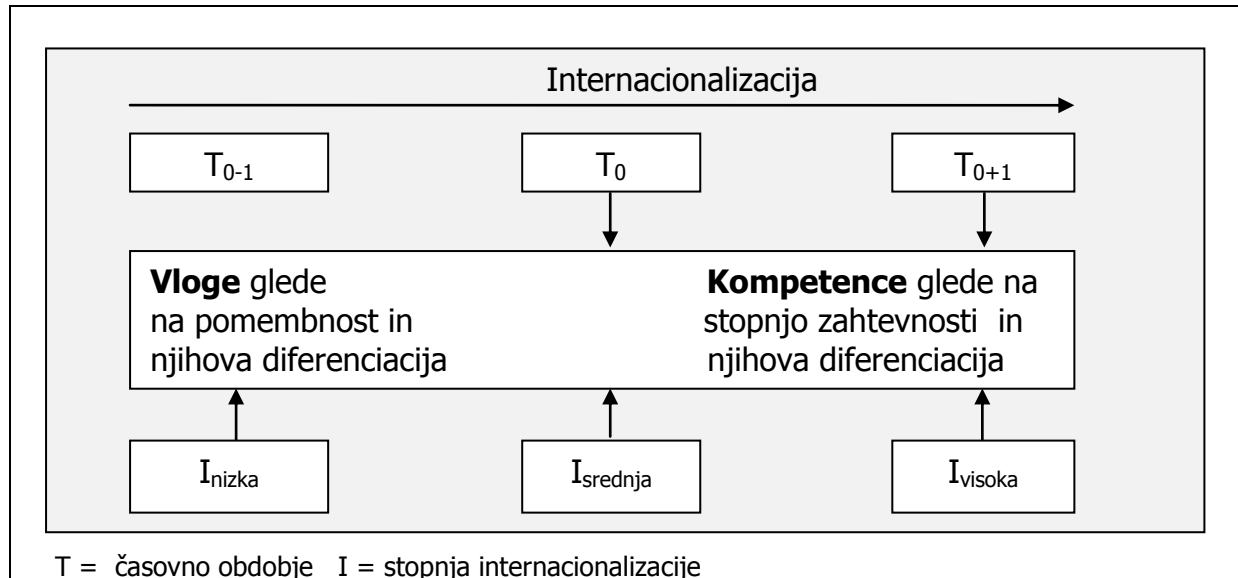
<sup>81</sup> Ob prijavi doktorske disertacije smo želeli proučevati vloge in kompetence strokovnjakov za človeške vire glede na različna delovna področja, ki jih ti zasedajo v organizacijah (direktorji, vodje, strokovni sodelavci na področju MČV). Skladno z zožitvijo obravnave le na menedžerje človeških virov smo zožili tudi izhodiščni hipotezi, kar pomeni, da v obravnavi nismo več izpostavljali razlik v vlogah in kompetencah strokovnjakov človeških virov glede na različna področja dela (oziroma delovna mesta) v organizacijah, ampak smo se osredotočili le na menedžerje človeških virov.

<sup>82</sup> Možne so seveda tudi izjeme. Primer so t.i. globalno rojena podjetja (born global companies), ki smo jih omenjali v 3. poglavju.

<sup>83</sup> Triangulacija (v izvorniku triangulation in cross-examination, Altricher idr. 2008, 174) pomeni uporabo različnih metod in virov za proučevanje določenega pojava oziroma raziskovalnega problema. O njej govorimo takrat, ko raziskovalci pri proučevanju določenega raziskovalnega problema,

kombinirali različne vire in obenem pridobili poglede različnih akterjev, ki so (kot oblikovalci, izvajalci ali uporabniki) vključeni v aktivnosti menedžmenta človeških virov v slovenskih multinacionalkah.

Slika 6.1: Model raziskave



## 6.2 Zbiranje in analiza podatkov

### 6.2.1 Časovni okvir

Empirični material s področja kompetenc in vlog menedžerjev človeških virov smo zbirali od maja do septembra 2009 prek spleta, elektronske pošte in z izvedbo intervjujev v izpostavah slovenskih multinacionalk v Republiki Srbiji.

V prvem koraku zbiranja podatkov smo oblikovali spletni vprašalnik, ki smo ga prek elektronskih naslovov posredovali menedžerjem in strokovnjakom človeških virov v slovenskih multinacionalkah. V naslednjih dveh korakih smo izvedli strukturirane intervjuje s sodelavci multinacionalk na delu v tujini in po elektronski pošti pridobili odgovore članov uprav slovenskih multinacionalk. Na časovni okvir je pomembno vplivalo tudi oblikovanje baz respondentov za distribucijo spletne ankete, vprašanj in za izvedbo intervjujev. Bazo respondentov smo predhodno oblikovali na temelju Podatkovne baze slovenskih izvoznikov in Lestvice top 25 slovenskih multinacionalk, ki jo je pripravil CMO FDV.

---

uporabijo več (kot dva) različnih virov podatkov in metod, z namenom oblikovanja celovitejšega vpogleda v proučevani problem (Donoghue 2003, 73). Namen je doseganje večje stopnje veljavnosti in zanesljivosti rezultatov in preseganje omejitev uporabe ene metode oziroma vira. Pojem triangulacije je lahko problematičen, ker pogosto zavede v razumevanje triangulacije zgolj kot tehnike preverjanja ene metode z drugo, torej ocenjevanja veljavnosti različnih metod in virov, s primerjavo rezultatov posamezne metode raziskovanja (Mason 1998 v Kamin 2004, 83).

## **6.2.2 Opis zbiranja in analize podatkov**

### **6.2.2.1 Podatki**

Ključni viri podatkov, ki smo jih uporabili za analizo so naslednji<sup>84</sup>:

- Menedžerji in strokovnjaki človeških virov (direktorji področja/oddelka za MČV, in vodje oddelkov za kadre in izobraževanje) v slovenskih multinacionalkah.
- Sodelavci slovenskih multinacionalk na delu v Republiki Srbiji in mestoma drugje (direktorji izpostav in prokuristi izpostav).
- Predsedniki in člani uprav slovenskih multinacionalk.

Prošnjo za sodelovanje v spletni anketi smo posredovali v oddelke za človeške vire 25 slovenskih multinacionalk. Vabilo za sodelovanje v intervjujih smo po elektronski pošti samostojno, v sodelovanju z respondenti, ali v sodelovanju s službami za človeške vire multinacionalk, posredovali 51 sodelavcem slovenskih multinacionalk v Republiki Srbiji. V tretjem koraku pa smo k sodelovanju po elektronski pošti povabili tudi 25 predsednikov uprav slovenskih multinacionalk.

V raziskavi je skupaj sodelovalo 50 menedžerjev in strokovnjakov človeških virov, 16 sodelavcev na delu v tujini in 10 predsednikov ali članov uprav slovenskih multinacionalk.

### **6.2.2.2 Metode zbiranja podatkov**

Za proučitev raziskovalnih vprašanj in preverjanje izhodiščnih tez smo uporabili naslednje metode:

- a) Zbiranje podatkov o kompetencah in vlogah menedžerjev človeških virov s strukturiranimi intervjuji s sodelavci multinacionalk na delu v tujini.
- b) Zbiranje podatkov s posredovanjem vprašanj po elektronski pošti predsednikom in članom uprav slovenskih multinacionalk.
- c) Zbiranje podatkov s spletnim vprašalnikom, ki smo ga posredovali menedžerjem in strokovnjakom človeških virov v slovenskih multinacionalkah.

---

<sup>84</sup> Ob omenjenih virih smo uporabili tudi kabinetno študijo domačih in tujih pisnih virov in podatke mednarodne mreže o upravljanju človeških virov Cranet za leto 2008, v kateri smo se osredotočili na stanje na področju MCV v slovenskih multinacionalkah. Rezultate teh analiz smo predstavili v predhodnih poglavjih, zato jih na tem mestu posebej ne izpostavljamo.

### **6.2.2.3 Metode analize podatkov**

Za analizo pridobljenih podatkov smo na temelju triangulacijskega pristopa uporabili:

- a) Analizo teksta (prepisov intervjujev in odgovorov, ki smo jih prejeli po elektronski pošti) dveh skupin respondentov: Slovenci na delu v tujini in predsedniki in člani uprav multinacionalk.
- b) Analizo rezultatov spletnega vprašalnika. V tem koraku smo se osredotočili predvsem na primerjavo podjetij v različnih fazah internacionalizacije in razlikam v pomembnosti posameznih vlog in stopnjah pričakovanih kompetenc menedžerjev človeških virov do katerih prihaja v različnih fazah internacionalizacije. Uporabili smo deskriptivne metode analize podatkov in primerjavo povprečij v dveh skupinah.

### **6.2.2.4 Omejitve zbiranja in analize podatkov**

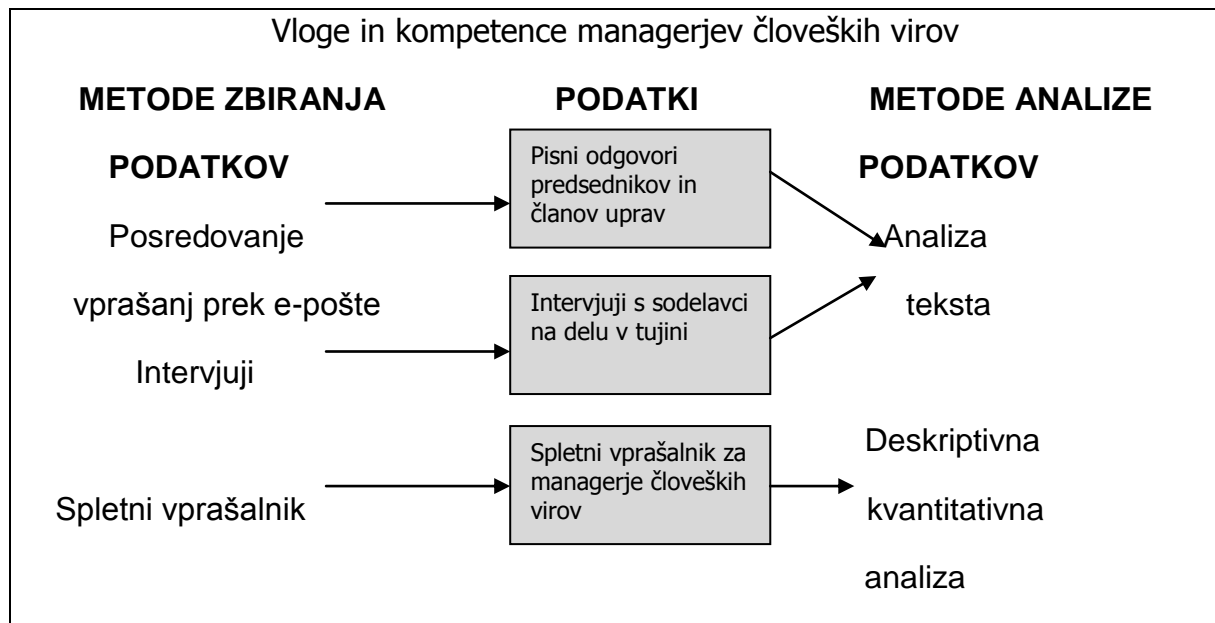
Izvedba je bila pogojena s časom in prostorom naše mednarodne izmenjave na Ekonomski fakulteti Univerze v Beogradu v Republiki Srbiji med aprilom in septembrom 2009. Republiko Srbijo smo izbrali na temelju analize podatkov o izpostavah slovenskih multinacionalk v tujini, ki smo jo predhodno opravili na temelju Poslovne baze slovenskih izvoznikov in Lestvice top 25 slovenskih multinacionalk. Ta je pokazala, da je prisotnost slovenskih multinacionalk na tem prostoru velika. V procesu zbiranja podatkov v Beogradu smo med izvajanjem intervjujev prek respondentov in članov Slovenskega poslovnega kluba dobili nadaljnje ažurne informacije o izpostavah, naslovih njihovih sedežev in novih primernih respondentih, kar je prispevalo k razširitvi vzorca.

V procesu zbiranja podatkov so nekateri respondenti naše vabilo k sodelovanju v intervjuju posredovali sodelavcem, ki delo opravljajo v tujini, vendar ne v Republiki Srbiji. Tako sta nam ob ostalih 14 sodelujočih sodelavcih multinacionalk v Republiki Srbiji, ki so sodelovali v intervjujih, dva posredovala pisne odgovore na zastavljena vprašanja. Ker smo v analizo vključili tudi na ta način pridobljene podatke, se vzorec v celoti ne nanaša le na področje Republike Srbije, kar bi lahko posledično predstavljalo kontekstualno omejitev. Kljub temu menimo, da je za odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja geografski kontekst manj pomemben, morda celo omejujoč, in nam odgovori širšega kroga respondentov ponujajo tudi širši pogled in nabor informacij za obravnavo vprašanj.

Med omejitve analize kvalitativnega dela raziskave štejemo prikaz numeričnih podatkov v odstotkih glede na majhnost vzorca (16 oziroma 10 respondentov). Med omejitve kvantitativnega dela raziskave pa število v spletni anketi sodelujočih respondentov (teh je 50), ki ne omogoča poglobljenih multivariatnih analiz zbranih podatkov. Na drugi strani je število respondentov odraz majhnega števila slovenskih multinacionalk (več o tem glej Jaklič 2009).



Slika 6.2: Prikaz zbiranja in analize podatkov



### **6.3 Analiza podatkov in interpretacija**

#### **6.3.1 Intervjuji s sodelavci slovenskih multinacionalk na delu v tujini**

Namen intervjujev s sodelavci slovenskih multinacionalk na delu v tujini je bil pridobiti podatke o potrebni podpori oddelka za človeške vire sodelavcem oz. izpostavi podjetja v tujini in o vprašanju kako na kompetence in vloge menedžerjev človeških virov vpliva internacionalizacija. Na ta način smo želeli ob odgovoru na omenjeno vprašanje pridobiti tudi informacije na temelju katerih bi lahko v nadaljevanju ponudili razvojne usmeritve oddelkom za človeške vire v slovenskih multinacionalkah, ki bodo sodelavcem na delu v tujini v pomoč in oporo, na ravni podjetij pa bodo prispevala k optimizaciji procesov menedžmenta človeških virov, tako pred napotitvijo, v času opravljanja dela v tujini kot po vrnitvi v Slovenijo.

Respondentom smo v intervjuju postavili naslednja vprašanja:

- Na kakšne načine sodelujete s službo za človeške vire v matičnem podjetju? Kako poteka komunikacija med vami in službo za človeške vire (direktna, prek nadrejenih, stalna, občasna, je ni,...)? Ali je kateri od omenjenih načinov informacijsko podprt?
- Ste bili pred nastopom dela v tujini deležni posebne priprave na delo, ki ga opravljate? Če da, vas prosimo, da na kratko opišete kako je potekala priprava in koliko časa je trajala.

- Napotitev v tujino je lahko za posameznika bolj ali manj stresna. Ko pride v tujo državo se sreča z situacijami, ki so zanj nove, deluje lahko v drugačni kulturi od domače, proces učenja in pridobivanja potrebnih informacij zahteva hitrost in prilagodljivost, prihaja do sprememb na zasebnem področju, ipd. Kje je po vašem mnenju v teh situacijah potrebna podpora službe za človeške vire matičnega podjetja?
- Ali se z menedžerji človeških virov v vašem podjetju pogovarjate o vaši karieri v prihodnje? Morda o vašem delu po povratku v Slovenijo? Če da, prosimo opišite.
- Kakšen bi po vašem mnenju moral biti menedžer človeških virov, katere kompetence bi moral imeti, da bi ustrezno opravljal naloge in učinkovito odgovarjal na izzive, ki jih prinaša internacionalizacija poslovanja podjetja? Kako po vašem mnenju internacionalizacija poslovanja podjetja vpliva na kompetence, vloge in naloge menedžerjev človeških virov?
- Kje vidite priložnosti za uspešnejše in učinkovitejše sodelovanje med izpostavo in službo za človeške vire v matičnem podjetju? Kaj bi ta še morala storiti, da bi se bolj približala potrebam sodelavcev v tujini?
- Kako bosta po vašem mnenju gospodarska in finančna kriza vplivali na vaše podjetje in izpostave v tujini? S kakšnimi poslovnimi izzivi se trenutno srečujete pri vašem delu v tujini?

### **6.3.1.1 Analiza podatkov**

Za analizo odgovorov smo uporabili metodo analize teksta, s katero smo skušali iz danih odgovorov razbrati ključne poudarke in izpostaviti posebnosti. V prvem koraku analize smo odgovore posameznih respondentov prebrali in jih v naslednjem koraku združili. Na ta način smo odpravili ponavljanja in oblikovali celovitejši in preglednejši nabor odgovorov. Rezultate drugega koraka analize predstavljamo v prilogi A.

V naslednjem koraku analize smo odgovore razdelili na področja, ki se ujemajo z vsebino zastavljenih vprašanj ter s ključnimi besedami in stavki popisali (kodirali) posamezne odgovore ali jim pripisali številske vrednosti. Rezultate predstavljamo v tabeli 6.1<sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> Alineje si sledijo po vrsti od večkrat k manjkrat izpostavljenim.

Tabela 6.1: Prikaz rezultatov analize v intervjujih pridobljenih podatkov

<b>1. Načini sodelovanja z oddelkom za ČV</b>	
<b>1.1. Oddelek za ČV doma</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povezovanje lokalne in domače kulture ter krepitev korporacijske kulture.</li> <li>• Prenos dobrih praks, orodij in standardov MČV iz sedeža v tujino in obratno.</li> <li>• Selekcija in testiranje.</li> <li>• Svetovanje in »coaching« za ključne kadre.</li> <li>• Dnevne aktualnosti na področju MČV.</li> <li>• Izobraževanje (v tujini in na nivoju skupine).</li> <li>• Priprava izobraževalnih načrtov.</li> <li>• Priprava analiz za potrebe področja MČV.</li> <li>• Štipendiranje.</li> <li>• Spremembe pogodbe o zaposlitvi in njeno podaljševanje.</li> <li>• Aktivnosti povezane z napotitvijo (iskanje stanovanja, ureditev administrativnih postopkov v zvezi z bivanjem v tujini).</li> </ul>	
<b>1.2. Oddelek/oseba za ČV v tujini</b>	
80% (12) respondentov poroča, da imajo osebo ali oddelek za ČV v tujini.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pridobivanje.</li> <li>• Selekcija.</li> <li>• Izobraževanje in usposabljanje kadrov (z nekaj izjemami).</li> <li>• Prenos informacij, pravil in navodil zaposlenim.</li> <li>• Komunikacija s sodelavci.</li> <li>• Spremljanje organizacijske klime (z nekaj izjemami).</li> <li>• Priprava analiz in statistik za potrebe področja MČV.</li> <li>• Postopki vezani na lokalno okolje in lokalno zakonodajo.</li> <li>• Sodelovanje z lokalnimi pravniki.</li> <li>• Sodelovanje z lokalnimi kadrovskimi agencijami.</li> <li>• Sodelovanje na lokalnih kariernih sejmih.</li> </ul>	
<b>2. Informacijska podpora procesom MČV</b>	
50 % (8) respondentov poroča, da obstaja informacija podpora procesov MČV.	
<b>2.1 Če informacijska podpora obstaja ima naslednje karakteristike:</b>	
<p>Vključena v korporativni kadrovske informacijski sistem.</p> <p>Spremljanje delovnega časa z informacijsko podporo.</p> <p>Enaka kadrovska informacijska podpora, vendar medsebojno nepovezana.</p> <p>Delna podpora, ostale zadeve tečejo prek elektronske pošte.</p>	
<b>3. Komunikacija z oddelkom za ČV doma</b>	
Direktna	Da.
Prek nadrejenih	Mestoma.
Stalna	Da (odvisna od potreb in od aktivnosti posameznika v tujini).
<b>4. Priprava na delo pred napotitvijo</b>	
<b>4.1 Da, načini priprave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vpetost v procese in naloge, ki tečejo v tujini med delom doma.</li> </ul>	

- 1 mesec uvajanja v domačem podjetju pred odhodom v tujino, zatem usposabljanje na področju vodenja in komercialne, ki mu sledi skupno delo s predhodnim direktorjem izpostave v tujini.
- Skupno delo v tujini s predhodnim direktorjem in pred tem 3-4 obiski tega trga na leto ter poslovanje s tujim trgom iz domače države.
- Krajša individualna izobraževanja in usposabljanja pred napotitvijo.
- Program kroženja po podjetju.
- Priprava poslovnega načrta in statutarnih dokumentov za podjetje v tujini, kamor se sodelavca napoti.
- Izmenjava informacij in izkušenj znotraj podjetja.
- 3 mesečno delo v tujini pred odločitvijo o prevzemu nalog v tujini za daljše obdobje.
- Sodelavcu v tujini, ki ga spremlja družina so omogočene določene beneficije (šolnine, tečaj jezika).
- Priprava na področju igranja bodoče vloge, seznanitev s cilji in strategijo.
- Predstavitev internih pravilnikov, posameznih funkcijskih področij, izkušenj na domačem in tujem trgu.
- Detekcija želje sodelavca za delo v tujini.

#### 4.2 Ne, pomanjkljivosti

- Posameznik je prepuščen lastni iznajdljivosti in sposobnosti prilagajanja. Gre za učenje z delom.
- Pristop k usposabljanju ni sistematičen.
- Baza usposobljenih kadrov za prevzem nalog v tujini ne obstaja.
- Ljudje nimajo dovolj izkušenj s tujino, dovolj prakse.
- Premalo pozornosti je posvečeno pripravi, vprašanju motivacije za delo v tujini in vplivom, ki dela v tujini na družino.
- Posameznik le na temelju lastne presoje oceni, da ima dovolj izkušenj.
- Ni priprav s področja mehkih dejavnikov pri poslovanju.

#### 4.3 Čas priprave pred napotitvijo: 1-3 mesece.

#### 5. Podpora oddelka za človeške vire sodelavcem na delu v tujini

Podpora je kjer obstaja raznolika, vendar po oceni respondentov premajhna.

##### 5.1 Potrebna področja podpore oddelka za ČV sodelavcem v tujini

- Priprava in usposabljanje posameznika pred odhodom.
- Spoznavanje sodelavcev in temeljnih poslovnih procesov.
- Dogovor in opredelitev obveznosti, pravic, ugodnosti, pooblastil in povračil stroškov.
- Sodelovanje oddelka za človeške vire v centrali in v izpostavi pri iskanju stanovanja ter zagotovitvi ustreznega in prijetnega bivalnega okolja, ki bo prispevalo k posameznikovi učinkovitosti.
- Omogočanje daljših vrnitev domov po 2-3 letih.
- Skrb za svobodo in kreativnost posameznika, namesto obremenjevanja s (preveč) pravili.
- Omogočanje, da posameznika spremlja družina, če to želi. Ureditev vseh pravnih zadev, ki so vezane na odhod družine ter stalna komunikacija z družinskimi člani, ki posameznika spremljajo.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proučitev kadrovskega stanja in funkcije v nadrobnejšem pregledu podjetja.</li> <li>• Svetovanje pri kadrovskih odločitvah.</li> <li>• Pripravljene rešitve, pomoč in svetovanje na področju vprašanj povezanih s statusi sodelavca na delu v tujini.</li> <li>• Prisotnost za sodelavce v tujini specializiranega strokovnjaka človeških virov v centrali, ki bi spremljal njihovo delo, vedenje in zadovoljstvo.</li> <li>• Podpora pred in po povratku v domačo državo.</li> </ul>
<b>6. Pogovor o karieri in o delu po vrnitvi</b>
O karieri se pogovarja le polovica respondentov, še manj je pogovorov o delu po vrnitvi v domačo državo.
<b>6.1 Ko se pogovori o karieri izvajajo:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podjetje sistematično skrbi za delo sodelavcev po vrnitvi z zasedbo delovnih mest, ki jim omogočajo uporabo znanja in izkušenj, ki so jih pridobili v tujini ter tako ohranja kadre.</li> <li>• 6 mesecev po prevzemu nalog v tujini je možna vrnitev na prejšnje delovno mesto.</li> <li>• Mandati za delo v tujini so prožni. Na željo posameznika se lahko podaljšajo ali vrnejo.</li> <li>• Največkrat le ko sodelavec izrazi željo po vrnitvi.</li> <li>• Premalo je rešitev in načrtovanja korakov za karierni poti menedžerjev, še posebej mladih menedžerjev.</li> </ul>
<b>7. Nabor kompetenc menedžerja človeških virov</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izkušnje z delom v tujini.</li> <li>• Odprtost za spremembe.</li> <li>• Spoštovanje različnosti.</li> <li>• Kulturna senzibilnost.</li> <li>• Samostojnost.</li> <li>• Strokovnost.</li> <li>• Komunikativnost.</li> <li>• Timsko in projektno delo.</li> <li>• Strateška naravnost.</li> <li>• Poznavanje poslovne politike in procesov ter njihova uporaba.</li> <li>• Navezovanje stikov in sodelovalnost.</li> <li>• Empatično delovanje.</li> <li>• Sposobnost uporabe sodobnih kadrovskih informacijskih sistemov.</li> <li>• Znanje lokalnega in angleškega jezika.</li> </ul>
<b>8. Vpliv internacionalizacije na vloge menedžerjev človeških virov</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikacija in selekcija posameznikov, ki so primerni za delo v tujini.</li> <li>• Več projektne in timskega dela.</li> <li>• Sodelovanje z oddelkom za človeške vire v izpostavi.</li> <li>• Obiski izpostav in seznanitev z lokalno problematiko.</li> <li>• Prenos, sinhronizacija, uravnavanje in standardizacija praks med domačo državo in tujino.</li> <li>• Pomoč pri pripravi analiz in internih aktov.</li> <li>• Sodelovanje pri pripravi posameznika na delo v tujini.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pridobivanje kadrov z lokalnemu okolju prilagojenimi metodami.</li> <li>• Razvoj kadrov v tujini.</li> <li>• Nagrajevanje in njegova uravnoteženost.</li> <li>• V tujini je (lahko) več administrativnega dela.</li> <li>• Širše poznavanje pravnega okvirja delovanja (lokalna zakonodaja, kolektivne pogodbe, pravila poročanja, ipd.).</li> <li>• Igranje vlog v različnih kulturnih okoljih, upoštevanje navad in običajev.</li> </ul>
<b>9. Priložnosti za uspešnejše in učinkovitejše sodelovanje med izpostavo in centralo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boljše poznavanje pravnega okvirja, kulture in davčne ureditve tuje države.</li> <li>• Boljša seznanjenost s poslovnimi procesi podjetja v tujini.</li> <li>• Prakse MČV, ki se uporabljajo doma prenesti tudi v tujino (letni razgovori, spremljanje uspešnosti, postavljanje ciljev, izobraževanje, upravljanje kariere, razvoj perspektivnih in ključnih kadrov, oblike nematerialnega nagrajevanja, načini motiviranja).</li> <li>• Več odločanja in sprejemanja odločitev prepustiti sodelavcem v tujini, sploščiti organizacijo.</li> <li>• Ustrezno izbirati in vlagati v lokalne kadre, kar bi zmanjšalo število napotitev v tujino in znižalo stroške.</li> <li>• Oblikovati time, ki bodo sposobni na novih trgih vzpostaviti in razviti učinkovito podjetje.</li> </ul>
<b>10. Načini približevanja storitev oddelka za ČV potrebam sodelavcev v tujini</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pred odhodom v tujino spoznati posameznike, ki se jih napoti.</li> <li>• Okrepiti možnost spoznavanja sodelavcev doma in v tujini ter medsebojno izmenjavo znanja (strateške konference in neformalna druženja ne zadoščajo).</li> <li>• Priprava sodelavcev na odhod v tujino, še posebej na vodenje.</li> <li>• Sistematično komuniciranje in seznanjanje sodelavcev v tujini z dogajanjem v domačem podjetju.</li> <li>• Spremljanje dela sodelavcev v tujini.</li> <li>• Pozornost nameniti karieri posameznika, sploh v obdobju po vrnitvi iz tujine.</li> <li>• Več funkcionalnih izobraževanj (komuniciranje, funkcionalna pismenost v tujem okolju).</li> </ul>
<b>11. Trenutni izzivi na področju MČV</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priprava šole za vodje.</li> <li>• Vpeljava novega sistema nagrajevanja.</li> <li>• Poenotenje sistema pridobivanja kadrov in izbira najustreznejših kanalov za določeno lokalno področje.</li> <li>• Oblikovanje ekipe za prevzem nalog po odhodu v Slovenijo.</li> </ul>
<b>12. Vpliv finančne in gospodarske krize na poslovanje podjetja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Še bolj se bo potrebno približati kupcu.</li> <li>• Ponuditi trgu kakovostne, novo razvite proizvode.</li> <li>• Znižati stroške poslovanja, reorganizirati poslovne procese.</li> <li>• Dvigniti tržne deleže.</li> </ul>

### **6.3.1.2 Interpretacija**

**Pri odnosih med sodelavci na delu v tujini in oddelkom za človeške vire** gre za dve ravni sodelovanja: sodelovanje z oddelkom doma in sodelovanje z osebo ali oddelkom za človeške vire v izpostavi.

Analiza kaže, da **oddelek za človeške vire doma** ponuja oporo predvsem pri povezovanju lokalne in domače kulture ter pri krepitvi korporacijske kulture. Skrbi za prenos dobrih praks, orodij in standardov MČV iz domače države v tujino in obratno. Sodeluje ali izvaja postopke selekcije in psihološkega testiranja kandidatov ter svetuje pri razvoju ključnih kadrov in štipendiranju. Na področju usposabljanja in izobraževanja oddelek za človeške vire doma pripravlja načrte izobraževanj, izvaja usposabljanja ali napotuje nanje tako v tujini kot na nivoju podjetja kot celote. Na ravni vsakodnevnega sodelovanja gre za izmenjavo aktualnosti in pripravo analiz za potrebe področja MČV. Oddelek za človeške vire doma izvaja tudi aktivnosti, ki so vezane na spremembe pogodbe o zaposlitvi in njeno podaljševanje ter aktivnosti povezane z napotitvijo (iskanje stanovanja, ureditev administrativnih postopkov v zvezi z bivanjem v tujini, ipd.).

**Večina (80%) respondentov poroča, da imajo oddelek oziroma osebo, ki opravlja strokovno delo na področju MČV v izpostavi.** Oddelek za človeške vire v tujini izvaja postopke pridobivanja, selekcije in z nekaj izjemami tudi usposabljanja kadrov. Komunicira s sodelavci, spremlja organizacijsko klimo in skrbi za prenos informacij, pravil in navodil zaposlenim. Pripravlja analize in statistike za potrebe področja MČV in izvaja postopke, ki so vezani na lokalno okolje in lokalno zakonodajo, pri čemer pogosto sodeluje z lokalnimi pravniki in kadrovske agencijami. Z namenom povečevanja prepoznavnosti podjetja v okolju in pridobivanja novih kadrov sodeluje tudi na kariernih sejmih.

Vsi respondenti **z oddelkom za človeške vire doma komunicirajo direktno in stalno**, v odvisnosti od potreb. Pri tem poudarjajo, da je uporaba storitev oddelka za človeške vire odvisna tudi od aktivnosti posameznika. Polovica respondentov poroča, da za izvajanje nalog obstaja informacijska podpora procesom MČV, nekateri z njo spremljajo tudi delovni čas. Med pomanjkljivostmi informacijske podpore izpostavljajo, da ta ni vedno v zadostni meri vključena v korporacijski kadrovski informacijski sistem ali ni medsebojno povezana, kar vodi v potrebo po drugih oblikah komunikacije. Predvsem prek elektronske pošte.

Analiza odgovorov glede **priprave sodelavcev na delo v tujini pred napotitvijo** kaže, da podjetja temu vprašanju ne posvečajo dovolj pozornosti, saj je bilo predpriprave deležno le 5 od 16 sodelujočih respondentov. V primerih, ko je priprava

bila izvedena je trajala od 1 do 3 mesece. **Med dobrimi praksami na tem področju respondenti izpostavljajo** predhodno vpetost v procese in naloge, ki tečejo v tujini ali poslovanje s tujim trgom kot del delovnih nalog doma. Uvajanje v domačem podjetju pred odhodom v tujino s poudarkom na vodenju in komerciali. Vživljanje v igranje bodoče vloge. Seznanitev s cilji in strategijo, z internimi pravilniki, s posameznimi funkcijskimi področji in spoznavanje izkušenj na domačem in tujem trgu. Skupno delo s predhodnim direktorjem izpostave v tujini. Predhodne obiske tujega trga. Razna izobraževanja in usposabljanja, ki se vežejo na napotitev (jezik, spoznavanje kulture, običajev, poslovnih navad ipd.). Program kroženja v podjetju. Pripravo poslovnega načrta in statutarnih dokumentov za podjetje v tujini, kamor se sodelavca napoti. Zelo pomembna je tudi izmenjava znanja in informacij ter izkušenj znotraj podjetja. Omogočanje poskusnega dela v tujini pred odločitvijo o prevzemu nalog za daljše obdobje. Izpostavljajo tudi, da vse več mladih sodelavcev spremlja družina, zato je pomembno, da podjetje pozornost ob sodelavcu posveti tudi njegovi družini, kar se lahko kaže v prispevkih za varstvo otrok in šolanje, pomoč partnerju pri iskanju zaposlitve ipd.

Respondenti o **posledicah nepripravljenosti sodelavcev na delo v tujini** poročajo, da sodelavci sami nimajo dovolj izkušenj in prakse z delom v tujini, da je v teh primerih posameznik prepuščen predvsem lastni iznajdljivosti in sposobnosti prilagajanja, saj gre za proces učenja skozi delo. Poudarjajo, da ima omenjeno vpliv na učinkovitost opravljanja dela v tujini. Na to pomembno vpliva tudi dejstvo, da je v teh primerih le posameznik tisti, ki na temelju lastne presoje oceni, da ima dovolj izkušenj. Ker pristop k usposabljanju ni sistematičen, podjetja tudi ne oblikujejo baze usposobljenih kadrov za prevzem nalog v tujini. Premalo pozornosti je posvečeno vprašanju motivacije za delo v tujini, odločanju zakaj sploh delati v tujini, vplivu dela v tujini na posameznika in na njegovo družino. Pogreša se tudi priprava s področja mehkih dejavnikov pri poslovanju (v kaj se podajaš, v kakšno sredino prihajaš, kakšni so sodelavci s katerimi boš dosegel cilje, ipd.).

**Podpora oddelka za človeške vire sodelavcem na delu v tujini** v administrativnem smislu obstaja v vseh podjetjih, obenem pa obstajajo razlike v raznolikosti podpore in v njenem obsegu. Kljub vsemu prevladuje ocena respondentov, da bi podpora lahko bila boljša. Sodelavci pričakujejo predvsem večjo podporo pri pripravi na odhod v tujino z omogočanjem spoznavanja sodelavcev in temeljnih poslovnih procesov. Pričakujejo tudi podporo pri oblikovanju dogovorov in opredelitvi obveznosti, pravic, pooblastil, ugodnosti in povračil stroškov pred odhodom. Okrepitev sodelovanja oddelka za človeške vire v centrali in v izpostavi pri iskanju stanovanja ter zagotovitvi ustreznega in prijetnega bivalnega okolja, ki bo prispevalo k posameznikovi učinkovitosti. Omogočanje vrnitev domov po 2-3 letih, z namenom regeneracije in spoznavanja novosti ter sprememb v procesih v centrali in nadaljevanja dela v tujini. Posebej izpostavljeno je omogočanje, da posameznika



spremlja družina, če to želi in ureditev vseh pravnih zadev, ki so vezane na odhod družine (viza, pogodba, davčne obveznosti, status tujca,...) ter stalna komunikacija z družinskimi člani, ki posameznika spremljajo, kar razširja področje delovanja oddelka za človeške vire nad raven posameznega zaposlenega oziroma izven meja podjetja. S poslovnega vidika je za respondente pomembna tudi **proučitev kadrovskega stanja in funkcije v nadrobnem pregledu podjetja, ki ga izvajajo podjetja za bodoče nakupe**, saj z nakupom podjetja dobijo tudi ljudi, kar je evidentno v procesih pripojitev in prevzemov. Če imajo manjši vpliv na spreminjanje obstoječe kadrovske strukture to posledično pomeni, da je potrebno cilje poslovanja doseči z obstoječimi kadri, kar ob določenih značilnostih okolja in kadrov (npr. nizek življenjski standard prebivalstva, nizka stopnja izobraženosti in usposobljenosti, nizka motivacija za delo, socialni problemi, alkoholizem, ipd.) predstavlja velik izziv. Na operativni ravni se pričakuje predvsem pomoč pri postopkih selekcije in pridobivanja kadrov, pomoč in svetovanje na področju vprašanj povezanih s statusi sodelavca na delu v tujini (urejanje viz, delovnih dovoljenj, socialno zavarovanje, zdravstveno zavarovanje, davki, status (ne-)rezidenta, ipd.). Respondenti si želijo, da bi v oddelku za človeške vire v centrali deloval za sodelavce v tujini specializiran strokovnjak človeških virov, ki bi spremljal njihovo delo, vedenje in zadovoljstvo. Ta v večini slovenskih multinacionalk še ne deluje. Zelo pomembna je po njihovem mnenju tudi podpora pred in po povratku v domačo državo. Kljub potrebi po podpori oddelka za človeške vire pa poudarjajo, da je pri delovanju v tujini ključna odgovornost in aktivnost posameznika, šele zatem pride podpora oddelka za človeške vire.

**O kariere** se pogovarja le polovica respondentov, še manj je pogovorov o delu po vrnitvi v domačo državo. Kjer se pogovori o kariere izvajajo respondenti poročajo, da podjetje sistematično skrbi za delo sodelavcev po vrnitvi z zasedbo delovnih mest, ki jim omogočajo uporabo znanja in izkušenj, ki so jih pridobili v tujini ter tako ohranja kadre. Nekatera podjetja sodelavcem omogočajo, da se lahko v 6 mesecih po prevzemu nalog v tujini vrnejo na prejšnje delovno mesto. To pomeni, da so mandati za delo v tujini mnogokrat prožni in se na željo posameznika lahko podaljšajo ali vrnejo. Pomanjkljivost je, da se pogovor o kariere mnogokrat izvede le, ko sodelavec izrazi željo po vrnitvi. Obenem dobri sodelavci ostajajo v tujini daljše obdobje od prvotno načrtovanega, po načelu »vlečnega konja se ne zamenja«, kar vodi v idejno, fizično in psihično izčrpanost in mestoma v občutek, da za delo, ki ga opravljajo niso dovolj dobri. Na drugi strani pa na ta način sodelavec izgublja stik z družino, ni seznanjen z novimi ljudmi in procesi v centrali ipd. Menijo tudi, da je premalo pozornosti namenjeno načrtovanju kariernih poti menedžerjev in načinom prenosa znanja iz starejših generacij na mlajše, kar bi prispevalo k razvoju mladih menedžerjev.

V intervjujih so sodelavci na delu v tujini izpostavili naslednje **pričakovane kompetence menedžerja človeških virov**: delovanje na temelju izkušenj z delom

v tujini, odprtost za spremembe, spoštovanje različnosti, kulturna senzibilnost, samostojnost, strokovnost, komunikativnost, timsko in projektno delo, strateška naravnost, poznavanje poslovne politike in procesov ter njihova uporaba, navezovanje stikov in sodelovalnost, empatično delovanje, sposobnost uporabe sodobnih kadrovskih informacijskih sistemov, znanje lokalnega in angleškega jezika.

Sodelavci na delu v tujini menijo, da **internacionalizacija vpliva na kompetence in vloge menedžerjev človeških virov**. To se na področju vlog odraža v bolj zahtevnem procesu identifikacije in selekcije posameznikov, ki so primerni za delo v tujini. Več je projektne in timskega dela in sodelovanja z oddelkom za človeške vire v izpostavi. Delo se iz pisarne seli tudi v mednarodni prostor z obiski izpostav in potrebo po seznanitvi z lokalno problematiko. Domače prakse MČV je potrebno prenašati in uskladiti z značilnostmi in potrebami lokalnega okolja ter jih standardizirati, pri čemer prihaja v ospredje komunikativnost menedžerjev človeških virov. Potrebno je ponuditi pomoč pri pripravi analiz in internih aktov. Sodelovati pri pripravi posameznika na delo v tujini in skrbeti za razvoj kadrov v tujini. Pridobivati kadre z lokalnemu okolju prilagojenimi metodami. Sisteme nagrajevanja uravnotežiti z opravljanjem dela v tujini (različni paketi nagrajevanja, stroški, obseg variabilnega dela). Okrepi se potreba po širšem poznavanju pravnega okvirja delovanja (lokalna zakonodaja, kolektivne pogodbe, pravila poročanja, ipd.). Z večanjem števila napotitev se (lahko) povečuje tudi obseg administrativnega dela, ki ga opravljajo oddelki za MČV doma in v tujini. Igranje vlog je v različnih kulturnih okoljih, upošteva navade in običaje, drugačno.

Omejitve igranja novih vlog in delovanja v tujem okolju ilustrirajo naslednje izjave respondentov:

*Zašli smo v internacionalizacijo, problem pa je, da so mnogokrat sodelavci na HR področju ostali enaki in so še precej časa izvajali le administrativne naloge.*

*Pri nas bi morala kadrovska funkcija bolj avtonomno opravljati svoje delo. Vprašanje je koliko je usposobljena za takšno delo.*

*Internacionalizacija podjetja bistveno spremeni način delovanja in odgovornosti menedžerjev za človeške vire. S svojim uspešnim delovanjem lahko bistveno vplivajo na uspešno delo sodelavcev napotnih v tujino. Sprejeti in uveljaviti morajo nov način svojega delovanja in vpliva na uspešnost podjetij v celotni skupini. Poslovanje v različnih kulturah, jezikih ali kontinentih je preveč kompleksno, da bi to lahko pokrival en sam človek. Odgovor je v timskem delu in v interdisciplinarnem pristopu.*

**Priložnosti za uspešnejše in učinkovitejše sodelovanje med izpostavo in oddelkom za človeške vire v centrali se kažejo v:** Izboljšanju poznavanja

pravnega okvirja, kulture in davčne ureditve tuje države na strani menedžerjev človeških virov. Boljši seznanjenosti s poslovnimi procesi podjetja v tujini. K izboljšanju sodelovanja bi prispeval tudi prenos praks MČV, ki se uporabljajo doma (letni razgovori, spremljanje uspešnosti, postavljanje ciljev, izobraževanje, upravljanje kariere, razvoj perspektivnih in ključnih kadrov, oblike nematerialnega nagrajevanja, načini motiviranja). Menedžerji človeških virov bi lahko prispevali k procesu prenosa odločanja in sprejemanja odločitev na sodelavce v tujini oz. k večji sploščitvi organizacije. Z ustrezno izbiro in vlaganji v lokalne kadre bi se zmanjšalo število napotitev v tujino in znižalo stroške. Sodelovali bi lahko v oblikovanju timov, ki bodo sposobni na novih trgih vzpostaviti in razviti učinkovito podjetje.

**Med načini približevanja storitev oddelka za človeške vire potrebam sodelavcev v tujini** ti izpostavljajo, da je pred odhodom v tujino potrebno spoznati posameznike, ki se jih napoti, saj to vpliva tako na kakovost sodelovanja kot na uspešnost v tujino napotenega sodelavca. Oddelek za človeške vire naj krepí različne načine spoznavanja sodelavcev doma in v tujini ter medsebojno izmenjavo znanja, saj strateške konference in neformalna druženja, ki se sedaj največkrat izvajajo ne zadoščajo. Sodelavce je potrebno pripraviti na izzive tujine, še posebej na področju vodenja in funkcionalnih izobraževanj (komuniciranje, funkcionalna pismenost v tujem okolju). Naloga oddelka je, da sistematično komunicira in seznanja sodelavce v tujini z dogajanjem v domačem podjetju, spremlja njihovo delo v tujini in obenem namenja pozornost njihovi karieri, sploh v obdobju po vrnitvi iz tujine.

**Trenutni izzivi na področju MČV v sodelujočih izpostavah** so priprava šole za vodje, vpeljava novega sistema nagrajevanja, poenotenje sistema pridobivanja kadrov in izbira najustreznejših kanalov za določeno lokalno področje.

### ***6.3.2 Odgovori predsednikov in članov uprav slovenskih multinacionalk***

Namen vključitve predsednikov in članov uprav slovenskih multinacionalk v raziskavo je bil pridobiti podatke o internacionalizaciji poslovanja podjetja in o vlogi menedžerjev človeških virov v tem procesu. Tudi v tem koraku zbiranja podatkov nas je zanimalo kako na kompetence in vloge menedžerjev človeških virov vpliva internacionalizacija. Na ta način smo želeli ob odgovorih sodelavcev na delu v tujini in odgovorih menedžerjev človeških virov (ki jih bomo predstavili v naslednjem podglavju) pridobiti še pogled vrhnjega menedžmenta na to vprašanje.

Respondentom smo postavili naslednja vprašanja:

- Kje je po vašem mnenju v procesu internacionalizacije najbolj potrebna podpora menedžerja oz. oddelka za človeške vire? Na katerih področjih z njim največ sodelujete?

- Ali je v vašem podjetju menedžer človeških virov vključen v proces internacionalizacije? Na kakšen način?
- Katere kompetence mora po vašem mnenju imeti menedžer človeških virov, da ustrezno opravlja naloge in učinkovito odgovarja na izzive, ki jih prinaša internacionalizacija poslovanja podjetja?
- Kako po vašem mnenju internacionalizacija poslovanja podjetja vpliva na kompetence, vloge in naloge menedžerjev človeških virov? Se z njo te spreminjajo? Morda katere bolj stopajo v ospredje? Če da, katere?
- Kje vidite priložnosti za (še) uspešnejše in učinkoviteje sodelovanje z oddelkom za človeške vire?

### **6.3.2.1 Analiza podatkov**

Za analizo odgovorov smo ponovno uporabili metodo analize teksta, s katero smo skušali iz danih odgovorov razbrati ključne poudarke in izpostaviti posebnosti. Tudi tukaj smo v prvem koraku analize odgovore posameznih respondentov prebrali in jih v naslednjem koraku združili. Na ta način smo odpravili ponavljanja in oblikovali celovitejši in preglednejši nabor odgovorov. Rezultate drugega koraka analize odgovorov predsednikov in članov uprav predstavljamo v prilogi B.

V naslednjem koraku analize smo odgovore razdelili na področja, ki se ujemajo z vsebino zastavljenih vprašanj ter posamezne odgovore popisali (kodirali) s ključnimi besedami in stavki.

Tabela 6.2 Kvantificiran prikaz rezultatov analize v pisnih odgovorih pridobljenih podatkov

1. Področja, kjer je v procesu internacionalizacije potrebna podpora menedžerja človeških virov <sup>86</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pridobivanje kadrov za zasedbo različnih delovnih mest v tujini.</li> <li>• Selekcija kadrov za zasedbo delovnih mest v tujini.</li> <li>• Oblikovanje plačne politike s poudarkom na variabilnem nagrajevanju.</li> <li>• Prenos in skrb za afirmacijo ključnih vrednot korporativne kulture.</li> <li>• Uvajanje in kasnejša podpora kadrom v tujini (ureditev statusa, nastanitve, delovnih pogojev).</li> <li>• Oblikovanje nabora potencialnih kadrov za opravljanje vodilnih in strokovnih funkcij v tujini.</li> <li>• Ocena kadrovskega potenciala (tako z vidika stroškov, količine in kvalitete kadrovske strukture) pri ustanavljanju in nakupih družb v tujini.</li> <li>• Oblikovanje ključnih standardov MČV, njihov prenos v druge države in kontrola nad njihovim izvajanjem.</li> <li>• Iskanje in selekcija kandidatov v tujini.</li> <li>• Oblikovanje dobrih timov na lokalnih trgih.</li> <li>• Poznavanje in urejanje formalno pravnih razmer.</li> </ul>

<sup>86</sup> Alineje si sledijo po vrsti od večkrat k manjkrat izpostavljenim.

• Izobraževanje (jeziki, poznavanje trga, ipd.).	
2. Vključenost menedžerja človeških virov v proces internacionalizacije	DA
2.a Načini/področja vključenosti	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pri prevzemih podjetij se ukvarja z vprašanji, ki se tičejo analize organizacijske strukture, delovnopravne zakonodaje, pridobivanja potrebnih znanj in veščin.</li> <li>- Pri vstopu na tuje trge pripravi in uresniči kadrovske načrte v skladu s poslovno strategijo.</li> <li>- Vključen je v ustanavljanje enot v tujini, kjer skrbi predvsem za pravne in kadrovske zadeve. Soodgovoren je za izbor kadrov, šolanje, pripravo pogodb.</li> <li>- Intenzivno je vključen v času nastajanja, pozicioniranja in začetne širitve podjetja, zlasti zaradi postavitve standardov delovanja področja MČV.</li> <li>- Pri prevzemih ima vlogo presojevalca kadrovskih potencialov in tveganj, skrbi za zakonitost prevzemov ipd., vzpostavi enotno sistemizacijo in plačni sistem.</li> <li>- Sodeluje od začetka s pripravo vseh organizacijskih zadev, kadrovske postavitve, nagrajevanja, razvoja kadrov ter prenosa kulturne podjetja.</li> <li>- Sodeluje pri določenih procesih na korporativnem nivoju ter na nivoju matične družbe, ki ustanavlja družbo v tujini.</li> <li>- Sodeluje s pravnimi službami, davčnimi svetovalci, pri prevzemih je vključen v skrbni pregled.</li> <li>- Vključen je v iskanje oz. interno oblikovanje in rast kadrov za izvedbo internacionalizacije.</li> <li>- S strani uprave je menedžerju ČV delegirana naloga, da v primeru ustanovitve novih proizvodnih enot/podjetij preveri celotno zakonodajo tistega področja (statusno pravno, delovno pravno, obligacijsko in stvarno pravno) in na tej osnovi ažurno in kakovostno izvede potrebne aktivnosti.</li> </ul>	
3. Kompetence in lastnosti menedžerja človeških virov:	Večja zahtevnost (stopnja)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulturna občutljivost,</li> <li>- strokovnost,</li> <li>- celovito razumevanje mednarodnega in globalnega okolja,</li> <li>- poznavanje in razumevanje podpore kadrovske funkcije poslovni strategiji,</li> <li>- vodenje,</li> <li>- komunikativnost,</li> <li>- sposobnost pogajanja,</li> <li>- fleksibilnost,</li> <li>- iznajdljivost,</li> <li>- povezovalnost,</li> <li>- organizacijske in koordinacijske sposobnosti,</li> <li>- znanje jezikov,</li> <li>- timsko delo,</li> <li>- strpnost,</li> <li>- senzibilnost in empatija v procesu rekrutiranja,</li> <li>- odločnost pri izvajanju standardov MČV,</li> <li>- kolegialnost,</li> <li>- vplivanje spoštovanja in moči z avtoriteto znanja,</li> <li>- zgrajena socialna mreža.</li> </ul>	
4. Naloge menedžerja človeških virov:	Večja zahtevnost
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pri delu je potrebno dodatno upoštevati multikulturno komponento, jezikovne ovire in podobno.</li> <li>- Naloge so bolj kompleksne in zahtevajo večjo širino.</li> </ul>	

- Vsak trg ima svoje značilnosti. Naloge se nadgrajujejo, obenem pa se pojavljajo nove.
- Internacionalizacija zahteva od menedžerja ČV drugačno organiziranost, večjo odprtost, večjo kompleksnost obvladovanja problemov, fleksibilnost in učinkovitost.
- Prenos internega znanja znotraj skupine podjetij.
- Ključna naloga je prenos vrednot korporacijske kulture in skrb za njihovo afirmacijo.
- Menedžer človeških virov se mora zaradi kompleksnosti projektov še bolj povezovati z drugimi funkcijami v družbi in po potrebi tudi navzven, kar zahteva tudi poglobljena znanja iz drugih področij (trženje, finance, računovodstvo, informatika, itd.).
- Biti mora tudi dober strokoven servis in podpora sodelavcem, ki delajo v družbah v tujini.
- Za zapolnitev kadrovskega potreb na novem trgu mora biti osredotočen na doma vzgojene kadre, kadre na delu v tujini in kadre iz dežel, ki so predmet internacionalizacije.
- Pomembna vsebina njegovega dela je tudi »navznoter obrnjena internacionalizacija«, ki pomeni izbor najboljših talentov na različnih globalnih trgih in njihovo sodelovanje v vodstvu korporacije.
- Njegova naloga je, da poleg urejanja razmer doma in oblikovanja ter razvoja sistema MČV v Sloveniji postopoma prenaša ta sistem tudi na ostale trge (kadrovanje, izobraževanje, nagrajevanje, delavsko soupravljanje), pri čemer mora poznati specifično situacijo na posameznih trgih.
- Vsi sodelavci kadrovske službe morajo dobro razumeti koncept internacionalizacije in izzive s katerimi se podjetje srečuje pri mednarodni širitvi.
- V politiki nagrajevanja se pojavi potreba, da kadrovska funkcija (ali druga funkcija) osvoji kompetence mednarodnih obdavčitev dohodkov, delovno pravne vidike mednarodnih napotitev, ipd.
- Spremljanje psihološke klime v družbah.
- Kontakti s sindikalnimi voditelji.
- Sodelovanje z zakonodajnimi organi.
- Mentorstvo.
- Pridobivanje kulture podjetja primernih kadrov.

#### 4.a Posledice

- Zaradi večje kompleksnosti je posledično mestoma lahko zapostavljen lasten razvoj menedžerjev ČV.
- Dober menedžer ČV tako postaja in se oblikuje v perspektiven kader za prevzem vodilnih mest v podjetju.

#### 5. Priložnosti za sodelovanje z oddelkom za človeške vire

- Kadrovska služba se mora zavedati, da je ključna funkcija, ki zagotavlja podporo internacionalizaciji poslovanja.
- Menedžer ČV mora biti del projektne skupine, ki proučuje ali pripravlja vstop na tuje trge.
- V večji svetovalni vlogi pri upravljanju zahtevnih medčloveških relacij in v agentu sprememb, ki narekuje sodobne trende MČV.
- Krepitev strokovnega dela v čim bolj kompleksno svetovanje na področju pridobivanja talentov in razvoja kadrov.
- Uprava zelo uspešno sodeluje s kadrovskim sektorjem pri uresničevanju poslovne strategije v skupini, tj. tudi pri poslovanju in širjenju na nove trge.
- Igranje aktivnejše vloge oddelka MČV matičnega podjetja v podjetjih v tujini.
- Potrebno je okrepiti izobraževanje lokalnih direktorjev: kako delovati v določenih situacijah z ostalimi sodelavci, kako krepiti motivacijo in pripadnost družbi. Zaradi širokega spektra njihovih odgovornosti je lahko ukvarjanje s človeškimi viri, ki

- predstavljajo enega najpomembnejših resursov v podjetju, včasih postavljeno na stranski tir.
- Zaželen je bolj proaktiven pristop pri iskanju rešitev, namesto le sprotnega reševanja problemov.
  - Kadrovske delavce v družbah v tujini je potrebno bolje pripraviti za kvalitetno izvajanje vseh kadrovskih postopkov.
  - Priložnosti so v dodatnem izobraževanju, vezanem na geografsko področje v tujini, na katerem družba nastopa (lokalna zakonodaja, storitve institucij RS (konzulati, ambasade, JAPTI), izkušnje obstoječih slovenskih poslovnežev na nekem trgu...).
  - V graditvi socialne mreže.
  - Stalna komunikacija in vključenost menedžerja ČV v dnevno, predvsem pa strateško načrtovanje razvoja podjetja/skupine.
  - Ustvariti mora pogoje za mobilnost kadrov v tujino in za njihovo uspešno vračanje in integracijo nazaj v matično okolje.
  - Pozoren mora biti na vse aspekte mednarodnih napotitev, tudi tiste, ki so doma sami po sebi razumljivi (npr. zdravstveno zavarovanje, nezgodno zavarovanje, ipd.).
  - V tujino napoteni kadri morajo imeti jasno opredeljene cilje in morajo biti za njihovo doseganje ustrezno motivirani.

### **6.3.2.2 Interpretacija**

**Med področji kjer je v procesu internacionalizacije potrebna podpora menedžerja človeških virov predsedniki in člani uprav izpostavljajo** predvsem pridobitev in selekcijo ključnih kadrov za zasedbo različnih delovnih mest v tujini in oceno kadrovskih potencialov (tako z vidika stroškov, količine in kvalitete kadrovske strukture) pri ustanavljanju in nakupih družb v tujini, kjer tudi poudarjajo, da gre za izrazito prezrto področje. Zatem uvajanje in podporo kadrom v tujini, oblikovanje ključnih standardov MČV in skrb za afirmacijo ključnih vrednot korporativne kulture ter njihov prenos v druge države. Poznavanje in urejanje formalno pravnih razmer. Oblikovanje plačne politike s poudarkom na variabilnem nagrajevanju in nabora potencialnih kadrov za opravljanje vodilnih in strokovnih funkcij v tujini, iskanje in selekcijo kandidatov v tujini, oblikovanje dobrih timov na lokalnih trgih ter izvedbo izobraževanj.

**Večina menedžerjev človeških virov sodeluje v procesu internacionalizacije.** Pri tem se ukvarjajo z vprašanji, ki se tičejo analize organizacijske strukture, delovnopravne zakonodaje, pridobivanja kadrov in razvoja znanj in veščin, nagrajevanja ter prenosa kulturne podjetja. Pri prevzemih so vključeni v skrbni pregled in imajo vlogo presojevalca kadrovskih potencialov in tveganj ter skrbijo za njihovo zakonitost, zato sodelujejo s pravnimi službami in davčnimi svetovalci. Pri vstopu na tuje trge pripravijo kadrovske načrte v skladu s poslovno strategijo. Intenzivno so vključeni v času nastajanja, pozicioniranja in začetne širitve podjetja, zlasti zaradi postavitve standardov delovanja področja MČV.

Skrbijo tudi za iskanje oz. interno oblikovanje in rast kadrov za izvedbo internacionalizacije.

**Med pričakovane kompetence menedžerja človeških virov v procesu internacionalizacije predsedniki in člani uprav uvrščajo** kulturno občutljivost, strokovnost, celovito razumevanje mednarodnega in globalnega okolja, poznavanje in razumevanje podpore kadrovske funkcije poslovni strategiji, voditeljstvo, komunikativnost, sposobnost pogajanja, fleksibilnost, iznajdljivost, povezovalnost, organizacijske in koordinacijske sposobnosti, znanje jezikov in timsko delo. Ob teh izpostavljajo še naslednje lastnosti menedžerjev ČV: strpnost, senzibilnost in empatija v procesu rekrutiranja, odločnost pri izvajanju standardov MČV, kolegialnost, zgrajeno socialno mrežo in vlivanje spoštovanja in moči z avtoriteto znanja. Menijo, da s povečanjem kompleksnosti delovanja oz. **z rastjo internacionalizacije raste zahtevnost oz. stopnja pričakovanih kompetenc menedžerjev človeških virov.**

**Predsedniki in člani uprav tudi potrjujejo, da z naraščanjem stopnje internacionalizacije obenem raste tudi zahtevnost nalog, ki jih opravljajo menedžerji človeških virov.** Omenjeno ima vsaj dve posledici: Zaradi večje kompleksnosti nalog je na eni strani lahko mestoma zapostavljen lasten razvoj menedžerjev ČV, na drugi strani pa ravno kompleksnost in zahtevnost nalog prispevata k razvoju menedžerjev ČV, ki se razvijajo v kadre za prevzem ključnih vlog v podjetju.

Pri njihovem delu je potrebno dodatno upoštevati multikulturno komponento, jezikovne ovire in specifične značilnosti trgov. Pomembno je sodelovanje z lokalnimi institucijami, kontakti s sindikalnimi voditelji in spremljanje klime v izpostavah. **Nalog je več, so nove, bolj kompleksne in zahtevajo večjo širino.** To od menedžerja ČV zahteva drugačno organiziranost, večjo odprtost, večjo kompleksnost obvladovanja problemov, fleksibilnost, potrebo po povezovanju z drugimi funkcijami v družbi in tudi navzven, kar mnogokrat zahteva tudi poglobljena znanja iz drugih področij (trženje, finance, računovodstvo, informatika, itd.) in potrebo po učinkovitosti. Okrepljen je tudi prenos internega znanja, standardov MČV in vrednot korporativne kulture znotraj skupine podjetij ter skrb za njihovo afirmacijo, kjer je poudarjeno tudi mentoriranje. Obenem mora menedžer ČV zagotavljati strokovno podporo sodelavcem, ki delajo v družbah v tujini, za zapolnitev kadrovskega potreb na novem trgu pa se mora hkrati osredotočati na doma vzgojen kader, na kader na delu v tujini in na kader iz dežel, ki so predmet internacionalizacije. Pomembna vsebina njegovega dela je tudi »navznoter obrnjena internacionalizacija«, ki pomeni izbor najboljših talentov na različnih globalnih trgih in njihovo sodelovanje v vodstvu korporacije. V politiki nagrajevanja se pojavi potreba, da kadrovska funkcija pozna pravila mednarodnih obdavčitev dohodkov, delovno pravne vidike mednarodnih napotitev, ipd. Omenjeno zahteva, da ob menedžerju ČV tudi ostali strokovni



sodelavci razumejo koncept internacionalizacije in izzive s katerimi se podjetje srečuje pri mednarodni širitvi.

**Predsedniki in člani uprav priložnosti za uspešnejše sodelovanje z menedžerji ČV vidijo** v nadaljnji podpori pri internacionalizaciji poslovanja, pri čemer je bistveno, da so menedžerji ČV člani projektnih skupin, ki proučujejo ali pripravljajo vstop na tuje trge, da se zavedajo pomena svoje vloge v procesu internacionalizacije in sodelujejo pri strateškem odločanju. Od menedžerjev ČV na drugi strani pričakujejo večjo aktivnost pri uvajanju sprememb in proaktivnost pri reševanju problemov ter aktivnejšo vlogo oddelka MČV v podjetjih v tujini, predvsem na področju usposabljanja lokalnih direktorjev in lokalnih strokovnih sodelavcev, ki skrbijo za MČV. Sodelovanje pri oblikovanju ciljev in pri motiviranju v tujino napotenih sodelavcev ter učinkovito svetovanje na strokovnem področju. Priložnosti vidijo tudi v krepitvi socialne mreže menedžerjev ČV, v njihovem sodelovanju z institucijami v lokalnem okolju ter v ustvarjanju pogojev za mobilnost kadrov v tujino in za njihovo uspešno vračanje in integracijo v matično okolje.

### **6.3.2.3 Sinteza pogledov sodelavcev na delu v tujini in predsednikov ter članov uprav**

Če se osredotočimo na kompetence in vloge menedžerjev ČV, ki smo jih opisovali do sedaj in jih predstavimo kot sintezo (Tabela 6.3) lahko identificiramo med njimi precejšnje podobnosti in nekaj diferenc. Sodelavci na delu v tujini ter predsedniki in člani uprav med kompetencami menedžerjev človeških virov poudarjajo odprtost za spremembe, spoštovanje različnosti, kulturno občutljivost in empatično delovanje kot temelj delovanja v mednarodnem okolju. Sledijo strokovnost, komunikativnost, način delovanja v timih in navezovanja stikov. Zatem kompetence, ki so pomembne za delovanje v organizaciji in navzven: strateška naravnost, poznavanje poslovne politike in procesov, samostojno delovanje ter znanje in uporaba lokalnega in angleškega jezika. Sodelavci na delu v tujini tem dodajajo še način projektne dela in sposobnost uporabe kadrovske informacijske sisteme. Predsedniki in člani uprav pa za razliko od prvih bolj izpostavljajo celovito razumevanje mednarodnega in globalnega okolja, organizacijske in koordinacijske sposobnosti, sposobnost vodenja in pogajanja, iznajdljivost, odločnost pri izvajanju standardov MČV, kolegialnost in oblikovanje spoštovanja in moči z avtoriteto znanja.

Pogled na vloge pokaže podobnosti med respondenti, ko gre za identifikacijo in selekcijo posameznikov, ki so primerni za delo v tujini z lokalnemu okolju prilagojenimi metodami. Oboji poudarjajo tudi projektno in timsko delo izven strokovnega področja ter pomen sodelovanje menedžerjev ČV z oddelkom za človeške vire v izpostavi. Po mnenju obojih je vloga menedžerjev ČV prenos, sinhronizacija, uravnavanje in standardizacija praks in znanja med domačo državo in

tujino, razvoj kadrov v tujini in mentorstvo ter poznavanje pravnega okvirja delovanja (lokalna zakonodaja, kolektivne pogodbe, obdavčitev dohodkov, pravila poročanja, ipd.). Sodelavci na delu v tujini so morda nekoliko bolj osredotočeni na operativno raven delovanja menedžerjev ČV, saj kot pomembne vloge izpostavljajo obiske izpostav in seznanitev z lokalno problematiko, pomoč pri pripravi analiz in internih aktov, sodelovanje pri pripravi posameznika na delo v tujini. Pri identifikaciji in selekciji posameznikov za delo v tujini poudarjajo še pridobivanje kadrov z lokalnemu okolju prilagojenimi metodami. Predvsem pa, da bo menedžer ČV sposoben svoje vloge odigrati v različnih kulturnih okoljih, upošteva navade in običaje. Pri predsednikih in članih uprav se razlike pojavijo v eksplicitnem poudarku, da je nalog menedžerjev ČV več, da so nekatere nove, druge bolj kompleksne, da se nadgrajujejo in zahtevajo večjo širino. Ključna vloga menedžerjev ČV je prenos vrednot korporacijske kulture in skrb za njihovo afirmacijo.

Tabela 6.3: Sinteza pogledov sodelavcev na delu v tujini in predsednikov in članov uprav

<b>Kompetence po mnenju sodelavcev v tujini</b>	<b>Kompetence po mnenju predsednikov in članov uprav</b>
<b>Podobno</b>	
Odprtost za spremembe (prožnost), komunikativnost, spoštovanje različnosti in strpnost, kulturna občutljivost, empatično delovanje, strokovnost, timsko delo, navezovanje stikov in sodelovalnost, strateška naravnost, poznavanje poslovne politike in procesov, samostojno delovanje, znanje in uporaba lokalnega in angleškega jezika.	
<b>Dodatno (diferenciacija)</b>	
Projektno delo, sposobnost uporabe kadrovskih informacijskih sistemov,	Celovito razumevanje mednarodnega in globalnega okolja, organizacijske in koordinacijske sposobnosti, vodenje, sposobnost pogajanja, iznajdljivost, odločnost pri izvajanju standardov MČV, kolegialnost, oblikovanje spoštovanja in moči z avtoriteto znanja.
<b>Vloge menedžerjev ČV po mnenju sodelavcev v tujini</b>	<b>Vloge menedžerjev ČV po mnenju predsednikov in članov uprav</b>
<b>Podobno</b>	
Identifikacija in selekcija posameznikov (doma vzgojeni kadri, kadri na delu v tujini in kadri iz dežel, ki so predmet internacionalizacije), ki so primerni za delo v tujini z lokalnemu okolju prilagojenimi metodami. Projektno in timsko delo izven strokovnega področja. Sodelovanje z oddelkom za človeške vire v izpostavi. Prenos, sinhronizacija, uravnavanje in standardizacija praks in znanja med domačo državo in tujino. Razvoj kadrov v tujini in mentorstvo. Poznavanje pravnega okvirja delovanja (lokalna zakonodaja, kolektivne pogodbe, obdavčitev dohodkov, pravila poročanja, ipd.).	
<b>Dodatno (diferenciacija)</b>	
Obiski izpostav in seznanitev z lokalno problematiko. Pomoč pri pripravi analiz in internih aktov. Sodelovanje pri pripravi posameznika na delo v tujini. Pridobivanje kadrov z lokalnemu okolju prilagojenimi metodami. Igranje vlog v različnih kulturnih okoljih, upoštevanje navad in običajev.	Nalog je več, so nove, bolj kompleksne, se nadgrajujejo in zahtevajo večjo širino. Ključna vloga je prenos vrednot korporacijske kulture in skrb za njihovo afirmacijo. Pomembna vsebina dela menedžerjev ČV je »navznoter obrnjena internacionalizacija«, ki pomeni izbor najboljših talentov na različnih globalnih trgih in njihovo sodelovanje v vodstvu korporacije. Sodelovanje z zakonodajnimi organi.

Pomembna vsebina dela menedžerjev ČV je tudi »navznoter obrnjena internacionalizacija«, ki pomeni izbor najboljših talentov na različnih globalnih trgih in njihovo sodelovanje v vodstvu korporacije. Nekoliko bolj tudi poudarjajo odnose z drugimi igralci vlog, kot so sodelovanje z zakonodajnimi organi in kontakti s sindikalnimi voditelji.

### **6.3.3 Spletni vprašalnik med menedžerji človeških virov slovenskih multinacionalk**

V zadnjem koraku zbiranja podatkov smo uporabili spletni vprašalnik s katerim smo želeli pridobiti mnenja oz. samooceno menedžerjev (in kot bo razvidno iz strukture respondentov tudi strokovnjakov) človeških virov o vplivu internacionalizacije in spreminjanju nalog in vlog, ki jih opravljajo. V tem delu zbiranja podatkov je sodelovalo 50 respondentov, ki so v celoti odgovorili na vsa v spletnem vprašalniku zastavljena vprašanja.

#### **6.3.3.1 Analiza in interpretacija**

Najprej smo menedžerje in strokovnjake na področju človeških virov prosili, da izpostavijo tri po njihovem mnenju najpomembnejše naloge menedžerja človeških virov v internacionaliziranem podjetju. Odgovore je posredovalo vseh 50 respondentov in so v celoti razvidni v prilogi C.

Analiza, ki smo jih opravili pokaže, da lahko **naloge menedžerjev človeških virov v internacionaliziranem podjetju razdelimo na naslednjih devet vsebinsko povezanih področij**<sup>87</sup>:

#### **1. PRENOS IN PRILAGODITEV PRAKS MČV**

Učinkovito prenašanje doma razvitih rešitev, standardov, znanja in strateških usmeritev

Poenotenje rešitev na področju MČV

Prilagoditev kadrovske prakse kulturi, nivoju razvitosti podjetja v tujini

Pomoč vodjem pri prenosu dobrih praks MČV v druga okolja

Ustvarjanje enotnih organizacijskih vrednot

Oblikovanje celovitega informacijskega sistema

#### **2. PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE KADROV**

Iskanje in selekcija kadrov za napotitve v tujino

Iskanje potencialov za delo v tujini

Izbor ključnih lokalnih sodelavcev pri vstopu na nove trge

Zagotavljanje optimalnega števila ustreznih kadrov

Izkoriščanje vseh možnosti prožnega zaposlovanja

Uveljavitev enotne politike kadrovanja z upoštevanjem posebnosti

#### **3. NAPOTITVE**

Oblikovanje sistema napotitev kandidatov v tujino

---

<sup>87</sup> Naloge v vsakem vsebinskem področju si sledijo po vrsti od večkrat k manjkrat izpostavljenim.

Koordinacija naporov (stanovanje, davki)  
Permanentno nudenje pomoči sodelavcem v tujini  
Motiviranje ključnih menedžerjev za odhod v tujino  
Zagotovitev mobilnost kadrov z namenom zagotavljanja tehnične pomoči in harmonizacije poslovanja  
Skrb za vzpostavitev okoliščin, ki zagotavljajo čim bolj učinkovito delo zaposlenih

#### **4. OBLIKOVANJE IN IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE IN POLITIK MČV**

Priprava in izvajanje strategije s področja MČV  
Povezovanje strategije človeških virov s poslovno strategijo  
Strateški pogled na globalni ravni- razmišljati globalno delovati lokalno  
Oblikovanje skupne politike MČV  
Oblikovanje lokalne politike MČV in njena usklajenost z matičnim podjetjem  
Strateška umestitev MČV v vseh podjetjih  
Strateško načrtovanje človeških virov  
Strateška vloga v odnosu do vodstva, svetovanje upravi  
Skrb za razvoj področja MČV  
Nudenje strokovne pomoči pri postopkih na področju MČV

#### **5. RAZVOJ KADROV**

Usposabljanje vodij  
Ozaveščanje zaposlenih, da delujemo internacionalno  
Pravočasna priprava in izobraževanje kandidatov za delo v tujini  
Stalen razvoj kadrov  
Motiviranje kadrov  
Seznanitev s kulturnimi in sociološkimi posebnostmi konkretnega tujega okolja  
Spodbujanje k učenju tujih jezikov in spoznavanju tuje kulture  
Centralni menedžment talentov in perspektivnih kadrov  
Spremljanje kariere po vrnitvi iz tujine  
Priprava strategije ravnanja s povratniki iz tujine  
Vzpostavitev sistema upravljanja znanja  
Organiziranje skupnih dogodkov (usposabljanj, srečanj sodelavcev,...)  
Skrb za in omogočanje kroženja kadrov znotraj skupine

#### **6. ODNOSI, KULTURA IN RAZNOLIKOST**

Oblikovanje skupne korporacijske kulture in vrednost  
Povezovanje različnih kultur  
Upravljanje z raznolikostjo  
Usklajevanje različnih interesov  
Pridobivanje širokega konsenza za kadrovske odločitve  
Ovladovanje dela v različnih kulturah  
Upoštevanje nacionalnih posebnosti, prilagajanje posebnostim v različnih državah

#### **7. PRAVNA RAZMERJA**

Skrb za zakonito ravnanje z zaposlenimi  
Reševanje pravnih vprašanj

Varovanje zakonitosti in socialne varnosti napotnih delavcev  
Poznavanje in usklajevanje različnih delovno pravnih sistemov

## 8. UČINKOVITOST IN USPEŠNOST PODROČJA MČV IN SODELAVCEV

Skrb za učinkovitost procesov MČV

Koordinacija kadrovikov po različnih trgih

Ustrezno in pravočasno predvidevanje in odzivanje na spremembe v okolju.

Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih

## 9. NAGRAJEVANJE

Nagrajevanje sodelavcev

Vzpostavitev enotnega plačnega sistema

Področja nalog si sledijo po pomembnosti (1 bolj - 9 manj), glede na (samo-)oceno, respondentov. Najbolj izpostavljene so bile naloge, ki se nanašajo na **prenos in prilagoditev praks MČV**, med njimi učinkovito prenašanje doma razvitih rešitev, standardov, znanja in strateških usmeritev in poenotenje rešitev na področju MČV, pri čemer so respondenti poudarili, da je prakse potrebno prilagoditi kulturi in razvitosti podjetja v tujini. Obenem smo na to področje umestili tudi naloge, ki se nanašajo na oblikovanje celovitega informacijskega sistema in pomoč vodjem pri prenosu dobrih praks MČV v druga okolja. Sledijo naloge s področja **pridobivanja in izbire kadrov**, kjer ob klasičnih kot so pridobivanje in selekcija kadrov za napotitve na lokalnih trgih, respondenti izpostavljajo še prožne oblike zaposlovanja in oblikovanje enotne politike kadrovanja z upoštevanjem posebnosti. **Na področju napotitev**, ki jih respondenti postavljajo na tretje mesto, so pomembne naloge predvsem oblikovanje sistema napotitev, koordinacija napotitev, zagotavljanje podpore in motiviranje menedžerjev za odhod v tujino. Sledijo **strateške naloge menedžerjev človeških virov** kot so priprava in implementacija strategije MČV ter njeno povezovanje s poslovno strategijo, oblikovanje skupnih politik za posamezna področja MČV, svetovanje vodstvu in skrb za razvoj področja MČV. Na peto mesto respondenti postavljajo **razvoj kadrov**, sledijo **odnosi, kultura in raznolikost**, temu pa **pravna razmerja, učinkovitost in uspešnost področja MČV in sodelavcev ter naloge s področja nagrajevanja**, ki so jih respondenti najmanj pogosto uvrstili med najpomembnejše naloge.

V nadaljevanju nas je zanimalo **kateri dejavniki** po mnenju respondentov **najbolj vplivajo na spreminjanje zahtevnosti nalog menedžerjev človeških virov v procesu internacionalizacije**. Med temi dejavniki respondenti najbolj izpostavljajo **kulturo, običaje in načine komuniciranja ter zakonodajo** in njihovo nezadovoljivo poznavanje. Omenjajo tudi **strukturo mednarodnih povezav** in **večanje konkurence na trgu dela, različno delovanje trgov dela in kanalov zaposlovanja ter pomanjkanje usposobljenih kadrov na določenih lokalnih trgih**. Menijo, da so pomemben dejavnik tudi **tržne razmere, ki so spreminjajoče**, obenem pa so **podjetja prisotna na vse več trgih**. Med

dejavniki, ki povečujejo zahtevnost dela in so interne narave je **rast organizacije in večanje kompleksnosti organizacijskih procesov** ter **menjava vodstva**. Izpostavljena je tudi **prostorska razpršenost enot, večja pogostost potovanj, geografska razdalja in širina prostora, ki ga je potrebno obvladovati** tako zunaj kot znotraj podjetja ter **hiter in ažuren pretok informacij**. Strateški menedžment in MČV postajata neločljivo povezana. Izrazito pozitivno k opravljanju nalog prispeva **podpora menedžmentu**, negativno pa interno okolje podjetja v katerem prevladuje **stališče (vodstva), da je strokovno področje MČV nepotreben strošek**. Trenutno je zelo pomemben dejavnik **ekonomska kriza**. **Respondenti so med dejavniki, ki vplivajo na zahtevnost nalog naštevili še** potrebo po vedno novem znanju za opravljanje nalog, znanje tujih jezikov, rast mednarodnega zaposlovanja, odnos menedžerja ČV s sodelavci v tujini in omejeno možnost osebnih stikov s sodelavci.

**Menedžerjem in strokovnjakom ČV smo v oceno ponudili tudi klasifikacijo nalog na področju MČV**, ki jo je po pregledu virov oblikoval Svetlik (Svetlik 2009, 150) in jih prosili, da ocenijo njihovo pomembnost v različnih fazah internacionalizacije. Zanimalo nas je koliko se pomembnost posamične naloge menedžerjev ČV spreminja s povečevanjem internacionalizacije podjetja. Z zaprtim naborom nalog smo obenem evalvirali nabor nalog, ki se je oblikoval pri prejšnjem vprašanju.

Za ocenjevanje pomembnosti nalog so respondenti uporabili naslednjo lestvico:

- 1 naloga postaja z naraščanjem internacionalizacije podjetja manj pomembna,
- 2 naloga je enako pomembna v internacionaliziranem in neinternationaliziranem podjetju,
- 3 naloga z naraščanjem internacionalizacije podjetja postaja bolj pomembna in
- 4 naloga z naraščanjem internacionalizacije podjetja postaja izredno pomembna.

Kot je razvidno iz tabele 6.4 in grafa 6.1 **povprečne vrednosti ocen z naraščanjem stopnje internacionalizacije pri vseh nalogah naraščajo**, saj presegajo vrednost 2.

Tabela 6.4: Povprečne vrednosti nalog v različnih fazah internacionalizacije podjetja

Faze internacionalizacije	Domača	Večnacionalna	Mednarodna	Globalna
1 Analiza in oblikovanje dela	AOD_DF	AOD_VF	AOD_MF	AOD_GF
Povprečje	2,26	2,54	2,54	2,66
St. odklon	0,751	0,706	0,579	0,848
2 Kadrovanje	KAD_DF	KAD_MF	KAD_VF	KAD_GF
Povprečje	2,46	2,88	3,06	3,20
St. odklon	0,734	0,689	0,843	0,926
3 Razvoj človeških virov	RAZ_DF	RAZ_MF	RAZ_VF	RAZ_GF
Povprečje	2,42	2,90	3,16	3,20
St. odklon	0,702	0,735	0,766	0,756
4 Menedžment znanja	MZ_DF	MZ_MF	MZ_VF	MZ_GF
Povprečje	2,72	3,06	3,10	3,18
St. odklon	0,858	0,682	0,707	0,720
5 Ocenjevanje uspešnosti dela	ODU_DF	ODU_MF	ODU_VF	ODU_GF
Povprečje	2,30	2,42	2,44	2,52
St. odklon	0,647	0,785	0,787	0,814
6 Povračila za uporabo ČV	POV_DF	POV_MF	POV_VF	POV_GF
Povprečje	2,30	2,40	2,56	2,62
St. odklon	0,614	0,639	0,760	0,830
7 Zagotavljanje potrebnih resursov in kontrola stroškov	ZPR_DF	ZPR_MF	ZPR_VF	ZPR_GF
Povprečje	2,38	2,78	3,18	3,28
St. odklon	0,697	0,708	0,774	0,757
8 Odnosi z zaposlenimi	ODN_DF	ODN_MF	ODN_VF	ODN_GF
Povprečje	2,60	2,84	3,04	3,12
St. odklon	0,904	0,817	0,903	0,918
9 Urejanje delovnih razmerij	DR_DF	DR_MF	DR_VF	DR_GF
Povprečje	2,82	3,10	3,22	3,26
St. odklon	0,896	0,974	0,996	0,996
10 Vzdrževanje ČV	V_DF	V_MF	V_VF	V_GF
Povprečje	2,52	2,66	2,84	2,86
St. odklon	0,677	0,745	0,889	0,912
11 Odnosi organizacije z okoljem	OZO_DF	OZO_MF	OZO_VF	OZO_GF
Povprečje	2,38	2,50	2,64	2,68
St. odklon	0,753	0,839	0,802	0,776
12 Sprejemanje strateških in sistemskih odločitev	SSS_DF	SSS_MF	SSS_VF	SSS_GF
Povprečje	3,04	3,50	3,64	3,68
St. odklon	0,903	0,678	0,693	0,621
13 Načrtovanje, oblikovanje, spremljanje postopkov, ukrepov in novosti	NAC_DF	NAC_MF	NAC_VF	NAC_GF
Povprečje	2,30	2,48	2,72	2,76
St. odklon	0,678	0,735	0,757	0,894

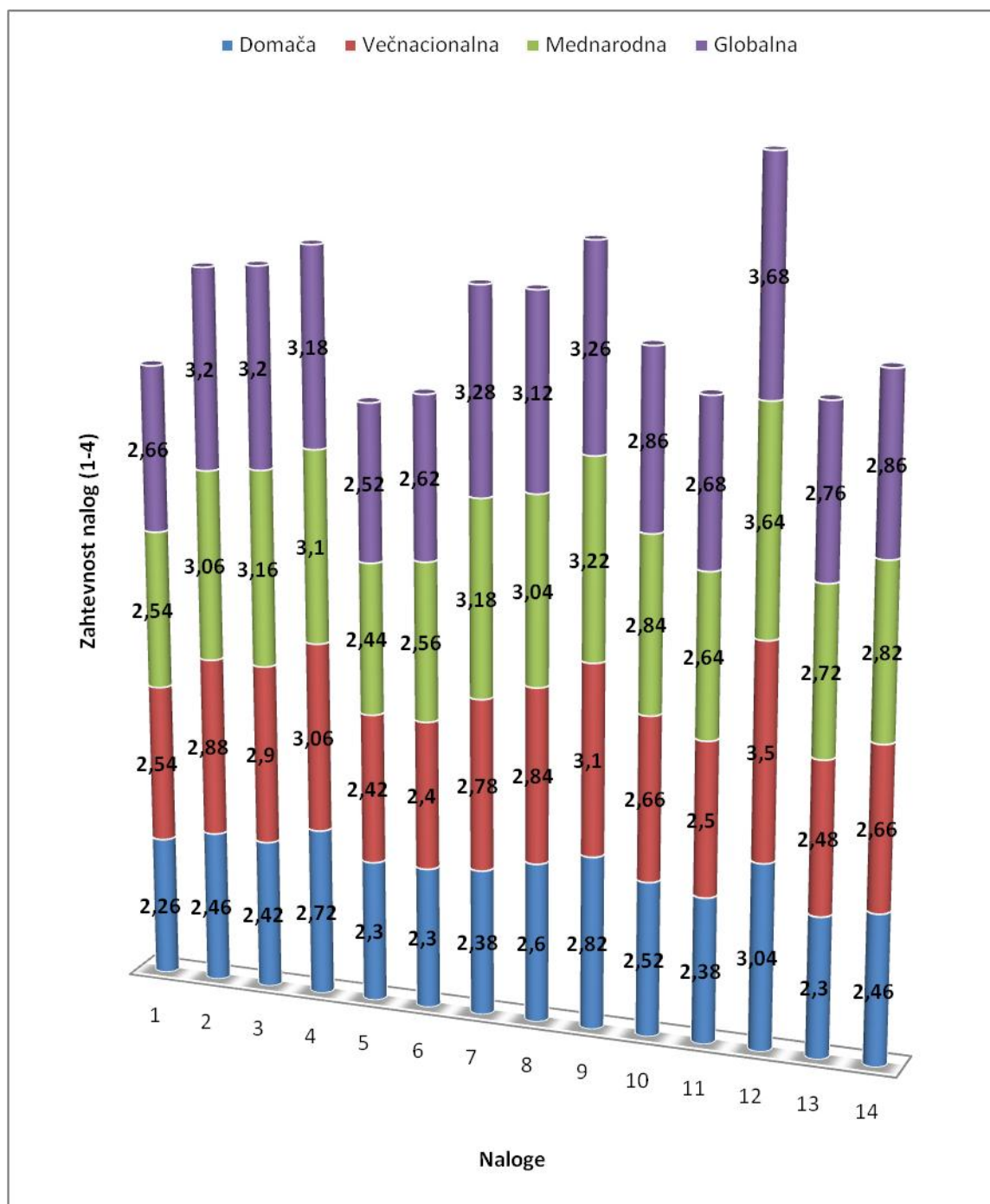


14 Svetovanje	SVT_DF	SVT_MF	SVT_VF	SVT_GF
Povprečje	2,46	2,66	2,82	2,86
St. odklon	0,762	0,717	0,661	0,729
				N = 50

Posledično nas je zanimalo katere naloge menedžerjev ČV so v posameznih fazah internacionalizacije bolj v ospredju. **Skupno vsem štirim fazam internacionalizacije je, da se v vrh najpomembnejših nalog uvrščajo tiste, ki se nanašajo na sprejemanje strateških in sistemskih odločitev na področju MČV. Sledijo naloge s področja urejanja delovnih razmerij in skrbi za zakonsko podlago postopkov. Izjema se pojavi v globalni fazi, kjer so na drugem mestu naloge zagotavljanja potrebnih resursov in kontrola stroškov** tem pa sledijo naloge urejanja delovnih razmerij in skrb za zakonsko podlago postopkov.

Če pogledamo nadaljnjo razvrstitev nalog po posameznih fazah lahko ugotovimo, da je **v domači fazi** na tretje mesto uvrščen menedžment znanja, zatem odnosi z zaposlenimi, vzdrževanje ČV in kadrovanje. **V večnacionalni fazi** so ob zgoraj omenjenih pomembne še naslednje naloge: zagotavljanje potrebnih resursov, razvoj kadrov, menedžment znanja in kadrovanje. **V mednarodni fazi** menedžment znanja, razvoj kadrov, kadrovanje in odnosi s sodelavci. **V globalni fazi** pa razvoj kadrov, kadrovanje in menedžment znanja.

Graf 6.1: Zahtevnost nalog menedžerjev ČV v različnih fazah internacionalizacije podjetja<sup>88</sup>



**Respondentom smo zastavili tudi vprašanje o kompetencah.** Zanimalo nas je v kolikšni meri je po njihovem mnenju posamezna kompetenca potrebna za opravljanje nalog menedžerja človeških virov v različnih fazah internacionalizacije. Na temelju lastne predhodne raziskave (glej poglavje 5.5. oz. Kohont 2005), študija virov, ki smo ga opisali (glej poglavji 5.3 in 5.6) in rezultatov obeh predhodnih

<sup>88</sup> Za identifikacijo posameznih nalog glej razvrstitev nalog (1-14) v tabeli 6.4. Omejitev grafa je, da se prikazane vrednosti zahtevnosti nalog v grafu »nalagajo« po stolpcih, zato le višina stolpcev za domačo fazo (modra barva) vizualno ilustrira dejanske razlike v vrednostih zahtevnosti nalog, nadaljnje višine in končna višina stolpca pa ne.

korakov raziskave (glej poglavji 6.3.1 in 6.3.2) **smo oblikovali nabor naslednjih 22 kompetenc:** organiziranost (časa in dela), obvladovanje sprememb, usmerjenost k rezultatom, odločanje in prevzemanje odgovornosti, analitičnost, strateško razmišljanje, poznavanje poslovnih procesov, iniciativnost, usmerjenost k ljudem, komunikativnost, vodenje, strokovnost, timsko delo, uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije, natančnost, kulturna občutljivost, soočanje z negotovostjo, pogajanje, reševanje konfliktov, motiviranje, uporaba tujega jezika in mreženje. Responenti so nabor ta nabor kompetenc ocenjevali z vidika štirih faz internacionalizacije (domača, mednarodna, večnacionalna, globalna) s pomočjo naslednje pet stopenjske lestvice: 0 – kompetenca ni potrebna, 1 – obvladovanje osnov, 2 – obvladovanje standardnih, nesprejemljivih razmer, 3 – obvladovanje nestandardnih, spremenljivih razmer in inoviranje, 4 – prenašanje znanja na sodelavce.

Tabela 6.5: Povprečne vrednosti pričakovanih kompetenc v različnih fazah internacionalizacije podjetja

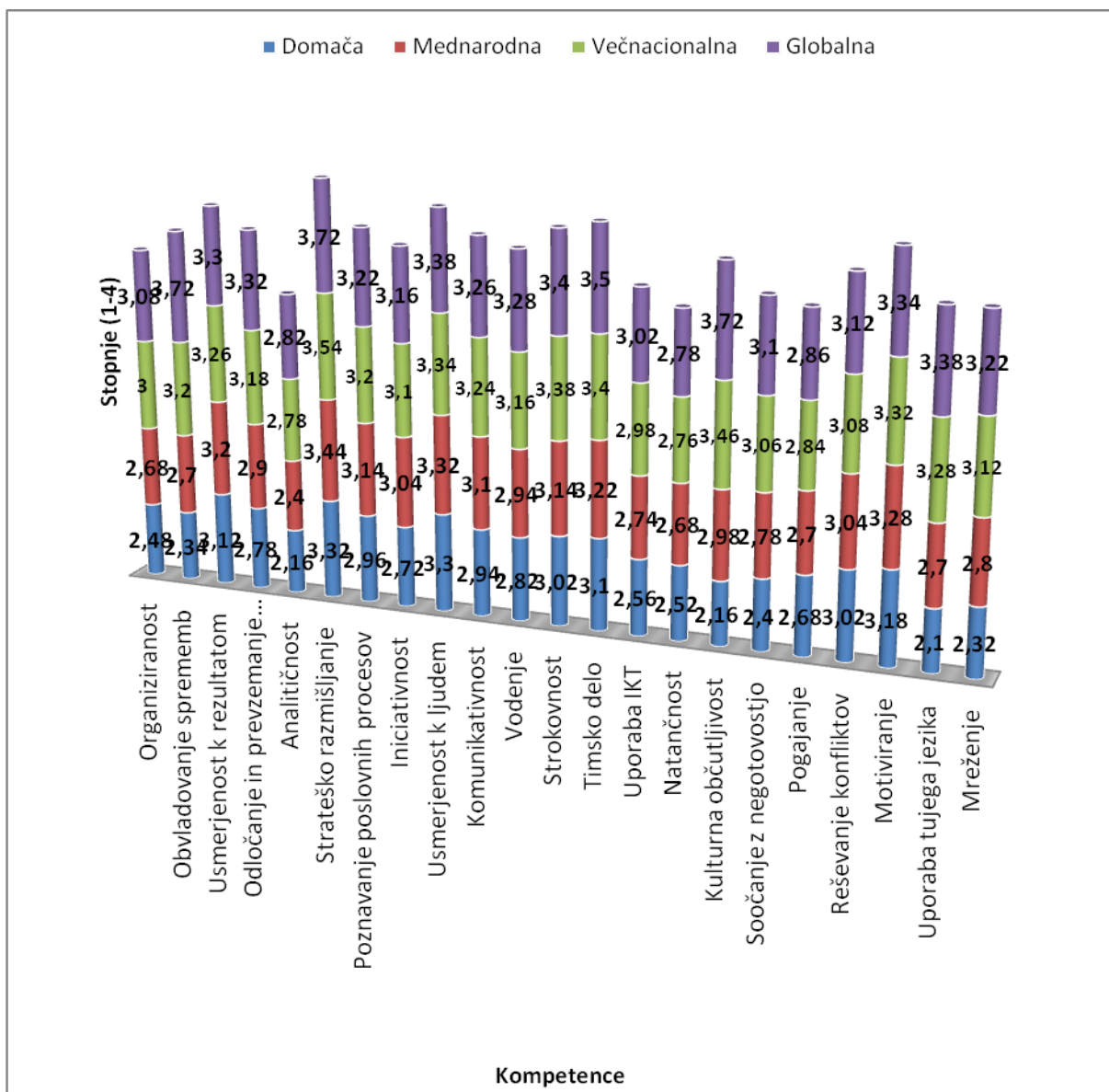
Faze internacionalizacije	Domača	Mednarodna	Večnacionalna	Globalna
Organiziranost (časa in dela)	ORG_DF	ORG_MF	ORG_VF	ORG_GF
Povprečje	2,48	2,68	3	3,08
St. odklon	0,762	0,713	0,700	0,752
Obvladovanje sprememb	OS_DF	OS_MF	OS_VF	OS_GF
Povprečje	2,34	2,7	3,2	3,72
St. odklon	0,939	0,886	0,535	0,573
Usmerjenost k rezultatom	UKR_DF	UKR_MF	UKR_VF	UKR_GF
Povprečje	3,12	3,2	3,26	3,3
St. odklon	0,718	0,782	0,723	0,614
Odločanje in prevzemanje odgovornosti	ODL_DF	ODL_MF	ODL_VF	ODL_GF
Povprečje	2,78	2,9	3,18	3,32
St. odklon	0,815	0,839	0,691	0,621
Analitičnost	ANL_DF	ANL_MF	ANL_VF	ANL_GF
Povprečje	2,16	2,4	2,78	2,82
St. odklon	0,866	0,808	0,790	0,748
Strateško razmišljanje	SR_DF	SR_MF	SR_VF	SR_GF
Povprečje	3,32	3,44	3,54	3,72
St. odklon	0,768	0,675	0,613	0,671
Poznavanje poslovnih procesov	PP_DF	PP_MF	PP_VF	PP_GF
Povprečje	2,96	3,14	3,2	3,22
St. odklon	0,669	0,452	0,495	0,582
Iniciativnost	I_DF	I_MF	I_VF	I_GF
Povprečje	2,72	3,04	3,1	3,16
St. odklon	0,784	0,638	0,789	0,710
Usmerjenost k ljudem	UKL_DF	UKL_MF	UKL_VF	UKL_GF
Povprečje	3,3	3,32	3,34	3,38
St. odklon	0,953	0,935	0,917	0,855

Komunikativnost	KOM_DF	KOM_MF	KOM_VF	KOM_GF
Povprečje	2,94	3,1	3,24	3,26
St. odklon	0,913	0,814	0,894	0,751
Vodenje	VOD_DF	VOD_MF	VOD_VF	VOD_GF
Povprečje	2,82	2,94	3,16	3,28
St. odklon	0,748	0,793	0,842	0,757
Strokovnost	STR_DF	STR_MF	STR_VF	STR_GF
Povprečje	3,02	3,14	3,38	3,4
St. odklon	0,820	0,833	0,753	0,728
Timsko delo	TD_DF	TD_MF	TD_VF	TD_GF
Povprečje	3,1	3,22	3,4	3,5
St. odklon	0,839	0,790	0,756	0,670
Uporaba IKT	IKT_DF	IKT_MF	IKT_VF	IKT_GF
Povprečje	2,56	2,74	2,98	3,02
St. odklon	0,733	0,803	0,622	0,622
Natančnost	NAT_DF	NAT_MF	NAT_VF	NAT_GF
Povprečje	2,52	2,68	2,76	2,78
St. odklon	0,886	0,844	0,894	0,840
Kulturna občutljivost	KO_DF	KO_MF	KO_VF	KO_GF
Povprečje	2,16	2,98	3,46	3,72
St. odklon	0,842	0,892	0,579	0,671
Soočanje z negotovostjo	SZN_DF	SZN_MF	SZN_VF	SZN_GF
Povprečje	2,4	2,78	3,06	3,1
St. odklon	0,990	0,864	0,935	0,931
Pogajanje <sup>89</sup>	POG_DF	POG_MF	POG_VF	POG_GF
Povprečje	2,68	2,7	2,84	2,86
St. odklon	1,058	0,995	1,037	0,948
Reševanje konfliktov	RK_DF	RK_MF	RK_VF	RK_GF
Povprečje	3,02	3,04	3,08	3,12
St. odklon	0,915	0,856	0,900	0,918
Motiviranje	MTV_DF	MTV_MF	MTV_VF	MTV_GF
Povprečje	3,18	3,28	3,32	3,34
St. odklon	0,919	0,858	0,868	0,819
Uporaba tujega jezika	UTJ_DF	UTJ_MF	UTJ_VF	UTJ_GF
Povprečje	2,1	2,7	3,28	3,38
St. odklon	0,580	0,789	0,834	0,923
Mreženje	MRE_DF	MRE_MF	MRE_VF	MRE_GF
Povprečje	2,32	2,8	3,12	3,22
St. odklon	0,999	0,808	0,849	0,823
				N = 50

<sup>89</sup> Izrazi, ki so uporabljeni za poimenovanje kompetenc označujejo način delovanja in vedenja posameznika (način pogajanja, reševanja konfliktov, motiviranja, mreženja ipd.).

Tabela 6.5 in graf 6.2 pokažeta, da tudi **povprečne vrednosti pričakovanih kompetenc menedžerjev človeških virov z naraščanjem stopnje internacionalizacije v vseh primerih naraščajo.**

Graf 6.2: Povprečne vrednosti pričakovanih kompetenc menedžerjev ČV v posameznih fazah internacionalizacije podjetja<sup>90</sup>



Če pogledamo razvrstitev pričakovanih ravni (stopenj) kompetenc nekoliko podrobneje z osredotočenjem na prvih osem pričakovanih kompetenc po posameznih fazah internacionalizacije (Tabela 6.6) vidimo, da je v vseh fazah internacionalizacije **ključna kompetenca menedžerjev človeških virov strateško razmišljanje.**

<sup>90</sup> Omejitev grafa, ob majhnosti, ki je posledica nabora 22 kompetenc, je da se prikazane vrednosti stopenj kompetenc v grafu »nalagajo« po stolpcih, zato le višina stolpcev za domačo fazo (modra barva) tudi vizualno ilustrira dejanske razlike v vrednostih pričakovanih stopenj kompetenc, nadaljnje višine in končna višina stolpca pa ne.

Omenjena kompetenca dopolnjuje poglede, ki so jih v predhodnem koraku analize podali predsedniki in člani uprav. Ti so namreč izpostavljali ključno vlogo menedžerjev človeških virov pri internacionalizaciji in potrebo po njihovi vključenosti v proces oblikovanja poslovne strategije, strateškega odločanja in predvsem pri uspešni implementaciji teh strategij v lokalnem okolju.

Tabela 6.6: Najvišje ocenjene vrednosti pričakovanih kompetenc po posameznih fazah internacionalizacije<sup>91</sup>

Domača faza	Stopnja kompetence	Mednarodna faza	Stopnja kompetence	Večnacionalna faza	Stopnja kompetence	Globalna faza	Stopnja kompetence
SR_DF	3,32	SR_MF	3,44	SR_VF	3,54	SR_GF	3,72
UKL_DF	3,30	UKL_MF	3,32	KO_VF	3,46	OS_GF	3,72
MTV_DF	3,18	MTV_MF	3,28	TD_VF	3,40	KO_GF	3,72
UKR_DF	3,12	TD_MF	3,22	STR_VF	3,38	TD_GF	3,50
TD_DF	3,10	UKR_MF	3,20	UKL_VF	3,34	STR_GF	3,40
STR_DF	3,02	PP_MF	3,14	MTV_VF	3,32	UTJ_GF	3,38
RK_DF	3,02	STR_MF	3,14	UTJ_VF	3,28	UKL_GF	3,38
PP_DF	2,96	KOM_MF	3,10	UKR_VF	3,26	MTV_GF	3,34

V **domači in mednarodni** fazi sledi kompetenca **usmerjenost k ljudem**, v **večnacionalni kulturna občutljivost** in v **globalni** fazi **obvladovanje sprememb**. To bi lahko kazalo, da je z naraščanjem stopnje internacionalizacije elementarno usmerjenost k ljudem, ki izhaja iz vsebine dela menedžerjev človeških virov (prevladuje delo z ljudmi) dopolnjuje način delovanja in vedenja, kjer v ospredje stopa kontekst v katerem je mogoče uspešno delovati s poslušom za kulturne razlike in z obvladovanjem sprememb.

**Med kompetencami menedžerjev človeških virov v domači in mednarodni fazi, razen rasti stopenj pričakovanih kompetenc, ni večjih vsebinskih razlik**, kar je razvidno iz razvrstitve posameznih kompetenc. V **domači in mednarodni fazi** je ob v prejšnjem odstavku izpostavljenih kompetenca naslednja kompetenca po vrsti **način motiviranja**. Zatem v **domači fazi sledijo** usmerjenost k rezultatom, timsko delo, strokovnost, reševanje konfliktov in poznavanje poslovnih procesov, kar je tudi zelo skladno z rezultati raziskave med slovenskimi strokovnjaki ČV, ki smo jih predstavili v poglavju 5 (več o tem glej Kohont 2005). V **mednarodni fazi** je nekoliko bolj kot v domači v ospredju timsko delo, poznavanje poslovnih procesov in komunikativnost, ki se v domači fazi ne uvrsti v obravnavani nabor pričakovanih kompetenc.

**Nabor kompetenc v večnacionalni in globalni fazi je podoben kot v predhodnih fazah, vendar je razvrstitev pričakovanih kompetenc drugačna. V večnacionalni fazi** bolj v ospredje stopa način timskega dela, strokovnost, še

<sup>91</sup> Za pomen okrajšav glej Tabelo 6.5.

vedno je pomembna tudi usmerjenost k ljudem in način motiviranja, za razliko od domače in mednarodne faze pa se v nabor uvrsti tudi **znanje tujih jezikov**, ki mu sledi, tudi v domači in mednarodni fazi pričakovana kompetenca usmerjenost k rezultatom. Tudi **v globalni fazi** je pri menedžerjih človeških virov pričakovana kulturna občutljivost, timsko delo, strokovnost, uporaba tujega jezika, usmerjenost k ljudem in motiviranje. Pričakovane ravni kompetenc z naraščanjem stopnje internacionalizacije rastejo.

V nadaljevanju smo za nadaljnjo potrditev teze, da se vloge menedžerjev ČV razlikujejo glede na faze internacionalizacije primerjali povprečne vrednosti vlog v dveh skupinah organizacij. V prvi skupini so organizacije v nižji fazi internacionalizacije (domača in večnacionalna), v drugi pa v višji fazi internacionalizacije (mednarodna in globalna)<sup>92</sup>.

Tabela 6.7: Vloge menedžerjev ČV: primerjava povprečnih vrednosti med dvema skupinama glede na fazo internacionalizacije

Vloge menedžerjev ČV	Faze internacionalizacije	
	Domača in večnacionalna	Mednarodna in globalna
Analiza in oblikovanje dela	2,4	2,6
Kadrovanje	2,67	3,13
Razvoj človeških virov	2,66	3,18
Menedžment znanja	2,89	3,14
Ocenjevanje uspešnosti dela	2,36	2,48
Povračila za uporabo ČV	2,35	2,59
Zagotavljanje potrebnih virov in kontrola stroškov	2,58	3,23
Odnosi z zaposlenimi	2,72	3,08
Urejanje delovnih razmerij	2,96	3,24
Vzdrževanje ČV	2,59	2,85
Odnosi organizacije z okoljem	2,44	4,14
Sprejemanje strateških in sistemskih odločitev	3,27	3,66
Načrtovanje, oblikovanje, spremljanje postopkov, ukrepov in novosti	2,39	2,74
Svetovanje	2,56	2,84
		N = 50

**Tudi cepitev na omenjeni dve skupini potrди domnevo, da zahtevnost nalog narašča z višanjem stopnje internacionalizacije podjetja.** V vseh primerih (tabela 6.7) so namreč povprečne vrednosti vlog v prvi skupini nižje kot v drugi. Največje razlike so opazne pri naslednjih vlogah menedžerjev ČV: odnosi organizacije z okoljem, zagotavljanje potrebnih virov in kontrola stroškov in razvoj človeških

<sup>92</sup> Stopenjski model internacionalizacije in posledično pristop za katerega smo se odločili ima tudi omejitve. Za njihovo predstavitev glej razdelek teorije internacionalizacije v tretjem poglavju.

virov. Omenjenim trem vlogam je torej v procesu internacionalizacije poslovanja podjetja v primerjavi z ostalimi smiselno posvetiti več pozornosti.

Tabela 6.8: Kompetence menedžerjev ČV: primerjava povprečnih vrednosti med dvema skupinama glede na fazo internacionalizacije

Kompetence menedžerjev ČV	Faze internacionalizacije	
	Domača in večnacionalna	Mednarodna in globalna
Organiziranost	2,58	3,04
Obvladovanje sprememb	2,52	3,46
Usmerjenost k rezultatom	3,16	3,28
Odločanje in prevzemanje odgovornosti	2,84	3,25
Analitičnost	2,28	2,8
Strateško razmišljanje	3,38	3,63
Poznavanje poslovnih procesov	3,05	3,21
Iniciativnost	2,88	3,13
Usmerjenost k ljudem	3,31	3,36
Komunikativnost	3,02	3,25
Vodenje	2,88	3,22
Strokovnost	3,08	3,39
Timsko delo	3,16	3,45
Uporaba IKT	2,56	3
Natančnost	2,6	2,77
Kulturna občutljivost	2,57	3,59
Soočanje z negotovostjo	2,59	3,08
Pogajanje	2,69	2,85
Reševanje konfliktov	3,03	3,1
Motiviranje	3,23	3,33
Uporaba tujega jezika	2,4	3,33
Mreženje	2,56	3,17
		N = 50

Na zgoraj opisan način smo analizirali tudi kompetence menedžerjev ČV. Tudi v tem primeru opazimo (tabela 6.8), da **stopnja pričakovanih kompetenc menedžerjev ČV v vseh primerih narašča z višanjem stopnje internacionalizacije**. Največji razkorak oz. diferenciacija se pojavi pri kompetencah: obvladovanje sprememb, kulturna občutljivost, uporaba tujega jezika, analitičnost in soočanje z negotovostjo.

V nadaljevanju smo, z namenom še bolj jasne ločitve vpliva, ki ga ima internacionalizacija na vloge in kompetence menedžerjev ČV, **odgovore razdelili v novi dve skupini**: v prvi so bili odgovori, ki so se nanašali **na domačo fazo poslovanja podjetja** in v drugi odgovori, ki so zajemali **internacionalizirane faze poslovanja (mednarodna, večnacionalna in globalna faza)**.

Vrednosti posamezne vloge in posamezne kompetence v omenjenih treh fazah internacionalizacije smo sešteli in seštevek zatem razdelili, da smo dobili nove



spremenljivke oz. njihove povprečne vrednosti, ki so bile primerljive s povprečnimi vrednostmi nalog in kompetenc v domači fazi.

Tabela 6.9: Statistike parnih vzorcev vlog menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi delovanja podjetja

Vloge menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja podjetja	Povprečje	N	Standardni odklon	Standardne napake povprečij
Analiza in oblikovanje dela (AOD_DF)	2,26	50	,751	,106
Analiza in oblikovanje dela (AOD_INT)	2,58	50	,624	,088
Kadrovanje (KAD_DF)	2,46	50	,734	,104
Kadrovanje (KAD_INT)	3,04	50	,703	,099
Razvoj človeških virov (RAZ_DF)	2,42	50	,702	,099
Razvoj človeških virov (RAZ_INT)	3,08	50	,708	,100
Menedžment znanja (MZ_DF)	2,72	50	,858	,121
Menedžment znanja (MZ_INT)	3,11	50	,668	,094
Ocenjevanje uspešnosti dela (ODU_DF)	2,30	50	,647	,091
Ocenjevanje uspešnosti dela (ODU_INT)	2,46	50	,770	,108
Povračila za uporabo ČV (POV_DF)	2,30	50	,614	,087
Povračila za uporabo ČV (POV_INT)	2,52	50	,706	,099
Zagotavljanje potrebnih resursov in kontrola stroškov (ZPR_DF)	2,38	50	,697	,099
Zagotavljanje potrebnih resursov in kontrola stroškov (ZPR_INT)	3,08	50	,688	,097
Odnosi z zaposlenimi (ODN_DF)	2,60	50	,904	,128
Odnosi z zaposlenimi (ODN_INT)	3,00	50	,841	,118
Urejanje delovnih razmerij (DR_DF)	2,82	50	,896	,127
Urejanje delovnih razmerij (DR_INT)	3,18	50	,967	,136
Vzdrževanje ČV (V_DF)	2,52	50	,677	,096
Vzdrževanje ČV (V_INT)	2,78	50	,818	,115
Odnosi organizacije z okoljem (OZO_DF)	2,38	50	,753	,106
Odnosi organizacije z okoljem (OZO_INT)	2,59	50	,771	,109
Sprejemanje strateških in sistemskih odločitev (SSS_DF)	3,04	50	,903	,128
Sprejemanje strateških in sistemskih odločitev (SSS_INT)	3,60	50	,627	,088
Načrtovanje, oblikovanje, spremljanje postopkov, ukrepov in novosti (NAC_DF)	2,30	50	,678	,096
Načrtovanje, oblikovanje, spremljanje postopkov, ukrepov in novosti (NAC_INT)	2,65	50	,712	,100
Svetovanje (SVT_DF)	2,46	50	,762	,108
Svetovanje (SVT_INT)	2,78	50	,641	,090

Potem smo pogledali tako dobljene povprečne vrednosti spremenljivk za vloge (tabela 6.9) in zatem še za kompetence (tabela 6.12) menedžerjev ČV v omenjenih dveh skupinah (domača in internacionalizirana faza poslovanja). V nadaljevanju smo uporabili t-test za odvisna vzorca. S t-testom namreč preverjamo značilnost razlik med povprečji številskih spremenljivk na populaciji v dveh skupinah (v našem primeru v domači in v internacionalizirani fazi poslovanja podjetja). Na ta način smo primerjali 14 parov spremenljivk v primeru, ko smo analizirali vloge in 22, ko smo izvedli analizo kompetenc menedžerjev ČV. Spremenljivka, ki določa skupini oz. oblikuje dva podvzorca je internacionalizacija z vrednostmi 1, ko gre za delovanje menedžerjev ČV v domačem (neinternationaliziranem) okolju in 2, ko gre za delovanje v internacionaliziranem. Omejitev raziskave je velikost populacije, saj je bilo v analizo vključenih 50 anketirancev v posamezni fazi.

Tabela 6.10: Korelacije parnih vzorcev za vloge menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja

Par	Pari vlog menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja podjetja <sup>93</sup>	N	Korelacija	Signifikanca
1	AOD_DF in AOD_INT	50	,267	,048
2	KAD_DF in KAD_INT	50	,261	,046
3	RAZ_DF in RAZ_INT	50	,581	,000
4	MZ_DF in MZ_INT	50	,637	,000
5	ODU_DF in ODU_INT	50	,850	,000
6	POV_DF in POV_INT	50	,694	,000
7	ZPR_DF in ZPR_INT	50	,503	,000
8	ODN_DF in ODN_INT	50	,662	,000
9	DR_DF in DR_INT	50	,760	,000
10	V_DF in V_INT	50	,800	,000
11	OZO_DF in OZO_INT	50	,751	,000
12	SSS_DF in SSS_INT	50	,738	,000
13	NAC_DF in NAC_INT	50	,600	,000
14	SVT_DF in SVT_INT	50	,713	,000

<sup>93</sup> Za pomen okrajšav glej Tabelo 6.9.

Tabela 6.11: Test parnih vzorcev za vloge menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja

Par	Pari vlog menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja podjetja <sup>94</sup>	Povprečje	St. odklon	St. napaka povprečij	t	df	Sig. (2-stranska)
1	AOD_DF – AOD_INT	,320	,838	,119	2,699	49	,010
2	KAD_DF – KAD_INT	,586	,874	,123	4,745	49	,000
3	RAZ_DF – RAZ_INT	,666	,645	,091	7,298	49	,000
4	MZ_DF – MZ_INT	,393	,672	,095	4,136	49	,000
5	ODU_DF – ODU_INT	,160	,405	,057	2,791	49	,007
6	POV_DF – POV_INT	,226	,523	,074	3,061	49	,004
7	ZPR_DF – ZPR_INT	,700	,690	,097	7,164	49	,000
8	ODN_DF – ODN_INT	,400	,719	,101	3,934	49	,000
9	DR_DF – DR_INT	,360	,648	,091	3,923	49	,000
10	V_DF – V_INT	,260	,491	,069	3,740	49	,000
11	OZO_DF – OZO_INT	,213	,537	,076	2,805	49	,007
12	SSS_DF – SSS_INT	,566	,610	,086	6,561	49	,000
13	NAC_DF – NAC_INT	,353	,622	,088	4,014	49	,000
14	SVT_DF – SVT_INT	,320	,542	,076	4,169	49	,000

Analiza vlog oz. primerjava njihovih povprečij med domačo in internacionalizirano fazo poslovanja kaže, da se povprečne vrednosti vlog menedžerjev ČV, ki delujejo v domači in v internacionalizirani fazi poslovanja v eni organizaciji (torej sodelavcev v dveh različnih fazah, saj so vloge v različnih fazah ocenjevali enaki respondenti) statistično značilno razlikujejo (Tabeli 6.10 in 6.11). Pri tem sicer obstajajo razlike v korelacijah in je omejitvev število parov spremenljivk, ki so bile vključene v analizo. V skladu z omejitvami lahko **potrdimo domnevo, da se vloge, ki jih opravljajo menedžerji ČV z rastjo internacionalizacije poslovanja oz. v različnih fazah internacionalizacije statistično značilno razlikujejo po stopnjah zahtevnosti (povprečja z internacionalizacijo rastejo).**

Na enak način, kot v primeru vlog smo izvedli še analizo kompetenc menedžerjev ČV. Ta je zajela primerjavo 22 parov kompetenc menedžerjev človeških virov. Tudi v tem primeru smo najprej primerjali povprečja kompetenc v domači in internacionalizirani fazi (Tabela 6.12).

<sup>94</sup> Za pomen okrajšav glej Tabelo 6.9.

Tabela 6.12: Statistike parnih vzorcev kompetenc menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi delovanja podjetja

Kompetence menežerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja podjetja	Povprečje	N	Standardni odklon	Standardne napake povprečij
Organiziranost (ORG_DF)	2,48	50	,762	,108
Organiziranost (ORG_INT)	2,92	50	,633	,089
Obvladovanje sprememb (OS_DF)	2,34	50	,939	,133
Obvladovanje sprememb (OS_INT)	3,20	50	,542	,076
Usmerjenost k rezultatom (UKR_DF)	2,12	50	,718	,102
Usmerjenost k rezultatom (UKR_INT)	2,25	50	,685	,096
Odločanje (ODL_DF)	2,78	50	,815	,115
Odločanje (ODL_INT)	3,13	50	,659	,093
Analitičnost (ANL_DF)	2,16	50	,866	,122
Analitičnost (ANL_INT)	2,66	50	,693	,098
Strateško razmišljanje (SR_DF)	3,32	50	,768	,109
Strateško razmišljanje (SR_INT)	3,56	50	,595	,084
Poznavanje poslovnih procesov (PP_DF)	2,96	50	,669	,095
Poznavanje poslovnih procesov (PP_INT)	3,18	50	,476	,067
Iniciativnost (I_DF)	2,72	50	,784	,111
Iniciativnost (I_INT)	3,10	50	,650	,091
Usmerjenost k ljudem (UKL_DF)	2,30	50	,953	,135
Usmerjenost k ljudem (UKL_INT)	3,34	50	,875	,123
Komunikativnost (KOM_DF)	2,94	50	,913	,129
Komunikativnost (KOM_INT)	3,20	50	,779	,110
Vodenje (VOD_DF)	2,82	50	,748	,106
Vodenje (VOD_INT)	3,12	50	,743	,105
Strokovnost (STR_DF)	3,02	50	,820	,116
Strokovnost (STR_INT)	3,30	50	,740	,104
Timsko delo (TD_DF)	3,10	50	,839	,119
Timsko delo (TD_INT)	3,34	50	,694	,098
Uporaba IKT (IKT_DF)	2,56	50	,733	,104
Uporaba IKT (IKT_INT)	2,91	50	,652	,092
Natančnost (NAT_DF)	2,52	50	,886	,125
Natančnost (NAT_INT)	2,74	50	,841	,119
Kulturna občutljivost (KO_DF)	2,16	50	,842	,119
Kulturna občutljivost (KO_INT)	3,38	50	,572	,081
Soočanje z negotovostjo (SZN_DF)	2,40	50	,990	,140
Soočanje z negotovostjo (SZN_INT)	2,98	50	,871	,123
Pogajanje (POG_DF)	2,68	50	1,058	,150
Pogajanje (POG_INT)	2,80	50	,971	,137

Reševanje konfliktov (RK_DF)	3,02	50	,915	,129
Reševanje konfliktov (RK_INT)	3,08	50	,871	,123
Motiviranje (MTV_DF)	3,18	50	,919	,130
Motiviranje (MTV_INT)	3,30	50	,837	,118
Uporaba tujega jezika (UTJ_DF)	2,10	50	,580	,082
Uporaba tujega jezika (UTJ_INT)	3,12	50	,733	,103
Mreženje (MRE_DF)	2,31	50	1,004	,143
Mreženje (MRE_INT)	3,04	50	,790	,112

Tabela 6.13: Korelacije parnih vzorcev za kompetence menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja

Par	Pari kompetenc menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja podjetja <sup>95</sup>	N	Korelacija	Signifikanca
1	ORG_DF in ORG_INT	50	,546	,000
2	OS_DF in OS_INT	50	,834	,000
3	UKR_DF in UKR_INT	50	,780	,000
4	ODL_DF in ODL_INT	50	,789	,000
5	ANL_DF in ANL_INT	50	,442	,001
6	SR_DF in SR_INT	50	,696	,000
7	PP_DF in PP_INT	50	,728	,000
8	I_DF in I_INT	50	,724	,000
9	UKL_DF in UKL_INT	50	,933	,000
10	KOM_DF in KOM_INT	50	,811	,000
11	VOD_DF in VOD_INT	50	,703	,000
12	STR_DF in STR_INT	50	,852	,000
13	TD_DF in TD_INT	50	,780	,000
14	IKT_DF in IKT_INT	50	,772	,000
15	NAT_DF in NAT_INT	50	,869	,000
16	KO_DF in KO_INT	50	,292	,039
17	SZN_DF in SZN_INT	50	,617	,000
18	POG_DF in POG_INT	50	,889	,000
19	RK_DF in RK_INT	50	,885	,000
20	MTV_DF in MTV_INT	50	,863	,000
21	UTJ_DF in UTJ_INT	50	,419	,002
22	MRE_DF in MRE_INT	50	,707	,000

<sup>95</sup> Za pomen okrajšav glej tabelo 6.12.

Tabela 6.14: Testi parnih vzorcev za kompetence menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja

Par	Pari kompetenc menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja podjetja <sup>96</sup>	Povprečje	St. odklon	St. napaka povprečij	t	df	Sig. (2-stranska)
1	ORG_DF in ORG_INT	,440	,674	,095	4,610	49	,000
2	OS_DF in OS_INT	,866	,571	,080	10,724	49	,000
3	UKR_DF in UKR_INT	,133	,466	,065	2,021	49	,049
4	ODL_DF in ODL_INT	,353	,501	,070	4,984	49	,000
5	ANL_DF in ANL_INT	,506	,836	,118	4,284	49	,000
6	SR_DF in SR_INT	,246	,554	,078	3,145	49	,003
7	PP_DF in PP_INT	,226	,458	,064	3,492	49	,001
8	I_DF in I_INT	,380	,547	,077	4,911	49	,000
9	UKL_DF in UKL_INT	,046	,343	,048	,961	49	,341
10	KOM_DF in KOM_INT	,260	,535	,075	3,432	49	,001
11	VOD_DF in VOD_INT	,306	,574	,081	3,773	49	,000
12	STR_DF in STR_INT	,286	,431	,060	4,700	49	,000
13	TD_DF in TD_INT	,240	,526	,074	3,225	49	,002
14	IKT_DF in IKT_INT	,353	,473	,066	5,278	49	,000
15	NAT_DF in NAT_INT	,220	,444	,062	3,498	49	,001
16	KO_DF in KO_INT	1,226	,868	,122	9,984	49	,000
17	SZN_DF in SZN_INT	,580	,821	,116	4,992	49	,000
18	POG_DF in POG_INT	,120	,484	,068	1,751	49	,086
19	RK_DF in RK_INT	,060	,429	,060	,988	49	,328
20	MTV_DF in MTV_INT	,126	,466	,065	1,922	49	,047
21	UTJ_DF in UTJ_INT	1,020	,720	,101	10,013	49	,000
22	MRE_DF in MRE_INT	,741	,714	,102	7,265	49	,000

Tudi v primeru kompetenc menedžerjev ČV primerjava njihovih povprečij med domačo in internacionalizirano fazo poslovanja kaže, da **se povprečne vrednosti kompetenc menedžerjev ČV, ki delujejo v domači in v internacionalizirani fazi poslovanja v eni organizaciji skoraj v vseh primerih statistično značilno razlikujejo (tabeli 6.13 in 6.14). Izjema sta le dve kompetenci: usmerjenost k ljudem in reševanje konfliktov, kjer ne moremo potrditi statistično značilnih razlik.** Zelo blizu meje statistične značilnosti sta še usmerjenost k rezultatom in motiviranje. Na tem temelju sklepamo, da sta usmerjenost k ljudem in reševanje konfliktov pričakovani tako v domači kot v internacionalizirani fazi delovanja menedžerjev ČV oz. elementarni kompetenci za uspešno delovanje menedžerjev ČV v vseh fazah internacionalizacije. V skladu z

<sup>96</sup> Za pomen okrajšav glej tabelo 6.12.

omejitvami in z izjemo kompetenc usmerjenost k ljudem in reševanje konfliktov **lahko za ostale analizirane kompetence potrdimo domnevo, da stopnja kompetenc menedžerjev ČV raste z rastjo internacionalizacije poslovanja. Kompetence menedžerjev ČV se v različnih fazah internacionalizacije statistično značilno razlikujejo po stopnjah zahtevnosti (povprečja z internacionalizacijo rastejo).**

Ob koncu smo anketirance še povprašali, **s katerimi glavnimi izzivi se soočajo na področju mednarodnega menedžmenta človeških virov v podjetju.** Na temelju analize teksta (glej Tabela 6.15) smo izzive glede na pogostost pojavljanja razvrstili v dvanajst področij.

Tabela 6.15: Izzivi menedžerjev ČV v mednarodnem okolju

<b>Strategija in standardizacija</b>
postavitev skupne strategije in skupnih pravil strateška umestitev MČV v podjetja v tujini prilagajanje kadrovske strategije lokalni ravni implementacija in prenos standardov, rešitev, postopkov, kompetenc in znanja iz matičnega podjetja v hčerinska podjetja medsebojna primerljivost, utrjevanje in zagotavljanje podobnih pogojev dela in delovnih procesov poročanje po enakih standardih in vprašanje (ne)spoštovanja enotnih pravil kadrovske funkcije povezovanje različnih organizacijskih kultur v enotno skupno kulturo nezaupanje v kadrovske rešitve
<b>Pridobivanje</b>
pridobivanje kakovostnih kadrov v lokalnem okolju pridobitev primernih mednarodnih menedžerjev pridobitev mladih, ki so pripravljeni delati v tujini pridobitev in zadržanje ključnih posameznikov za delo v mednarodnem okolju pomanjkanje ustreznih kadrov (premladi, premalo izkušeni) pomanjkanje določenih poklicev zagotavljanje kadrov za odhod v tujino
<b>Medkulturne in druge razlike</b>
medkulturne razlike in z njimi povezane delovne navade in običaji razumevanje lokalnega poslovnega okolja in kultur različna govorna področja razumevanje raznolikosti medgeneracijske razlike
<b>Motiviranje in ohranjanje kadrov</b>
motiviranje sodelavcev v tujini motivacija za razvoj talentov zadrževanje ključnih kadrov in njihovo motiviranje zmanjševanje fluktuacije (ne želijo ostati v tujini več kot 2 leti) kako doseči da se bodo zaposleni identificirali z vrednotami in cilji globalnega podjetja ter bodo pripadni
<b>Učinkovitost in uspešnost</b>
Učinkovitost in preglednost vseh kadrov v skupini teoretično bi se lahko seznanili z dobro prakso, ki bi jo lahko uvedli v vseh družbah

upravljanje z operativnimi tveganji pri MČV doseganje konkurenčnosti in učinkovitosti upravljanje delovne uspešnosti v tujini (letni razgovori, ocenjevanja)
Davki
način obračuna davkov ureditev statusa rezidenta na področju davkov
Razvoj kadrov
razvoj perspektivnih in ključnih kadrov – menedžment talentov priprava kadrov na vodenje poslovnih enot v tujini menedžment znanja
Nagrajevanje in finančni viri
pomanjkanje virov za mednarodno delo možnost ustrežnejšega, višjega nagrajevanja in bonitet zahteve po visokih nagradah
Tržne razmere in okolje
negotovost in hitrost sprememb na trgu ter odzivnost nanje
Pravni okvir delovanja
različna zakonodaja kako uskladiti zakonske okvirje in zahteve centrale z lokalnimi specifikami
Komuniciranje
težave v komunikaciji in prenosu informacij ker gre za prostorsko ločenost se problemi težje rešujejo z osebnim kontaktom oz. komuniciranjem
Informacijska tehnologija
implementacija enotne sistemizacije in kadrovske informacijskega sistema

Na temelju analize so področja, ki so izziv za slovenske menedžerje človeških virov, ki delujejo v mednarodnem okolju, naslednja:

1. Strategija in procesi standardizacije.
2. Pridobivanje.
3. Medkulturne in druge razlike.
4. Motiviranje in ohranjanje kadrov.
5. Učinkovitost in uspešnost.
6. Davki.
7. Razvoj kadrov.
8. Nagrajevanje in finančni viri.
9. Tržne razmere in okolje.
10. Pravni okvir delovanja.
11. Komuniciranje.
12. Informacijska tehnologija.

Dobljeni nabor izzivov dopolnjuje že predstavljene izsledke kvalitativnega dela raziskave (predvsem intervjujev s sodelavci na delu v tujini in s člani ter predsedniki uprav). Internacionalizacija poslovanja ni uspešna, če ne vsebuje strategije in politik tudi za področje MČV. Obenem je za obvladovanje, nadzor in implementacijo procesov na področju MČV nujna določena stopnja standardizacije, saj ta prispeva k



integraciji procesov na različnih geografsko razpršenih področjih (med izpostavami in centralo) in k oblikovanju skupnih in usklajenih načinov delovanja na področju MČV. Sledijo izzivi, ki se vežejo na eno najbolj izpostavljenih področij mednarodnega menedžmenta človeških virov: pridobivanje kadrov. Proces pridobivanja prinese tudi potrebo po bolj aktivnem ukvarjanju s kulturno raznolikostjo in ostalimi aspekti raznolikosti, ki je značilna za kadre v mednarodnem podjetju. Sledijo izzivi, ki zaokrožujejo področje ohranjanja kadrov, motivacije in delovne uspešnosti in učinkovitosti, tako na ravni posameznika kot strokovne službe. Zatem se pojavi področje davkov. To je v primeru, ko menedžerji ČV delujejo v domačem okolju precej standardizirano in posledično manj prezentno, z internacionalizacijo pa postaja pomemben del obvladovanja stroškov v določenem davčnem sistemu tako na ravni podjetja kot posameznika (na primer razlike v davkih za rezidente in nerezidente, davčne olajšave, ipd.). Med izzivi zasledimo še razvoj kadrov in nagrajevanje. Prvo je po izsledkih kvalitativnega dela povezano predvsem z nizko stopnjo vlaganja v razvoj kadrov v preteklosti na ključnih trgih kjer delujejo naša podjetja (države nekdanje Jugoslavije), kar posledično pomeni, ki ga je sedaj potrebno okrepiti. Pri nagrajevanju pa gre predvsem za razmislek o načinih (paketi) nagrajevanja, ki jih ob napotitvi posameznika z njim dogovori podjetje oz. o presojanju na katerih trgih delovati, upoštevajoč stroške dela. Bolj na dnu omenjenega seznama so spremljanje tržnih razmer, pravni okvir delovanja in komuniciranje. Težko je soditi zakaj. Morda zato, ker se tem področjem podjetja že sedaj veliko posvečajo. Na temelju opravljenih intervjujev s sodelavci v tujini menimo, da velja obratno. Namreč, da se po osredotočenju na jedro delovanja (področje MČV) menedžerji ČV sicer ozirajo tudi izven tega področja in spremljajo tržne razmere in njihov vpliv na MČV. Vendar se temu področju še posvečajo manj, kot bi lahko oz. zmorejo (omenjali smo namreč tudi, da jim obremenjenost z vsakodnevnimi nalogami jemlje čas za razvojno delo). Čisto na dnu je informacijska podpora MČV, kar ponovno potrjuje izsledke intervjujev, da slovenska podjetja še premalo izkoriščajo informacijsko podporo za obvladovanje procesov MČV v tujini.

## ***Sklep***

V empiričnem delu smo z uporabo intervjujev, elektronske pošte in spletne ankete ugotavljali vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v slovenskih multinacionalkah, ki delujejo v Republiki Srbiji.

Analiza je bila utemeljena na našem predhodnem raziskovalnem delu, kjer smo se osredotočali predvsem na slovenski prostor (Kohont 2005), teoretičnih izhodiščih in rezultatih sekundarnih analiz mednarodnih virov podatkov na obravnavanem področju.

Ob osredotočenju na vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije smo želeli vključiti tudi področja, ki bodisi neposredno vplivajo na

kompetence in vloge menedžerjev človeških virov (npr. dejavniki, ki vplivajo na spreminjanje vlog in kompetenc menedžerjev človeških virov), ali tistih, ki imajo bolj posreden vpliv (podpora sodelavcem v tujini, sodelovanje s predsedniki in člani uprav, izzivi na področju MMČV ipd.).

Na ta način smo ob pogledih treh različnih skupin respondentov ujeli kontekst v katerem delujejo menedžerji človeških virov in obenem preverili izhodiščni tezi.

Med rezultati posameznih korakov je na tem mestu smiselno izpostaviti nekaj poudarkov analize. Eden od njih je podatek, da večina respondentov na delu v tujini poroča, da imajo tudi v tujini osebo ali oddelek za ČV, kar kaže, da z rastjo in pospešeno internacionalizacijo slovenskih podjetij raste potreba po strokovnem ukvarjanju s področjem ČV tudi v lokalnem okolju in ne le v centrali podjetja. Manj ugoden je podatek, da le v polovici podjetij obstaja informacijska podpora procesom MČV, vendar je obenem odraz stanja, ki je značilno za slovenska podjetja v tujini: najprej poskrbeti za ustrezno kadrovske strukturo, ki bo kos izzivom v lokalnem okolju in jo šele v naslednjem koraku ustrezno podpreti. Podobno, kot rezultati predhodnih raziskav (Jaklič 2005; Jazbec 2005; Jecič in Šmuc 2010), tudi naši kažejo, da je precej možnosti za izboljšave na področju priprave sodelavcev na delo v tujini, vključno z bolj sistematičnim pristopom k usposabljanju, ki naj vključuje spoznavanje poslovnih procesov in sodelavcev, medsebojno izmenjavo znanja, spoznavanje dobrih praks, pridobivanje znanje s področja vodenja in več funkcionalnega izobraževanja. Priložnosti so tudi na področju načrtovanja karier, s poudarkom na mladih menedžerjih in pri reintegraciji sodelavcev po vrnitvi. V tem okviru je v prihodnje smiselno tudi več pozornosti nameniti napotitvam, kjer sodelavce spremlja družina. To je lahko pot do boljšega ujemanja med povpraševanjem in ponudbo, saj menedžerji ČV poudarjajo, da si želijo več mladih sodelavcev, ki bi bili pripravljeni sprejeti delo v tujini, ti pa na drugi strani želijo, da jih spremlja družina. Respondenti tudi pogrešajo natančnejšo opredelitev obveznosti, pravic, ugodnosti, pooblastil in povračil nastalih stroškov ter več opore pri urejanju administrativnih zadev, ki se vežejo na napotitev in nastanitev.

Kot smo že omenili, predsedniki in člani uprav prepoznavajo ključno vlogo menedžerja ČV v procesih internacionalizacije poslovanja. Ta vključuje različna področja analize kadrovske, organizacijske in pravne vidike poslovanja ob vstopih na tuje trge ter sodelovanje pri oblikovanju strategij ter njihovi nadaljnji implementaciji. Poudarjajo, da z internacionalizacijo raste zahtevnost in obseg nalog oz. kompleksnost vlog, ki jih opravljajo menedžerji človeških virov in posledično tudi raven pričakovanih kompetenc. K večji zahtevnosti prispevajo medkulturne komponente delovanja, jezikovne ovire, raznolikost posameznih lokalnih okolij, potreba po povezovanju z drugimi poslovnimi funkcijami, ipd. Na drugi strani je po njihovem mnenju zaradi večje kompleksnosti lahko mestoma zapostavljena možnost za lasten razvoj menedžerjev ČV.

Analiza odgovorov menedžerjev človeških virov je ponudila nabor devet vsebinsko povezanih področij njihovih nalog. Med njimi je šest najpomembnejših: prenos in prilagoditev praks MČV v lokalnem okolju, pridobivanje in izbiranje kadrov, proces napotitev in oblikovanje in implementacija strategije in politik MČV, razvoj kadrov ter odnosi s sodelavci, njihova raznolikost in delovanje v različnih kulturnih okoljih. Med dejavniki, ki najbolj vplivajo na spreminjanje nalog menedžerjev človeških virov v procesu internacionalizacije so kultura, običaji in načini komuniciranja ter zakonodajni okvir lokalnih okolij, prostorska razpršenost poslovnih enot in posledično povečana pogostost potovanj. Med notranjimi dejavniki v podjetju pa rast organizacije in večanje kompleksnosti organizacijskih procesov ter menjave vodstva. Zelo pozitivno na igranje vlog vpliva podpora in sodelovanje z vodstvom podjetja.

Izhodiščno tezo o rasti zahtevnosti vlog menedžerjev človeških virov z rastjo internacionalizacije, ki so jo potrjevali rezultati obeh kvalitativnih analiz, ki smo jih opravili med sodelavci na delu v tujini in predsedniki in članov uprav, je potrdila tudi nadaljnja kvantitativna analiza rezultatov spletne ankete. Skupno vsem štirim fazam internacionalizacije je, da z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste zahtevnost nalog. V vrh najpomembnejših nalog menedžerjev ČV se uvrščajo tiste, ki se nanašajo na sprejemanje strateških in sistemskih odločitev na področju MČV. Sledijo jim naloge s področja urejanja delovnih razmerij, kontrola stroškov in skrb za zakonsko podlago postopkov. V mednarodni in globalni fazi je v primerjavi z ostalima nekoliko bolj v ospredju menedžment znanja in razvoj kadrov.

**Na tem temelju smo lahko z analizo empiričnih podatkov, ob upoštevanju omejitev, ki smo jih navedli v začetnem delu poglavja, sprejeli prvo tezo, da se vloge menedžerjev človeških virov razlikujejo glede na fazo internacionalizacije podjetja. Z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste pomembnost in diferenciacija pričakovanih vlog menedžerjev človeških virov.**

Analiza tudi kaže, da stopnje kompetenc z naraščanjem stopnje internacionalizacije v vseh primerih rastejo. Tako v analizi odgovorov predsednikov uprav, kot v spletni anketi, se je pokazalo, da je ključna kompetenca menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije strateško razmišljanje, kar smiselno dopolnjuje predhodno predstavljen rezultat analize vlog, kjer se med ključne naloge uvrščajo tiste, ki se nanašajo na sprejemanje strateških in sistemskih odločitev na področju MČV. V večnacionalni fazi sta v primerjavi z domačo in mednarodno bolj pričakovani kompetenci kulturna občutljivost in obvladovanje sprememb. Med kompetencami menedžerjev človeških virov v domači in mednarodni fazi, razen rasti stopenj pričakovanih kompetenc, ni večjih vsebinskih razlik, nekoliko bolj je v mednarodni v ospredju le timsko delo, poznavanje poslovnih procesov in komunikativnost. Nabor kompetenc v večnacionalni in globalni fazi je podoben kot v predhodnih fazah,

vendar je razvrstitev pričakovanih kompetenc drugačna. V večnacionalni fazi bolj v ospredje stopa način timskega dela in strokovnost, v nabor pričakovanih kompetenc pa se visoko uvrsti tudi znanje tujih jezikov. V globalni fazi so pri menedžerjih človeških virov ob že izpostavljenih kompetencah pričakovane še kulturna občutljivost, timsko delo, strokovnost, uporaba tujega jezika, usmerjenost k ljudem in motiviranje.

Tudi nadaljnja analiza v kateri smo primerjali kompetence menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja je z izjemo dveh (usmerjenost k ljudem in reševanje konfliktov) od dvaindvajsetih parov kompetenc potrdila tezo o statistično značilnih razlikah pričakovanih stopenj kompetenc. **Rezultati kvantitativnega dela raziskave z omenjeno izjemo potrjujejo rezultate kvalitativnega dela analize iz česar izhaja, da lahko sprejmemo tudi drugo zastavljeno tezo, da se kompetence menedžerjev človeških virov razlikujejo po stopnjah glede na fazo internacionalizacije podjetja. Z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste stopnja in diferenciacija pričakovanih kompetenc menedžerjev človeških virov.**

Rezultati empiričnega dela, skupaj z rezultati predhodno opravljenih raziskav, ponujajo uporabne usmeritve za nadaljnje raziskovanje in dopolnjujejo maloštevilne tuje vire o vlogah in kompetencah menedžerjev človeških virov v okviru internacionalizacije (Stroh in Caligiuri 1998, Scullion in Starkey 2000, Buyens in de Vos 1999, Farndale in Paauwe 2005, Boselie in Paauwe 2005, Sparrow idr. 2006). Nabor vlog, ki smo ga oblikovali v raziskavi je v primerjavi z dosedanjimi tujimi nabori vlog menedžerjev ČV v kontekstu internacionalizacije širši (vsebuje štirinajst vlog) in natančnejši. Dosedanji nabori vlog so namreč osredotočeni na do šest ključnih vlog in poimenovani zelo ilustrativno: varuh kulture (Sparrow idr. 2003), učinkovit vplivnež (Novicevic in Harvey 2001), vodja mrež in konstruktivni bojevnik, pozoren opazovalec časa in konteksta, graditelj, partner pri spremembah in navigator (Evans idr. 2002), spremljevalec človeškega kapitala, spodbujevalec in usmerjevalec investicij v človeški kapital in spodbujevalec znanja, graditelj odnosov in odziven strokovnjak (Legnick Hall in Legnick Hall 2002) ali zagovornik upravljanja znanja (Sparrow idr. 2003). Nabor vlog slovenskih menedžerjev ČV je zelo podoben navedbam omenjenih avtorjev. Med njihovimi vlogami izstopa identifikacija in selekcija posameznikov, ki so primerni za delo v tujini, sodelovanje v projektne in timskem delu in z izpostavo, prenos, uglaševanje in standardizacija praks MČV in znanja med izpostavo in tujino, krepitev skupne organizacijske kulture in potreba po širšem poznavanju pravnega okvira delovanja. Igranje vlog poteka v različnih kulturnih okoljih in zahteva intenzivne povezovanje z drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju.

Pri oblikovanju nabora kompetenc smo izhajali iz opredelitev tujih avtorjev (Buyens in

de Vos 1999, Sparrow idr. 2006<sup>97</sup>) in lastne raziskave (Kohont 2005). Tako smo tudi v tem primeru skušali oblikovati zelo širok nabor kompetenc ter na ta način ujeti morebitno diferenciacijo med fazami internacionalizacije. V primerjavi z omenjenimi tujimi viri so slovenski respondenti kot pričakovane v mednarodnem kontekstu identificirali podobne kompetence. Bolj izpostavljene v kontekstu internacionalizacije so v primerjavi z delovanjem doma kulturna občutljivost, celovito razumevanje mednarodnega okolja in poslovnih procesov, organiziranost, analitičnost, iniciativnost, natančnost in zgrajena socialna mreža.

---

<sup>97</sup> Za širši pregled virov glej poglavje 5.

## 7. ZAKLJUČEK

Namen disertacije je bil ugotoviti kakšen je vpliv procesa internacionalizacije poslovanja na vloge in kompetence menedžerjev ČV. Področje raziskovanja smo v empiričnem delu zamejili na slovenski prostor z obravnavo vlog in kompetenc menedžerjev ČV v slovenskih multinacionalnih podjetjih, ki delujejo v Republiki Srbiji. Multinacionalna podjetja se od podjetij, ki delujejo le v domačem prostoru razlikujejo po obsegu večkulturnosti s katero prihajajo pri svojem delovanju v stik in po geografski razpršenosti (Adler 1983), kar povečuje kompleksnost njihovega delovanja. V disertaciji smo več pozornosti namenili opredelitvi značilnosti mednarodnega menedžmenta človeških virov in izpostavitvi njegovih posebnosti v primerjavi z MČV. MMČV smo opredelili kot vse teme in probleme v okviru področja MČV, ki se pojavijo ob internacionalizaciji poslovanja ter strategije, usmeritve in aktivnosti MČV, ki jih podjetje uveljavlja zaradi internacionalizacije poslovanja (Dowling idr. 2008).

Osrednje vprašanje s katerim se v luči internacionalizacije ukvarjajo organizacije je, kako naj oblikujejo in izvajajo dejavnost MČV, da bo hkrati ustrezala izzivom v domačem in tujem okolju. Multinacionalke namreč občutijo pritisk, kako na eni strani zagotoviti standardizacijo dejavnosti MČV, po drugi strani pa njeno lokalizacijo. Pomembna determinanta politik in praks MČV je mednarodna poslovna strategija, obenem pa so človeški viri strateški viri (Penrose 1959), ki vplivajo na oblikovanje in implementacijo poslovnih strategij (Paauwe 2004, 68), zato je ključno, da pri internacionalizaciji aktivno sodelujejo tudi menedžerji ČV.

Starejši pregled raziskav, ki sta ga opravila Purcell in Ahlstrand (Purcell in Ahlstrand 1994) je pokazal, da raziskave o vlogi MČV ne posvečajo pozornosti spremenjeni vlogi MČV v kontekstu internacionalizacije in da kljub strateški umeščenosti menedžerjev ČV v uprave mednarodnih podjetij v literaturi s področja MMČV prevladuje prepričanje, da strokovnjaki ČV običajno (še) niso ključni igralci pri razvoju korporacijske strategije (Hunt in Boxall 1998 v Paauwe 2004).

V disertaciji nas je zanimalo predvsem vprašanje kako na vloge in kompetence menedžerjev ČV vpliva internacionalizacija, kako se te pod njenim vplivom spreminjajo v primerjavi z delovanjem v domačem okolju ter kateri dejavniki najbolj vplivajo k njihovemu spreminjanju. Na tem temelju smo iskali odgovore na vprašanje kako v prihodnje okrepiti vlogo oddelka in menedžerjev ČV v mednarodnih podjetjih. Kako ponudbo storitev MČV približati sodelavcem v tujini in s tem okrepiti vlogo in oddelka v procesu internacionalizacije ter posledično optimizirati delo in vodenje sodelavcev v tujini. Želeli smo tudi ugotoviti katere kompetence in vloge menedžerjev

ČV so v kontekstu internacionalizacije pomembnejše, nove ali drugačne (v primerjavi z delovanjem v lokalnem okolju) in na tem temelju ponuditi usmeritve za nadaljnje raziskovalno delo in razvoj menedžerjev in strokovnjakov ČV.

Identifikacijo vlog in kompetenc menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije smo obravnavali z vidika štirih faz internacionalizacije, ki sta jih predlagala Adler in Ghadar (Adler in Ghadar 1990): domača, mednarodna večnacionalna in globalna faza. Faze internacionalizacije, okolje ter njegove kulturne in institucionalne značilnosti namreč oblikujejo nabor politik in metod MČV ter kompetenc, ki jih potrebujejo menedžerji ČV za delovanje v različnih fazah.

Za analizo vlog menedžerjev ČV, ki smo jo opravili je bil pomemben prispevek predhodnih analiz vlog, ki je pokazal, da generične vloge (npr. Storey 1992 in Ulrich 1996) niso statične, so pa preveč poenostavljene, da bi odražale vso kompleksnost vlog, ki jih igrajo menedžerji ČV. S tem se je v raziskovanju na tem področju odprla priložnost za kontekstualno interpretacijo vlog menedžerjev ČV, na primer v na znanju temelječi družbi (Lengnick-Hall in Lengnick-Hall 2003) ali v kontekstu naraščajočega pomena na uporabnika osredotočenih storitev (Mabey idr. 2007). Ob osredotočenosti na spremenljivost in nestatičnost vlog menedžerjev ČV v raziskavah bolj v ospredje stopa tudi vprašanje novih vlog (Ulrich 1996, Mabey idr. 2007), ki jih predhodne analize še niso identificirale.

Na temelju mnenj, ki so nam jih v empiričnem delu posredovali predsedniki in člani uprav ugotavljamo, da so menedžerji ČV v njihovih očeh prepoznani ključni igralci, brez katerih procesa internacionalizacije sploh ni možno speljati.

K večji zahtevnosti vlog slovenskih menedžerjev ČV pri delovanju v mednarodnem okolju prispevajo medkulturne komponente delovanja, jezikovne ovire, raznolikost posameznih lokalnih okolij, potreba po povezovanju z drugimi poslovnimi funkcijami, spremenjen in z značilnostmi lokalnih okolij razširjen pravni okvir delovanja in mnogi drugi. Med notranjimi dejavniki v podjetju ima pomemben vpliv rast organizacije in večanje kompleksnosti organizacijskih procesov ter menjave vodstva. Zelo pozitivno na igranje vlog vpliva podpora in sodelovanje z vodstvom podjetja. Na drugi strani je za igranje vlog in krepitev kompetentnosti menedžerjev ČV pomembna ugotovitev, da je zaradi večje intenzivnosti in kompleksnosti dela, ki ga prinaša internacionalizacija lahko mestoma zapostavljena možnost za lasten razvoj menedžerjev ČV.

Ob dejavnikih nas je v nadaljevanju zanimalo kako se spreminja zahtevnost vlog menedžerjev ČV. Izhodiščno tezo o rasti zahtevnosti vlog menedžerjev človeških virov z rastjo internacionalizacije, ki so jo potrjevali rezultati obeh kvalitativnih analiz je potrdila tudi nadaljnja kvantitativna analiza rezultatov. Skupno vsem štirim fazam

internacionalizacije je, da z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste zahtevnost nalog. V vrh najpomembnejših nalog menedžerjev ČV se uvrščajo tiste, ki se nanašajo na sprejemanje strateških in sistemskih odločitev na področju MČV, kar smiselno dopolnjuje rezultate mednarodnih raziskav, ki smo jih izpostavili in poudarjajo vpliv strategij MČV na igranje vlog. Sledijo jim naloge s področja urejanja delovnih razmerij, kontrola stroškov in skrb za zakonsko podlago postopkov. V mednarodni in globalni fazi je v primerjavi z ostalima nekoliko bolj v ospredju menedžment znanja in razvoj kadrov. Na tem temelju smo lahko z analizo empiričnih podatkov, ob upoštevanju omejitev, ki smo jih navedli, sprejeli prvo tezo, da se vloge menedžerjev človeških virov razlikujejo glede na fazo internacionalizacije podjetja. Z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste pomembnost pričakovanih vlog menedžerjev človeških virov.

Naslednje vprašanje s katerim smo se ukvarjali v disertaciji je vprašanje pričakovanih kompetenc za opravljanje vlog menedžerjev ČV v mednarodnem podjetju. Izhajali smo iz stališča, da se skladno z razvojem področja MČV, vlog in nalog, ki jih v organizacijah opravljajo strokovnjaki ČV spreminjajo tudi pričakovane kompetence, ki so potrebne za opravljanje teh nalog in vlog. Na temelju raziskav, ki smo jih omenjali smo privzeli tudi, da so kompetence menedžerjev ČV kontekstualno pogojene, kar pomeni, da so odvisne od nacionalnega, kulturnega, institucionalnega, organizacijskega in časovnega okvira v katerem delujejo strokovnjaki ČV. V oblikovanje nabora kompetenc menedžerjev ČV v kontekstu internacionalizacije smo vključili rezultate raziskave, ki smo jo opravili v Sloveniji (Kohont 2005) in v kateri smo ugotovili, da se kompetenčni profili strokovnjakov ČV manj razlikujejo glede na velikost organizacije in bolj po stopnjah zahtevnosti, glede na vloge, ki jih znotraj oddelka opravljajo strokovnjaki ČV. Za proučevani problem so bile še bolj zanimive analize tujih virov o kompetencah menedžerjev ČV v okviru internacionalizacije (Stroh in Caligiuri 1998, Purcell in Ahlstrand, 1994, Buyens in de Vos 1999, Farndale in Paauwe 2005, Boselie in Paauwe 2005), ki smo jih opravili in so pokazale, da je v tem okviru mogoče govoriti o ključnih in specifičnih kompetencah strokovnjakov in menedžerjev ČV.

Naša analiza kompetenc menedžerjev ČV je pokazala, da stopnje kompetenc z naraščanjem stopnje internacionalizacije (z izjemo usmerjenost k ljudem in obvladovanje konfliktov) rastejo. Tako v analizi odgovorov predsednikov uprav, kot v spletni anketi, se je pokazalo, da je ključna kompetenca menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije strateško razmišljanje, kar smiselno dopolnjuje predhodno predstavljen rezultat analize vlog, kjer se med ključne naloge uvrščajo tiste, ki se nanašajo na sprejemanje strateških in sistemskih odločitev na področju MČV. V večnacionalni fazi sta v primerjavi z domačo in mednarodno bolj pričakovani kompetenci kulturna občutljivost in obvladovanje sprememb. Med kompetencami menedžerjev človeških virov v domači in mednarodni fazi, razen rasti stopenj



pričakovanih kompetenc, ni večjih vsebinskih razlik, nekoliko bolj je v mednarodni v ospredju le timsko delo, poznavanje poslovnih procesov in komunikativnost. V večnacionalni fazi bolj v ospredje stopa način timskega dela in strokovnost, v nabor pričakovanih kompetenc pa se visoko uvrsti tudi znanje tujih jezikov. V globalni fazi so pri menedžerjih človeških virov ob že izpostavljenih kompetencah pričakovane še kulturna občutljivost, timsko delo, strokovnost, uporaba tujega jezika in motiviranje. Rezultati kvantitativnega dela raziskave so potrdili rezultate kvalitativnega dela analize zato smo, z izjemo kompetenc usmerjenost k ljudem in obvladovanje konfliktov, lahko sprejeli tudi drugo zastavljeno tezo, da se kompetence menedžerjev človeških virov razlikujejo po stopnjah glede na fazo internacionalizacije podjetja. Z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste stopnja pričakovanih kompetenc menedžerjev človeških virov.

Pri pripravi disertacije smo se soočili tudi z nekaj omejitvami. Tako smo v izhodišču predvideli, da bomo v analizo vključili širši nabor strokovnjakov, ki delujejo na področju MČV v mednarodnih podjetjih, vendar smo ta nabor na temelju predvidevanja in diskusije ob prijavi teme zožili le na menedžerje ČV, saj smo predvideli, da predvsem ti sodelujejo pri MMČV v slovenskih multinacionalkah. Rezultati analize kažejo, da omenjeno ne odseva v celoti realnega stanja, saj pomemben del nalog opravljajo tudi drugi strokovnjaki na področju MČV v centralah podjetij in v izpostavah v lokalnem okolju, kar ponuja možnosti za razširitev podobnih raziskovalnih vprašanj na več igralcev na področju MMČV.

Med omejitve štejemo tudi nezmožnost vključitve rezultatov projekta v katerem se ukvarjamo z MMČV v izpostavah multinacionalk v Srednji in Vzhodni Evropi, ki smo jih želeli vključiti ob prijavi, vendar zaradi zamika projektnih aktivnosti to še ni bilo mogoče.

V teoretičnem delu smo, da bi zamejili prostor obravnave, v opredelitvi kompetenc nekoliko zanemarili nekatere vidike kompetenc, na primer koncept metakompetenc in vpliv zunanjih dejavnikov v okolju organizacije na razvoj kompetenc, ki pa smo jih obravnavali v naših drugih prispevkih (več glej Nadoh in Kohont 2007).

V empiričnem delu omejitev z vidika statistične analize predstavlja majhno število respondentov, ki so sodelovali v spletni anketi, saj na tem temelju niso mogli izvesti nekaterih primerjav (na primer glede na velikost podjetja in obdobje delovanja menedžerjev ČV v mednarodnem prostoru). Vendar je omenjeni vzorec posledica realnega stanja, saj v mednarodnem prostoru oz. v Republiki Srbiji, kamor se je osredotočilo naše proučevanje, deluje skupaj petindvajset slovenskih multinacionalk oz. njihovih izpostav (Jaklič 2005). Posledično smo zadovoljni s številom sodelujočih respondentov (16 sodelavcev v tujini, 11 predsednikov ali članov uprav in 50

menadžerjev in strokovnjakov ČV), saj nam je njihovo sodelovanje omogočilo oblikovanje realnega opisa stanja na področju MČV v slovenskih multinacionalkah. Izvirni prispevek disertacije na področju MČV je večplasten. Z analizo podatkov raziskave Cranet 2008, raziskave, ki jo je v letu 2009 izvedlo Združenje Menedžer v sodelovanju z Združenjem delodajalcev Slovenije (Jecič in Šmuc 2009) in z vključitvijo različnih vrst respondentov (strokovnjaki ČV, sodelavci na delu v tujini in člani uprav) v intervjuje in v spletno anketo ter s pregledom rezultatov drugih raziskav smo pridobili podatke, s katerimi smo predstavili stanje na področju MČV v slovenskih multinacionalkah. Gre za področje, ki je bilo do sedaj raziskano le v manjšem obsegu in izrazito parcialno, kar kaže tudi maloštevilni nabor avtorjev (med njimi Prašnikar idr. 2001, Treven 2001, Jazbec 2005, Zagoršek 2005, Mlekuš, 2006) in do sedaj obravnavanih tem.

Izvirni prispevek ni le v osvetlitvi slovenskega stanja, ampak smo mu dodatno vrednost zagotovili z podrobnim opisom različnih področij MMČV ter tako ponudili okvir za znanstveno in strokovno javnost, ki se ukvarja z MMČV ali deluje na področju MČV v mednarodnem prostoru. Predstavljene tuje modele vlog in kompetenc menadžerjev ČV smo verificirali v empiričnem delu raziskave, s čemer smo prispevali k razvoju raziskovalnega področja MMČV z novimi spoznanji na doslej manj obravnavanem področju MČV. Obenem smo z obravnavo slovenskih multinacionalk in njihovega MČV obogatili področje, ki je bilo sedaj prvenstveno vezano na stanje v multinacionalnih podjetjih zahodno in severnoevropskih držav.

Ugotovitve niso le preskriptivne, ampak temeljijo na percepcijah vlog in kompetenc različnih akterjev v multinacionalnih podjetjih. S tem smo sledili rezultatom raziskav, ki so bile na tem področju že opravljene (Sparrow idr. 2004; Farndale 2005). Pri raziskovanju smo sledili kontekstualni paradigmi MČV (Brewster idr. 2000a) in upoštevali socialno-relacijsko pogojenost kompetenc (Bramming in Holt Larsen 2000).

Menimo, da smo ob pretežni uporabi tujih virov z disertacijo prispevali tudi k oblikovanju slovenske terminologije na področju MČV. Osnovni pojmi in termini se na tem področju zelo razlikujejo med avtorji, kar otežuje medsebojne primerjave. Obenem novejših terminov, ki jih najdemo v tujih virih sploh še ne zasledimo v slovenskih virih. Delo bo tako lahko prispevalo k boljšemu razumevanju posameznih pojmov.

Na temelju analiz in mnenj vključenih akterjev ponujamo (slovenskim) menadžerjem ČV naslednja priporočila za krepitev oddelka ČV, razvoj vlog in kompetenc menadžerjev ČV in za oblikovanje politik in strategij MČV v različnih fazah internacionalizacije podjetij:

Področje pridobivanja in izbire kadrov je uvrščeno med ključne vloge menedžerjev ČV v mednarodnem podjetju. Na tem področju je pomembno, da se za delo v tujini izbere sodelavca, ki bo na temelju predhodnih mednarodnih izkušenj in ne le strokovnosti delo v tujini opravil uspešno, hkrati pa se mora skrbeti tudi za njegov nadaljnji razvoj. Ker je ključni motiv slovenskih sodelavcev, ki so pripravljene delati v tujini, želja po napredovanju, pridobivanju znanja in izkušenj ali želja po spremembi okolja, je lahko napotitev ustreznega sodelavca del aktivnosti na področju razvoja kadrov.

Rezultati raziskav v Sloveniji kažejo, da karijerne napotitve (Jecič in Šmuc 2010) za slovenska podjetja niso nekaj neobičajnega. Ob tem bi opozorili na proces vračanja in reintegracije v domače okolje. V tem okviru smo ugotovili, da so mnogi slovenski uspešni menedžerji zelo dolgo obdobje v tujini, kar se odraža v njihovi izčrpanosti, pomanjkanju idej, dolgotrajni ločenosti od družine in vodi v upad motivacije za delo. Obenem podatki glede napredovanja in vrnitve napotenih sodelavcev kažejo, da jih le 16 % (Jecič in Šmuc, 2010) po vrnitvi domov napreduje. Omenjeno je posledica dejstva, ki smo ga potrdili z raziskavo: večina slovenskih podjetij se ne ukvarja s kariero posameznikov v tujini in nima oblikovanega posebnega programa za reintegracijo oz. delo po vrnitvi iz tujine. Edina rešitev, ki je oblikovana je pravica sodelavca do vrnitve na enako delovno mesto, kot ga je zasedal pred napotitvijo. V tem kontekstu je smiselno v podjetjih razmisliti o rešitvah, na primer mentorstvo, načini seznanjanja o aktualnostih, občasne vrnitve domov, kombinacija dela v tujini in v izpostavi, obiski v tujini, informacijsko podprte rešitve, ipd., ki bodo zagotavljale, da bo vrnitev potekala gladko. V povezavi s kariernim razvojem je pomembna tudi ugotovitev, da slovenska podjetja premalo skrbijo za prenos izkušenj, znanja in kompetenc iz starejših menedžerjev na mlajše. To predstavlja razvojno oviro pri oblikovanju lastnih kadrovskih bazenov mednarodno kompetentnih kadrov in vpliva na hitrost odziva pri zapolnjevanje kadrovskih potreb na tujih trgih. Glede na rezultate predhodnih raziskav (Jakličeva in Svetličič) omenjeno še vedno ostaja pomembna notranja ovira internacionalizacije.

Podatki raziskave Cranet (2008) kažejo, da za slovenska mednarodna podjetja velja, da imajo oblikovane poslovne in strategije za človeške vire, manj pa je podjetij (tako mednarodnih kot lokalnih), kjer odgovorne osebe za človeške vire sodelujejo v oblikovanju poslovnih strategij od začetka. S tega vidika ne moremo potrditi zadovoljstva z vpetostjo odgovornih oseb za človeške vire v ključne procese odločanja in kreiranja strategij, kar je lahko slabost tako za organizacije, saj posledično vidik MČV v strategijah ni toliko prisoten, kot za oddelke MČV, ki so zaradi manjše vpetosti vključeni kasneje in posledično verjetno tudi manj pripravljene na spremembe. Ob rezultatih raziskave Cranet (2008), ki kažejo, da ima 94 % slovenskih mednarodnih podjetij oddelke za ČV in je 80% menedžerjev ČV prisotno v upravljanju teh podjetij je 60% vključenost menedžerjev ČV v oblikovanje poslovnih

strategij posebno problematična. Težko je sicer soditi o razlogih na splošno, vendar razkorak po našem mnenju izhaja predvsem iz lastne (ne)aktivnosti menedžerjev ČV. Del razlogov se skriva tudi v opažanju v naši raziskavi sodelujočih predsednikov uprav: Sodelavci na področju MČV so ključni igralci, brez katerih procesa internacionalizacije sploh ni mogoče izpeljati, vendar se je ob tem potrebno vprašati ali se tako vidijo tudi menedžerji ČV sami in ali so na te spremembe pripravljeni.

V kontekstu internacionalizacije velja dodati, da je ob naraščajočem številu sodelavcev, ki z internacionalizacijo poslovanja pridobivajo mednarodne izkušnje, novo znanje in kompetence ključno, da te imajo in razvijajo tudi menedžerji ČV. Le na tak način lahko ustrezno odgovorijo na potrebe uporabnikov storitev in razumejo okoliščine v katerih uporabniki potrebujejo oporo. To je ob strokovnosti, inovativnosti in osebni kredibilnosti (Bartlett 2008) ključ do krepitve vloge menedžerjev ČV v mednarodnih podjetjih.

Analiza odgovorov glede priprave sodelavcev na delo v tujini pred napotitvijo kaže, da slovenska podjetja temu vprašanju ne posvečajo dovolj pozornosti. Respondenti o posledicah nepripravljenosti sodelavcev na delo v tujini poročajo, da sami nimajo dovolj izkušenj in prakse z delom v tujini in da je zaradi odsotnosti sistematične priprave v teh primerih posameznik prepuščen predvsem lastni iznajdljivosti in sposobnosti prilagajanja, saj gre za proces učenja skozi delo. Poudarjajo, da ima omenjeno vpliv na učinkovitost opravljanja dela v tujini. Na to pomembno vpliva tudi dejstvo, da je v teh primerih le posameznik tisti, ki na temelju lastne presoje oceni, da ima dovolj izkušenj. Ker pristop k usposabljanju ni sistematičen, podjetja tudi ne oblikujejo baze usposobljenih kadrov za prevzem nalog v tujini. Premalo pozornosti je posvečeno tudi vprašanju motivacije za delo v tujini, odločanju zakaj sploh delati v tujini ter vplivu dela v tujini na posameznika in na njegovo družino. V raziskavi smo kljub temu lahko navedli nekaj primerov dobrih praks slovenskih podjetij, ki bodo strokovni javnosti v pomoč pri oblikovanju priprav na napotitev.

Med načini približevanja storitev oddelka za človeške vire potrebam sodelavcev v tujini respondenti v raziskavi izpostavljajo tudi, da je pred odhodom v tujino potrebno spoznati posameznike, ki se jih napoti, saj to vpliva tako na kakovost sodelovanja kot na uspešnost v tujino napotenega sodelavca. Zato strokovnjakom in menedžerjem ČV priporočamo, da naj okrepijo različne načine s katerimi bodo spoznali sodelavce doma in v tujini ter medsebojno izmenjavo znanja med sodelavci. V tujino napoteni sodelavci v zvezi s tem opozarjajo, da strateške konference in neformalna druženja, ki se sedaj največkrat izvajajo ne zadoščajo. Sodelavce je potrebno bolj pripraviti na izzive tujine, še posebej na področju vodenja in funkcionalnih izobraževanj (komuniciranje, funkcionalna pismenost v tujem okolju). Naloga oddelka je, da sistematično komunicira in seznanja sodelavce v tujini z dogajanjem v domačem

podjetju, spremlja njihovo delo v tujini in obenem namenja pozornost njihovi karieri, sploh v obdobju po vrnitvi iz tujine.

Med področji, kjer je v procesu internacionalizacije potrebna podpora menedžerja človeških virov, predsedniki in člani uprav izpostavljajo predvsem pridobitev in selekcijo ključnih kadrov za zasedbo različnih delovnih mest v tujini in oceno kadrovskih potencialov (tako z vidika stroškov, količine in kvalitete kadrovske strukture) pri ustanavljanju in nakupih družb v tujini, kjer tudi poudarjajo, da gre za izrazito prezrto področje. Zatem na področjih uvajanja in podpore kadrom v tujini, oblikovanja ključnih standardov MČV in skrbi za afirmacijo in prenos ključnih vrednot korporacijske kulture. Pri poznavanju in urejanju formalno pravnih razmer. Predsedniki in člani uprav tudi potrjujejo, da z naraščanjem stopnje internacionalizacije obenem raste tudi zahtevnost nalog, ki jih opravljajo menedžerji človeških virov. Nalog je več, so nove, bolj kompleksne in zahtevajo večjo širino. To od menedžerja ČV zahteva drugačno organiziranost, večjo odprtost, večjo kompleksnost obvladovanja problemov, fleksibilnost, potrebo po povezovanju z drugimi funkcijami v družbi in tudi navzven, kar mnogokrat zahteva tudi poglobljena znanja iz drugih področij (trženje, finance, računovodstvo, informatika, itd.) in potrebo po učinkovitosti. Okrepljen je tudi prenos internega znanja, standardov MČV in vrednot korporativne kulture znotraj skupine podjetij ter skrb za njihovo afirmacijo, kjer je poudarjeno tudi mentoriranje. Obenem mora menedžer ČV zagotavljati strokovno podporo sodelavcem, ki delajo v družbah v tujini, za zapolnitev kadrovskih potreb na novem trgu pa se mora hkrati osredotočati na doma vzgojen kader, na kader na delu v tujini in na kader iz dežel, ki so predmet internacionalizacije. Pomembna vsebina njegovega dela je tudi »navznoter obrnjena internacionalizacija«, ki pomeni izbor najboljših talentov na različnih globalnih trgih in njihovo sodelovanje v vodstvu korporacije. Vse omenjeno zahteva, da ob menedžerju ČV tudi ostali strokovni sodelavci razumejo koncept internacionalizacije in izzive s katerimi se podjetje srečuje pri mednarodni širitvi.

Predsedniki in člani uprav priložnosti za uspešnejše sodelovanje z menedžerji ČV vidijo v nadaljnji podpori pri internacionalizaciji poslovanja, pri čemer je bistveno, da so menedžerji ČV člani projektnih skupin, ki proučujejo ali pripravljajo vstop na tuje trge ter se obenem zavedajo pomena svoje vloge v procesu internacionalizacije in sodelujejo pri strateškem odločanju. Od menedžerjev ČV na drugi strani pričakujejo večjo aktivnost pri uvajanju sprememb in proaktivnost pri reševanju problemov ter aktivnejšo vlogo oddelka MČV v podjetjih v tujini, predvsem na področju usposabljanja lokalnih direktorjev in lokalnih strokovnih sodelavcev, ki skrbijo za MČV, sodelovanje pri oblikovanju ciljev in pri motiviranju v tujino napotenih sodelavcev ter učinkovito svetovanje na strokovnem področju. Kot pomembno izpostavljajo tudi krepitev socialne mreže menedžerjev ČV v sodelovanju z

institucijami v lokalnem okolju ter ustvarjanje pogojev za mobilnost kadrov v tujino in za njihovo uspešno vračanje in integracijo v matično okolje.

S poslovnega vidika je za respondente (prokuriste in vodje izpostav v tujini) pomembna tudi proučitev kadrovskega stanja in funkcije v nadrobnejšem pregledu podjetja, ki ga izvajajo podjetja za bodoče nakupe, saj z nakupom podjetja »dobijo« tudi ljudi, kar je evidentno v procesih pripojitev in prevzemov. Zanimivo je, da v tujino napoteni sodelavci poročajo, da pri tem ne sodelujejo, menedžment (predsedniki/člani uprav) pa trdijo, da so ti v omenjene procese vključeni.

Kot izziv z vidika mednarodnega delovanja lahko v slovenskih podjetjih izpostavimo še nizke deleže nekaterih dokumentov, med njimi izjave o spoštovanju raznolikosti, ki prispeva h krepitvi in promociji prednosti raznolikosti sodelavcev v podjetju.

Na ravni oddelka ČV se del neizkoriščenih priložnosti v slovenskih mednarodnih podjetjih kaže tudi na področju evalvacije uspešnosti oddelka za človeške vire, ki je skromna, saj uspešnost dejavnosti v zelo veliki meri evalvira le okrog 8% (Cranet 2008) sodelujočih podjetij, v srednji oz. večji meri pa skupaj nadaljnjih 66% mednarodnih podjetij. Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti oddelka MČV prispeva k pridobitvi povratnih informacij o delovanju oddelka, k uspešnosti in učinkovitosti posameznih aktivnosti, k boljši odzivnosti na potrebe uporabnikov, k oblikovanju okvirjev, ki sodelavcem zunaj oddelka in menedžerjem omogočajo, da spoznajo pomen, vlogo in vpliv oddelka MČV na delovanje podjetja, k razvoju oddelka MČV in h krepitvi njegove strateške vloge.

Odprt prostor za nadaljnji razvoj je tudi na področju informacijske podpore MČV in linijskim vodjem v obliki kadrovskega informacijskega sistema. Če je ta ob načelu standardizacije prilagojen lokalnim posebnostim lahko namreč prispeva k bolj optimalnemu izvajanju procesov MČV, k manjši porabi časa, obenem pa k preseganju jezikovnih in prostorsko-časovnih omejitev in k zadovoljstvu sodelavcev. Med pomankljivostmi informacijske podpore respondenti v raziskavi, ki smo jo opravili izpostavljajo, da ta ni vedno v zadostni meri vključena v korporacijski kadrovski informacijski sistem ali ni medsebojno povezana, kar vodi v potrebo po drugih oblikah komunikacije in podvajanju administrativnih nalog. Predvsem prek elektronske pošte. Informacijsko-komunikacijska podpora je lahko strokovnim sodelavcem in vodjem v pomoč še na področju, ki smo ga že omenjali, pri spremljanju uspešnosti in učinkovitosti oddelka oz. dejavnosti MČV.

Podpora oddelka za človeške vire sodelavcem na delu v tujini v administrativnem smislu obstaja v vseh podjetjih, obenem pa obstajajo razlike v raznolikosti podpore in v njenem obsegu. Kljub vsemu prevladuje ocena respondentov, da bi podpora lahko bila boljša. Sodelavci večjo podporo oddelka MČV pričakujejo tudi pri oblikovanju

dogovorov in opredelitvi obveznosti, pravic, pooblastil, ugodnosti in povračil stroškov pred odhodom, pri iskanju stanovanja ter zagotovitvi ustreznega in prijetnega bivalnega okolja. Posebej izpostavljeno je omogočanje, da posameznika spremlja družina, če to želi in ureditev vseh pravnih zadev, ki so vezane na odhod družine ter stalna komunikacija z družinskimi člani, ki posameznika spremljajo. To razširja področje delovanja oddelka za človeške vire nad raven posameznega sodelavca oziroma izven meja podjetja. Omenjeno že predstavlja izziv pri slovenskih podjetjih, ki delujejo na bolj oddaljenih trgih. Za večino slovenskih mednarodnih podjetij, ki sedaj še delujejo predvsem na bližnjih trgih nekdanje skupne države, pa bi lahko postalo bolj prezenten izziv s širitvijo na oddaljene trge in z napotitvami mlajših sodelavcev.

Pred oddelki in menedžerji ČV v mednarodnih podjetjih so številnimi izzivi. Nanje bodo lahko uspešno in učinkovito odgovorili predvsem z lastno kompetentnostjo, z izmenjavo znanja, z osebno kredibilnostjo v očeh uporabnikov, s spoštovanjem raznolikosti, s pridobivanjem mednarodnih izkušenj, z usmerjenostjo v razvoj in s krepitvijo lastne profesionalne vloge. Na tem temelju bodo lažje razumeli raznolikost okoliščin s katerimi se pri delovanju v mednarodnem okolju srečujejo njihovi sodelavci in ki obenem spreminjajo vloge MČV v podjetjih v katerih delujejo. Upamo, da jim bodo rezultati našega dela v pomoč in spodbudo pri nadaljnjem delu.

## 8. LITERATURA

- Adler, N. J. in Ghadar F. 1990. Strategic human resource management: a global perspective. V *Human resource management: an international comparison*, ur. R. Pieper, 235-260. Berlin in New York: De Gruyter.
- Adler, N. J. 1983. Cross-cultural management: Issues to be faced. *International studies of management and organization* 13 (1/2): 7 - 45.
- Allen, J. in van der Velden R. 2009. *Report on the Large-Scale Graduate Survey: Competencies and Early Labour Market Careers of Higher Education Graduates*. EU: Erasmus Programme. Dostopno prek: [http://www.decowe.com/static/uploaded/htmlarea/hegesco/Competencies\\_and\\_Early\\_Labour\\_Market\\_Careers\\_of\\_Higher\\_Education\\_Graduates.pdf](http://www.decowe.com/static/uploaded/htmlarea/hegesco/Competencies_and_Early_Labour_Market_Careers_of_Higher_Education_Graduates.pdf) (4.1.2010).
- Alexander, N. 1990. Retailers and international markets: Motives for Expansion. *International Marketing Review*, 17 (2): 75-85.
- Alexander, N., Rhodes M. in Myers, H. 2007. International market selection: measuring actions instead of intentions, *Journal of Services Marketing*, 21 (6): 424-434.
- Altrichter, H., Feldman A., Posch P. in Somekh, B. 2008. *Teachers investigate their work: An introduction to action research across the professions*. London: Routledge.
- Andersson, S. in Wictor I. 2003. Innovative Internationalisation in new firms: Born Globals—the Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship* 1 (3): 249-275. Dostopno prek: <http://www.springerlink.com/content/q25456200586627r/> (22.11.2009).
- Arthur, M. in Hendry C. 1990. Human resource management and the emergent strategy of small to medium sized business unit. *The International Journal of Human Resource Management* 1 (3):233-250.
- Aycan, Z. 2001. Cross-cultural industrial and organizational psychology: Contributions, Past Developments, and Future Directions. *Journal of Cross-cultural psychology* 31(1): 110-128.
- Aycan, Z. 2003. Upravljanje ljudi preko meja: medkulturni pogled na upravljanje človeških virov. *Kadri* 11 (8): 40- 55.
- Aycan, Z., Kanungo R. N. in Sinha J. B. 1999. Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 30(4): 501-526.
- Bach, S. in Sisson K. 2003. *Personnel Management: A comprehensive guide to theory and practice*. Oxford: Blackwell.
- Barauch, Y. 2004. *Managing careers: Theory and practice*. Harrow: Prentice Hall Pearson Education.



- Barnes, N. J. 2001. The boundaryless organization: Implications for job analysis, recruitment, and selection. V *International HRM: Managing diversity in the workplace*, ur. M. H. Albrecht, 133-148. Oxford: Blackwell.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99-120.
- Barney, J. B. in Wright P. M. 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management* 37 (1): 31-46.
- Bartlett, C. A. in Ghoshal S. 1989. *Managing across Borders: The transnational solution*. London: Hutchinson.
- Bartlett, C. A. in Ghoshal S. 2000. Going global: Lessons from late movers. *Harvard Business Review* 78 (2): 132-142.
- Bartlett, C. A. in Ghoshal S. 2008. The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles. V *Transnational management. Text, cases, and readings in cross-border management*, ur. C. A. Bartlett, S. Ghoshal in P. Beamish, 775-793. Boston: Mc Graw-Hill.
- Beamish, P. W., Morrison A. J. in Rozenzweig, P. M. 2000. The global manager. V *International management: text and cases*, ur. P. W. Beamish. Boston: McGraw-Hill.
- Becker, G. S. 1994. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chichago: The University of Chichago press.
- Beer, M. 1984. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Beer, M. in Spector B. 1985. Corporate wide transformations in human resource management. V *Human resource management: Trends and challenges*, ur. R. E. Walton in P. R. Lawrence. Boston: Harvard Business School Press.
- Bell, J., McNaughtonb R. in Young S. 2001. 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management* 7 (3): 173-189.
- Bergenhenegouwen, G. J., ten Horn H. F. K. in Mooijman E. A. M. 1996. Competence development – a challenge for HRM professionals. Core competences of organizations as guidelines for development of employees, *Journal of European Industrial Training* 20 (9): 29-35.
- Black, J. S., Gregersen H. B. 1992. Serving two masters: managing the dual allegiance of expatriate employees. *Sloan Management review* Summer: 61-71.
- Black, J. S., Gregersen H. B in Odou, G. 1991. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review* 16 (2): 291-317.
- Black, J. S., Gregersen H. B., Mendenhall M. in Stroh L. 1999. *Globalizing people through international assignments*. Boston: Addison-Wesley.
- Black, J. S. in Mendenhall M. 1989. A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. *Human Resource Management* 28 (4): 511-539.

- Bonache, J. 2006. The compensation of expatriates: a review and a future research agenda. V *Handbook of research in international human resource management*, ur. G. K. Stahl in J. Bjorkman, 158-175. Cheltenham: Edward Elgar.
- Boselie, P. in Paaue J. 2005. Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review* 34 (5): 550-566.
- Boxall, P. in Purcell, J. 2003. *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave-MacMillan.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The competent manager*. New York: John Wiley.
- Bramming P. in Holt Larsen H. 2000. Making sense of the drive for competence. V *Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas and strategy*, ur. C. Brewster in H. Holt Larsen. UK: Blackwell publishers.
- Bratton, J. 1999. The human resource management phenomenon. V *Human resource management*, ur. J. Bratton in J. Gold. London: MacMillan Business.
- Brewster, C. 1998. Human Resource Management in Europe. V *The IEBM Handbook of Human Resource Management*, ur. M. Poole in M. Warner, 392-403. London: International Thompson Business Press.
- Brewster, C. in Holt Larsen H. 2000a. *Human resource management in Northern Europe: Trends, dilemmas and strategy*. UK: Blackwell publishers.
- Brewster, C., Holt Larsen H. in Mayrhofer W. 2000b. Human Resource Management: A strategic approach. V *Human resource management in Northern Europe trends, dilemmas and strategy*, ur. C. Brewster in H. Holt Larsen. UK: Blackwell publishers.
- Brewster, C., Mayrhofer W. in Moreley, M. 2000c. *New chalanges for European human resources management*. London: Macmillan press.
- Brewster, C., Farndale E. in van Ommeren J. 2000d. *HR competencies and professional standards*. Cranfield: Centre for European human resource management. Dostopno prek: <http://www.wfpma.org> (14.8.2003).
- Brewster, C., Harris H. in Sparrow, P. 2002. *Globalizing HR*. London: CIPD.
- Brewster, C. in Lee, S. 2006. HRM in not-for-profit international organizations different, but also alike. V *Managing human resources in Europe: a thematic approach*, ur. H. Holt Larsen in W. Mayrhofer. London, New York: Routledge.
- Briscoe, D. R. in Schuler R. S. 2004. *International human resource management: policy and practice for the global enterprise*. London: Routledge.
- Brockbank, W. 1997. HR`s future on the way to a presence. *Human resource management* 36 (1): 65-69.
- Brockbank, W. in Ulrich D. 2003. *Competencies for the new human resources*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Buckley, P. J. 1989. *The multinational enterprise: theory and applications*. London: MacMillan.
- Buckley, P. J. in Ghauri P. N. 1999. *The global challenge for multinational enterprises Managing increasing interdependence*. Amsterdam: Pergamon.

- Buckley, P. J. in Casson M. 2010. *The Multinational Enterprise Revisited: The Essential Buckley and Casson*. New York: Palgrave MacMillan.
- Burke, R. J. in Cooper C. L. 2004. *Leading in turbulent times: managing in a new world of work*. Malden, Oxford, Carleton: Blackwell Publishing.
- Buyens, D. in de Vos A. 1999. The added value of HR department. V *International human resource management*, ur. C. Brewster in H. Harris. London: Routledge.
- Caldwell, R. 2001. Champions, adaptors, consultants synergists the new change agents in HRM. *Human resource management journal* 11 (3): 39-52.
- Caldwell, R. 2003. The changing roles of personnel managers old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies* 40 (4): 983-1004.
- Callieri, C. 2001. The knowledge economy: a business perspective. V *Defining and selecting key competencies*, ur. D. S. Richen in L. Salganik Hersh, 228-231. Seattle, Toronto, Goettingen, Bern: Hogrefe in Huber Publishers.
- Carroll, S.J. 1991. The new HRM roles, responsibilities, and structures. V *Managing Human Resources in the Information Age*, ur. R. S. Schuler, 204-26. Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- Cascio, W. F. 2006. *Managing human resources productivity, quality of life, profits*. New York: McGraw-Hill.
- Civelli, F. F. 1997. New competencies, new organizations in a developing world. *Industrial and Commercial Training* 29 (7): 226-229.
- Collings, D. in Scullion, H. 2006. Global staffing. V *Handbook of research in international human resource management*, ur. G. Stahl in I. Bjorkman, 141-157. Cheltenham: Edward Elgar.
- *Cranet-E 2008, mednarodna primerjalna študija o managementu človeških virov*. Cranfield: Velika Britanija, dostopno prek: <http://www.cranet.org> (18.1.2010).
- Dawson, J. 1994. Internationalization of retailing operations. *Journal of Marketing Management* 10 (4): 267-282.
- De Cieri, H. in Dowling, P. J. 1999. Strategic human resource management in multinational enterprises: theoretical and empirical developments. V *Research in personnel and human resources management in twenty-first century*, ur. P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Bodreau in G. T. Milkovich. Stamford: JAI Press.
- *Definition and selection of competencies (DeSeCo): Theoretical and conceptual foundations, Strategy paper*. 2002. OECD: Directorate for education, labour, employment and social affairs. Dostopno prek: <http://www.deseco.admin.ch> (21.4. 2009).
- Dogša, I. 2002. Humanistične teorije osebnosti. V *Psihologija: spoznanja in dileme*, 261 – 267, ur. A. Kompare. Ljubljana: DZS.
- Dosi, G., Nelson R. P. in Winter G. 2000. *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, P. J. 1988. International and Domestic personnel: human resource management similarities and differences. V *Readings in Personell and Human*

- Resource Management*, ur. R. S. Schuler, S. A. Youngblood in V. I. Huber, 456–462. St. Paul: West Publishing.
- Dowling, P. J. 1999. Completing the puzzle: issues in the development of the field of international human resource management. *Management International Review* 39 (3): 27–43.
  - Dowling, P. J. in Welch, D. E. 2004. *International human resource management: managing people in a multinational context*. London: Thomson.
  - Dowling, P. J., Festing M. in Engle A. D. 2008. *International Human Resource Management*. London: Thomson Learning.
  - Drejer, A. 2002. *Strategic management and core competencies: theory and application*. Westport: Quorum Books.
  - Drucker, F. P. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
  - Dubois, D. D. 1998. *The competency case book: twelve studies in competency-based performance improvement*. Amherst: HRD Press.
  - Dubrovski, D. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
  - Dunning, J. H. 1993. *Multinational enterprises and the global economy*. Reading, New York: Addison Wesley.
  - Dunning, J. H. in Lundan S. M. 2008. *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham: E. Elgar.
  - Dular, B. 2002. *Lastninjenje in upravljanje človeških virov, doktorska disertacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  - Eroglu, S. 1992. The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model. *International Marketing Review* 9 (5):265- 282.
  - Evans, J., Treadgold A. in Mavondo, F.T. 2000. Psychic distance and the performance of international retailers – a suggested theoretical framework. *International Marketing Review* 17 (4/5): 373-83.
  - Evans, P., Pucik V. in Barsoux J. 2002. *The global challenge Frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill.
  - Farndale, E. in Paauwe J. 2005. The role of corporate HR functions in MNCs the interplay between corporate, regional/national and plant level, *Vth International HRM Workshop, Universidad de Cadiz/Sevilla, Španija, 19.-21. maj 2005*.
  - Fayol, H. 1916. *General and industrial management*. London: Pitman Publishing. Dostopno prek: <http://www.unr.edu/cla/polisci/faculty/faHerzik/documents/Fayol-H.pdf> (12.1.2010).
  - Fenwick, M. 2004. International compensation and performance management. V *International human resource management*, ur. A.-W. Harzing in J. V. Ruysseveldt, 307-332. London: Sage publications.
  - Fey, C.F., Morgulis-Yakushev S., Park H.J. in Björkman I. 2009. Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: a comparison of MNC subsidiaries in the USA, Finland and Russia. *Journal of*

- International Business Studies* 40 (3): 690-712. Dostopno prek: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v40/n4/pdf/jibs200883a.pdf> (14.5.2010).
- Flippo, E. 1985. *Personnel management*. New York: McGraw Hill.
  - Flood, P. 1998. Is HRM dead? What will happen to HRM when traditional methods are gone. V *Human Resource Management: The New Agenda*, ur. P. Sparrow in M. Marchington, 52-71. London: Pitman Publishing.
  - Flood, P. in Gerrick J. 1999. *Understanding learning at work*. London: Routledge.
  - Fombrun, C.J, Tichy N. M. in Devanna, M. A. 1984. *Strategic human resource management*. New York: Wiley and Sons.
  - Forster, N. 2000. The myth of the international manager. *International journal of human resource management* 11(1): 126-142.
  - Friedman, B. A. 2007. Globalization implications for human resource management roles. *Employ respons rights* 19(4) 157-171.
  - Friedson, E. 2001. *Profesionalism: the third logic*. Cambridge: Polity press.
  - Gibson, A. L. in Quick, J. C. 2004. Work stress and well-being: mutual challenge and fuller interaction. V *Leading in turbulent times Managing in a new world of work*. Burke, ur. R. J. Cooper in C. L. Malden, 222-241. Oxford, Carleton: Blackwell Publishing.
  - Gomez, C. in Sanchez J. I. 2005. HR's strategic role within MNCs: helping build social capital in Latin America. *The International Journal of Human Resource Management* 16(12): 2189–2200.
  - Gomez-Mejia L. R., Balkin D. B. in Cardy R. L. 2004. *Managing Human Resources*. New Jersey: Pearson - Prentice Hall.
  - Gorsline, K., Hawthorne T. in Ho K. 1998. *Moving competencies »off the page« and into people*. V The competency case book, ur. D.D. Dubois, 297-334. Amherst: HRD Press.
  - Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17(4): 108-122.
  - Green, P. C. 1999. *Building robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
  - Grošelj, M. 2005. *Internacionalizacija podjetja Eti Izlake v Evropi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  - Guest, D. E. 1997. Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of HRM* 8(3): 263-290.
  - Gupta, A. K. in Govindarajan V. 2001. Converting global presence into competitive advantage. *Academy of Management Executive* 15 (5): 45–56.
  - Gupta, A. K. in Govindarajan, V. 2002. Cultivating a global mindset. *The Academy of Management Executive* 16(1): 116-126.
  - Hadley, R. D. in Wilson, H.I.M. 2003. The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review* 12 (6): 697-717.

- Haeuser, D. Wilkens U. in Pawlowski, P. 2003. Organizational competencies in knowledge management and competitive advantages. V *Exploring the mosaic, developing the discipline*, ur. M. Morley, C. Cross, C. Flood, C. Gubbins, N. Heraty in K. Sheikh. International conference on International Human Resource management. Limerick: University of Limerick.
- Hall, R. 1992., The Strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* 13 (2).
- Hamel, G. in Prahalad C. K. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Handy, C. 1996. *Beyond certainty: the changing worlds of organisations*. London: Arrow books.
- Hargreaves, P. in Jarvis P. 1989. *Human resource development handbook*. London: Kogan Page.
- Harris, H. in Brewster C. 1999. The coffee-machine system: how international selection really works. *International journal of human resource management* 10(3): 488-500.
- Harvey, M., Novacevic M. in Kiessling T. 2001. Hypercompetition and the future of Global Management in the 21st century. *Thunderbird International Business Review* 43(5): 599 – 616.
- Harzing, A-W. 2001. Who`s in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign multinationals. *Human resource management* 40 (3): 139-158.
- Harzing, A-W. 2004. Composing an international staff. V *International human resource management*, ur. A-W. Harzing in J. V. Ruysseveldt, 251-282. London: Sage publications.
- Harzing, A-W. 2004a. Internationalization and the international division of labour. V *International human resource management*, 9-32, ur. A-W. Harzing in J. V. Ruysseveldt. London: Sage publications.
- Harzing, A-W. 2004b. Strategy and structure of multinational companies. V *International human resource management*, 33-64, ur. A-W. Harzing in J. V. Ruysseveldt. London: Sage publications.
- Heneman, H., G. Metzler, C. A. Roosevelt, T. R. in Donohue, T. J. 1998. Future challenges and opportunities for the HR profession. *HR Magazine* 43(3):68-75.
- Hertel, G., Geister C. in Konradt U. 2005. Managing virtual teams: a review of current empirical research. *Human Resource Management Review* 15: 69-95.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. 2006. Cultural constraints in management theories. V *International management behaviour*, 75-89, ur. H. W. Lane, J. J. Distefano in M. Maznevski. Marsden in Oxford: Blackwell Publishing.
- Hofstede, J.G., Pedersen P.B. in Hofstede G. 2006. *Komuniciranje raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.

- Hollensen, S. 2004. *Global Marketing: A Decision Oriented Approach*. Europe: Prentice hall.
- Holt Larsen, H. 2000. *Reflections on Human Resource Management Trends and dilemmas*. Copenhagen: Cranet-E project advisory group. Dostopno preko: <http://www.cbs.dk> (1.9.2010).
- Hope-Hailey, V. 1997. A chameleon function? HRM in the 90s. *Human resource management journal* 7(3): 5-18.
- House, R. J., Hanges P. J., Ruiz-Quantanilla S.A., Dorfman S.A., Javidan P.W., Dickson M. in Gupta M. W. 1999. Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE. V *Advances in Global Leadership*, ur. W. Mobley, J. Gessner in V. Arnold. Stamford: JAI Press.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of HRM practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 3(8): 635- 672.
- Ignjatović, M., Svetlik I. 2004. Slovenija – neintenzivno upravljanje človeških virov. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. I. Svetlik in B. Ilič, 66-111. Ljubljana: Sophia.
- Jackson, S. in Schuler, R. 1995. Understanding HRM in the context of organisations and their environments. *Annual Review of Psychology* 46(3): 237-64.
- Jackson, T. 2002. The competent organization: the American model. V *International HRM A cross-cultural approach*, ur. T. Jackson. London: Sage Publications.
- Jakič, A. 2008. *Slovenske multinacionalke: majhne, rastoče. Sporočilo Centra za mednarodne odnose CMO in CPII 2008. Lestvica top 25 slovenskih multinacionalk*. Ljubljana in New York: CMO in CPII, 18.3. 2008. Dostopno prek: **Error! Hyperlink reference not valid.** (17.9.2010).
- Jaklič, A. in Svetličič M. 2003. *Enhanced transition through outward internationalization outward FDI by Slovenian firms*. Aldershot: Burlington Ashgate.
- Jaklič, A. in Svetličič M. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: FDV.
- Jaklič, M. 2009. Pozicioniranje v mednarodnem poslovnem okolju. V *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*, 199-225, ur. M. Jaklič. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- *Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije JAPTI*. Dostopno prek: <http://www.japti.si/> (1.3.2009).
- Jazbec, M. 2005. Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnežev. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. J. Prašnikar in A. Cirman, 85-107. Ljubljana: Časnik Finance.
- Jecič, D. in Šmuc, S. 2010. *Napotitev delavcev na delo v tujino*. Ljubljana: Združenje Manager in Združenje delodajalcev Slovenije, neobjavljeno.

- Jokinen, T. 2003. Global leadership competencies: a review and discussion. V *Exploring the mosaic, developing the discipline*, ur. M. Morley, C. Cross, C. Flood, C. Gubbins, N. Heraty in K. Sheikh. International conference on International Human Resource management. Limerick: University of Limerick.
- Kamin, T. 2004. *Promocija zdravja kot mit opolnomočenega državljana, doktorska disertacija*. Ljubljana: FDV.
- Katsikeas, C. S. 1996. Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review* 13 (2): 4-19.
- Kavčič, B. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
- Kelly, J. 2001. The role of the personnel/HR function in multinational companies. *Employee relations* 32(6): 536-557.
- *Key competencies: a developing concept in general compulsory education*. Bruselj: Eurydice. Dostopno prek: <http://www.eurydice.org> (4.3.2009).
- Kim, K. Park J. H. in Prescott J. E. 2003. The global integration of business functions: a study of multinational business in integrated global industries. *Journal of international business studies* 34(6): 327-344.
- Kohont, A. 2001. *Zaposlovanje pri zasebnih agencijah, diplomsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kohont, A. 2005. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov, magistrsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kohont, A. 2006. Slovénie: évolution de la fonction Ressources Humaines en Slovénie. *Ressources humaines en Euromediterranee* 2 (1): 140-145. Marseille: Euromed.
- Kohont, A. in Kaše R. (2009): Mednarodni menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. I. Svetlik in N. Zupan, 575-631. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kohont, A. in Svetlik I. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. M. S. Pezdir. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Koontz, H. in O`Donnell C. 1974. *Essentials of management*. London: Mc Graw Hill.
- Kramberger, A., Ilič B. in Kohont, A. 2004. S strateško naravnostjo managementa do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. I. Svetlik in B. Ilič, 66-111. Ljubljana: Sophia.
- Laabs, J. J. 1996. Must-have global HR competencies: know how for a successful international HR career. *Personnel Journal* 1(13): 13-22.
- Lane, H. W., Distefano J. J. in Maznevski M. 2006. *International management behaviour*. Marsden in Oxford: Blackwell Publishing.
- Lawler, E. 1993. From job-based to competence-based organizations. *Journal of Organizational Behaviour* 15(1):3-13.
- Lawson, T. in E. Limbrick 1996. Critical competencies and developmental experiences for top HR executives. *Human resource management* 35(1): 67-86.



- Lazarova, M. in Caligiuri, P. 2004. Repatriation and knowledge management. V *International human resource management*, ur. A.-W. Harzing in J. V. Ruysseveldt, 333-356. London: Sage publications.
- Leat, M. 1998. *HR issues of the EU*. London: Financial times, Pitman Publishing.
- Legge, K. 1989. Human resource management: a critical analysis. V *New perspectives on human resource management*, ur. J. Storey. London: Routledge.
- Legge, K. 1995. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan Press.
- Legge, K. 2001. Silver bullet or spent round: high commitment management/performance relationship. V *Human Resource Management: a critical text*, ur. J. Storey, 21-36. London:Thompson Learning.
- Lengnick-Hall, M. L. in Lengnick-Hall C. A. 2003. *Human resource management in the knowledge economy*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Leonidou, L. C. 1998. Organizational determinants of exporting: conceptual, methodological and empirical insights. *Management International Review* 38 (1): 7-52.
- Liff, S. 2004. Manpower and human resource planning. V *Personnel Management*, ur. S. Bach in K. Sisson, 93-110. Oxford: Blackwell.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: GV Založba.
- Losey, M. R. 1997. The future HR: professional competency buttressed by advocacy. *Human Resource Management* 36(1): 147-50.
- Lucia A. D. in Lepsinger R. 1999. *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Mabey, C., Hjalager A. M. in Kafjordlange B. 2006. Role of HR professionals: OD consultants, strategic partners or individual therapists. V *Managing human resources in Europe: a thematic approach*, ur. H. Holt Larsen in W. Mayrhofer. London, New York: Routledge.
- Madsen, T. K. in Servais P. 1997. The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International Business Review* 6(6): 561-583.
- Makovec Brenčič, M., Čater T., Lavrenčič A. in Perišič L. 2007. Konceptualni model izbire vstopa na nove trge: primer vstopa banke na trge južne in vzhodne Evrope. V *Priložnosti finančnega sektorja v tranzicijskih državah*, ur. D. Bajde idr., 193-213. Ljubljana: Časnik Finance.
- Makovec, S. 2007. *Elementi strateške podpore internacionalizaciji podjetja Metalprim IZT d.o.o.*. Maribor: EPF.
- Massie, J. L. in Douglas L. 1981. *Management: a contemporary introduction*. Englewood: Prentice Hall.
- Mayer, J. 2004. Vodenje in ustvarjalnost. V *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, ur. J. Kovač, J., J. Mayer in M. Jesenko, 93-129. Kranj: Moderna organizacija.
- Maznevski, M. in Lane, H. 2004. Shaping the global mindset designing educational experiences for effective global thinking and action. V *Teaching and*

- experiencing cross-cultural management lessons from master teachers*, ur. N. Boyacigiller, R. M. Goodman in M. Phillips, 125-147. London in New York: Routledge.
- McClelland, D. C. 1993. The meanings of competency. V *Competence at work: models for superior performance*, ur. L. M. Spencer in S. M. Spencer. New York: John Wiley and Sons.
  - McDaniel, D. L. 1998. *A competency model for human resources*. V *The competency case book*, ur. D. Dubois, 121-157. HRD Press International.
  - Meldrum, M. in Atkinson S. 1998. Meta-abilities and the implementation of strategy: knowing what to do is simply not enough. *Journal of Management Development* 17(7): 564-575.
  - *Merriam-Webster Dictionary on-line*. Dostopno prek: <http://www.merriam-webster.com/> (16.3.2010).
  - Mesner Andolšek, D. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  - Miles, G. in Snow, C. C. 1984. Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics* Summer: 36-52.
  - Milliman, J.; Von Glinow M. A. in Nathan M. 1991. Organizational life cycles and strategic international HRM in multinational companies: implications for congruence theory. *Academy of Management Review* 16(2): 318-39.
  - Mintzberg, H. 1990. The design school: reconsidering the basic premisses of strategic management. *Strategic Management Journal* 11 (3): 171-95.
  - Mlekuš, K. 2006. *Kadrovanje in selekcija managerja izseljenca pri slovenskih investitorjih v tujini, magistrsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  - Moen, O., in Servais P. 2002. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing* 10(3): 49-72.
  - Mohrman, S., Cohen, S. in Mohrman A. 1995. *Designing team-based organizations*. San francisco: Josey-Bass.
  - Monks, K. in Scullion H. 2001. An empirical study of international HRM in Irish international firms. *Personnel review* 30(5): 536-553.
  - Morley, M. in Collings G. D. 2004. Contemporary debates and new directions in HRM in MNCs introduction. *International Journal of Manpower* 25(6): 487-499.
  - Morrison, J. L. 2005. *The global HR professional: establishing an ethically effective global network*. Society for Human Resource Management White Paper. Dostopno prek: <http://www.shrm.org> (14.5.2010).
  - Možina, S. 2002. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. S. Možina, 1-42. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  - Mulder, M. 2000. *Competence development: some background thoughts*. Inaugural lecture. Wageningen: Wageningen University. Dostopno prek: <http://sls.wau.nl/ao> (13.11.2009).

- Mulder, M., Vesselink R. in Bruijstens A. 2002. *Job profile research for the purchasing profession*. Neobjavljeno.
- Musek, J. 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
- Musek, J. in Pečjak, V. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Nelson, M. in Barnes J. 2001. The boundaryless organization: implications for job analysis, recruitment and selection. V *International HRM: managing diversity in the workplace*, ur. M. H. Albrecht, 133-148. Oxford: Blackwell.
- Nadoh, J. in Kohont A. 2007. Na poti v bolonjsko reformo: razmislek o kakovosti in vlogi upravljanja človeških virov v visokem šolstvu. *Družboslovne razprave* 23 (54): 97-116.
- New, G. 1996. A three-tier model of organizational competence, *Journal of Managerial Psychology* 11(8): 44-51.
- Newell, H. 2004. Managing careers. V *Personnel Management*, ur. S. Bach in Sisson, 218-238. Oxford: Blackwell.
- Nonaka, I. in Takeuchi H. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York in Oxford: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. 1998. Competences specificities in organizations: a classificatory framework. *International Studies of Management and Organization* 28(1): 8-29.
- Novicevic, M. M. in Harvey M. 2001. The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century. *International Journal of Human Resource Management* 12(8): 1251-68.
- O'Donoghue, T. in Punch K. 2003. *Qualitative Educational Research in Action Doing and Reflecting*. Routledge: London.
- Osland, J. S. 2006. Developing global leadership capabilities and global mindset a review. V *Handbook of research in international human resource management*, ur. G. K. Stahl in I. Bjorkman, 197-222. Cheltenham: Edward Elgar.
- Pajo, K. in Cleland J. 1997. *Professionalism in Personnel: the 1997 survey of the HR Profession*. Aucland: Massey University. Dostopno prek: <http://www.emerald.com> (2.11. 2009).
- Papalexandris, N. in Panayotopoulou L. 2004. Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices: evidence from 19 countries. *Employee Relations* 26(5): 495-509.
- Parkinson, E. in Morley M. J. 2006. Cross-cultural training. V *Global staffing*, ur. H. Scullion in G. D. Collings, 117-138. London: Routledge.
- Pavlin, S. 2007. *Vloga znanja pri profesionalizaciji poklicev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pelled, L. M., Eisenhardt K.M. in Xin K. R. 1999. Exploring the black box: an analysis of work diversity, conflict and performance. *Administrative science quaterley* 44 (1): 1-28.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.

- Perkins, S.J. in Shortland S. M. 2006. *Strategic international human resource management: choices and consequences in multinational people management*. London in Philadelphia: Kogan Page.
- Perlmutter, H. V. 1969. The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia journal of world business* 4: 9-18.
- Pfeffer, J. (1998): *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Poole, M. in Warner M. 1998. *The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London: International Thompson business press.
- Porter, M. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York. Free press.
- *Poslovna baza slovenskih izvoznikov*. Dostopno prek: **Error! Hyperlink reference not valid.** (1.3.2009).
- Prahalad, C. K. in Hamel G. 1991. The core competence of corporation. *Harvard Business Review* May-June: 79-91.
- Prašnikar, J. 2005. *Medium-sized firms and economic growth*, 297-308. New York: Nova Science Publishers.
- Pucik, V. 1992. Globalization and human resource management. V *Globalizing management*, ur. V. Pucik, N. Tichy in C. K. Barnett. New York: Wiley.
- Purcell, J. in Ahlstrand B. 1994. *Human resource management in the multi-divisional company*. Oxford: Oxford University Press.
- Purcell, J. 2001. The meaning of strategy in Human Resource Management. V *Human resource management: a critical text*, ur. J. Storey, 59-77. London: Thompson Learning.
- Radojnič, D. 2002. Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa. Maribor: Inštitut za razvoj managementa pri Ekonomski fakulteti.
- Rausch, E. Sherman H. in Washbush J. 2001. Defining and selecting competencies for competency-based, outcome focused management development. *Journal of Management Development* 21(3): 184-200.
- Reynolds, L. 1997. *The trust effect: creating the high trust, high performance organization*. London: Sonoma.
- Robotham, D. in Jubb R. 1996. Competences: measuring the unmeasurable. *Management Development Review* 9 (5): 25-29.
- Ruzzier, M. 2002. *Internacionalizacija v trgovini na drobno: primer Mercator*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ruzzier, M. in Konečnik M. 2007. Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40 (1): 42-53.
- Sanchez, R. 2003. *Knowledge management and organizational competence*. Oxford: Oxford University Press.
- Savoleinen, R. 2002. Network competence and the information seeking on the internet. *Journal of documentation* 58 (2): 211-216.

- Shaffer, M. A., Harrison D. A. in Gilley K. M. 1999. Dimensions, determinants and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30 (83): 557-581.
- Schein, H. E. 1985. *Career anchors*. San Diego: University Associates, Inc.
- Schneider, S. in Barsoux J. L. 2003. *Managing across cultures*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Schuler, R. in Jackson S. 1987. Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of management executive* 1 (3): 207-219
- Schuler, R. in Jackson S. 1999. *Strategic human resource management*. London: Blackwell.
- Schuller, R., Jackson S. in Storey J. 2001. HRM and its link with strategic management. V *Human resource management: a critical text*, ur. J. Storey, 113-130. London: Thompson Learning.
- Scullion, H. in Starkey K. 2000. The changing role of the corporate human resource function in the international firm. *International journal of human resource management* 11(6): 1061-1081.
- Scullion, H. in Paauwe J. 2004. International human resource management: recent developments in theory and empirical research. V *International human resource management*, ur. A-W. Harzing in J. V. Ruysseveldt, 65-88. London: Sage publications.
- Scullion, H. in Collings G. D. 2006. Alternative forms of international assignments. V *Global staffing*, ur. H. Scullion in G. D. Collings, 159-177. London: Routledge.
- Scullion, H., Collings D. G. in Gunnigle P. 2007. International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates. *Human Resource Management Journal* 17(4): 309–319.
- Senge, P. 1992. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Random House Business Books.
- Shipton, J. in Mc Cauley J. 1993. Issues of power and marginality in personnel. *Human resource management journal* 4(1): 1- 13.
- Sisson, K. 2001. Human resource management and the personnel function: a case of partial impact?. V *Human resource management: a critical text*, ur. J. Storey, 78-95. London: Thompson Learning..
- Sisson, K. in Storey J. 2000. *The realities of human resource management: managing the employment relationship*. Buchingham: Open University Press.
- *Slovenački poslovni klub (Slovenski poslovni klub)*. Dostopno prek: <http://www.spk-belgrade.eu/view.php?id=64> (1.4.2009).
- Snell, S. in Bohlander G. 2007. *Human resource management*. Mason: Thomson Learning.
- Soanes, C. in Stevenson A. 2008. *Concise Oxford English Dictionary*. Oxford: Oxford University press.

- Sorge, A. 2004. Cross-national differences in human resources and organization. V *International human resource management*, ur. A-W. Harzing in J. V. Ruysseveldt, 117-140. London: Sage publications.
- Sparrow, P. 1999. *The IPD guide on international recruitment, selection and assessment*. London: Institute of personnel and development.
- Sparrow, P., Brewster C. in Harris H. 2004. Globalization and HRM. V *Globalizing human resource management*, ur. P. Sparrow, C. Brewster in H. Harris, 16-63. London in New York: Rutledge.
- Sparrow, P., Brewster C. in Harris H. 2004a. Knowledge management and global expertise networks. V *Globalizing human resource management*, ur. P. Sparrow, C. Brewster in H. Harris, 85- 109. London in New York: Rutledge.
- Spencer, L. M. in Spencer, S. M. 1993. Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley and Sons.
- Stahl, G. K. in Bjorkman, I. 2006. *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Stanojević, M. 2004. Mobilizacija človeških virov s povečevanjem intenzivnosti dela. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. I. Svetlik in B. Ilič, 111-129. Ljubljana: Sophia.
- Stein, J. in Ridderstråle J. 2003. Managing the dissemination of competences. V *Knowledge management and organizational competence*, ur. R. Sanchez, 63-77. Oxford: Oxford University Press.
- Sternberger, W. B. 2002. *The changing role of the human resource profession: the transformation of the HR function from administrative, transactional orientation into a strategic business partnership*. Chichago: Union Institute and University. Dostopno prek: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3061980/14/40/391440/1/00012.gif> (11.2. 2010).
- Stiles, P. in Trevor, J. 2006. The human resource department roles, coordination and influence. V *Handbook of research in international human resource management*, ur. G. K. Stahl in I. Bjorkman, 49-67. Cheltenham: Edward Elgar.
- Storey, J. 2001. Human resource management today: an assessment. V *Human resource management: a critical text*, ur. J. Storey, 3-19. London: Thompson Learning.
- Strack, R., Caye, J., Lassen, S., Bhalla, V., Puckett, J., Espinosa, E., Francoeur, F., Haen, P. 2010. *Creating people advantage 2010: How companies can adapt their H practices for volatile times*. Boston: Boston Consulting Group in World federation of People Management Associations.
- Stražičar, M., Jaušovec N., Curk J. in Dogša I. 2002. Motivacija. V *Psihologija: spoznanja in dileme*, ur. A. Kompare, 189 – 213. Ljubljana: DZS.
- Stroh, L. K. in Caligiuri P. M. 1998. Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global area. *International Journal of Human Resource Management*, 91: 1–17.

- Svetlik, I., Pavliha M., Aljaž F., Kejžar I., Sekirica M. in Sirc S. 1980. *Naloge kadrovske dejavnosti v organizacijah združenega dela: Pregled in analiza z vidika organiziranja in nosilcev kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: CSND.
- Svetlik, I. 1996. Človeški viri v podjetju: Management človeških virov. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. I. Adizes, 175-191. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza.
- Svetlik, I. 1999. Sodobni izzivi profesionalizmu. *Knjižnica*, 43 (2-3): 7-18.
- Svetlik, I. 2001. *Kadrovski management: definicije*. Gradivo za predmet Kadrovski management II, neobjavljeno.
- Svetlik, I. ur. 2001a. *Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za proučevanje organizacij in človeških virov.
- Svetlik, I. 2003. Slovenski kadrovski management v Evropskem prostoru. V *Management kadrovskih virov*, ur. S. Možina. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, I. 2003a. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. S. Možina. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, I., Černigoj-Sadar N., Ignjatović M., Kanjuc-Mrčela A., Kohont A., Kopač A., Mesner-Andolšek D., Nadoh J., Pavlin S., Stanojević M. in Trbanc M. 2004. *Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, I., Kaarelson T., Alas. R. in Kohont A. 2007. The development of the personnel function in transition countries: the cases of Slovenia and Estonia. *Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11 (61/56): 35–53.
- Svetlik, I. in Kohont A. 2002. *Merkurjeve naloge, standardi in kompetence: interno gradivo za projekt MOKL*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, I. in Kohont, A. 2009. Organizacija in izvajanje managementa človeških virov. V *Management človeških virov*, ur. I. Svetlik in N. Zupan. Fakulteta za družbene vede: Ljubljana.
- Svetlik, I., Pavliha M., Aljaž F., Kejžar I., Sekirica M. in Sirc S. 1980. *Naloge kadrovske dejavnosti v organizacijah združenega dela: pregled in analiza z vidika organiziranja in nosilcev kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: CSND.
- Svetlik, I. in Pavlin S. 2004. Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. *Teorija in praksa* 41(1/2): 199-211.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. *An intelligent organization: integrating performance, competence and knowledge management*. Oxford: Capstone Publishing.
- Švajger, A. 2007. *Pogoji in možnosti internacionalizacije trgovine na drobno v Sloveniji*. Maribor: EPF.
- Tarique, I. in Caligiuri P. 2004. Training and development of international staff. V *International human resource management*, ur. A-W. Harzing in J. V. Ruysseveldt, 283-306. London: Sage publications.

- Taylor, S., Beechler S. in Napier N. 1996. Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review* 21 (4): 959-985.
- Taylor, E. 1994. A learning model for becoming interculturally competent. *International journal of intercultural relations* 18(8): 389-408.
- Terpstra, W. in Yu C. J. 1993. Piggybacking: a quick road to internationalisation. *International Marketing Review* 7(4): 132-148.
- Thompson, J. in Cole M. 1997. Strategic competency: the learning challenge. *Journal of Workplace Learning* 9(5): 153-162.
- Thompson, J. in Richardson B. 1996. Strategic and competitive success: towards a model of comprehensively competent organization. *Management Decision* 34(2): 5-19.
- Tjepkema, S., Stewart J., Sambrook S., Mulder M., ter Horst H. in Scheerens J. 2002. *HRD and learning organizations in Europe*. London in New York: Routledge.
- Torrington, D. 1998. Crisis and opportunity in HRM. V *Human Resource Management: the New Agenda*, ur. P. Sparrow in M. Marchington, 22-36. London: Pitman Publishing.
- Torrington, D. in Hall, L. 2005. *Human resource management*. London: Prentice-Hall.
- Tracey, J. B. in Charpentier A. 2004. Professionalizing the Human Resources function: The case of Aramark. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly* 45(4): 388-397.
- Treven, S. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: GV založba.
- Trompenaars, F. 2003. *Izzivi vodenja: vizije, vrednote, kulture*. Bled: IEDC Poslovna šola.
- Truss, C., Gratton L., Hope-Hailey V., Stiles P. in Zalska, J. 2002. Paying the piper choice and constraint in changing HR functional roles. *Human resource management journal* 12(2): 39-63.
- Tsui, A. 2000. A multiple consistency approach to human resource effectiveness. *Academy of management journal* 35(17): 458-483.
- Tung, R. L. 1982. Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals. *California management Review*, 25 (1): 57-71.
- Tung, R. L. 2001. International human resource management. V *The IEBM Handbook of human resource management*, ur. M. Poole, 375-391. London: Thompson Learning.
- Tyson, S. 1987. The management of the personnel function. *Journal of management studies* 24(5): 523-532.
- Ulrich, D. 1996. *Human resource champions: the agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. 2002. *What's next for HR?*. Boston Resources-Based leadership. Dostopno prek: <http://www.rbl.net> (12.5.2010).



- Ulrich, D. in Brockbank W. 2005. *HR's new mandate: be a strategic player*. Boston: The RBL Group. Dostopno prek: <http://hbswk.hbs.edu/archive/4861.html> (7.3.2010).
- Ulrich, D. Brockbank W., Johnson D. in Younger J. 2009. *Human resource competencies: rising to meet the business challenge*. Boston: The RBL Group.
- Ulrich, D., Brockbank W., Yeung A. K. in Lake D. G. 1995. Human resource competencies: an empirical assessment. *Human Resource Management* 34(4): 473-493.
- Van den Klink, M. in Bloon J. 2002. The investigation of competencies within professional domains. *Human Resource Development International* 5(4): 411-424.
- Vatchkova, E. 2004. Competence-based human resource management training. V *International conference on Human resource management in a knowledge-based economy Conference proceedings*, ur. I. Svetlik in J. Nadoh. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vilkinas, T., Cartan G. in Piron S. 1994. Performance determinants for senior managers: rhetoric or reality?. *Leadership and Organization Development Journal* 15(3): 6-25.
- Weinert, F. 2001. Concept of competence: a conceptual clarification. V *Defining and selecting key competences*, ur. D. S. Rychen in L. H. Salganik. Wash: Hogrefe and Huber Publishers.
- Wernerfelt, B. 1995. The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal* 1(6):171-180.
- Wright, P. M. 1998. Strategy, core competence and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance, *Human Resource Management* 3(7): 17-29.
- Zagoršek, H. in Štemberger M. 2005. Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. J. Prašnikar, 57-84. Ljubljana: Finance.
- Zeffane, R. in Mayo G. 1994. Rightsizing: the strategic human resource management challenge of the 1990s. *Management decision* 32(9): 5-19.
- Zhou, L., Wu W. in Luo X. 2007. Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 673-690.
- Zupan, N. 1999. *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih, doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Zupan, N. 2002. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. S. Možina. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Žunec, A. 2004. Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov. *Kadri* 13(10): 51-52.

## 9. IMENSKO KAZALO

- Adler, 4, 8, 20, 22, 99, 124, 128, 129, 131, 277, 278, 287  
Alexander, 99, 108, 287  
Allen, 169, 287  
Altrichter, 287  
Andersson, 106, 287  
Arthur, 131, 287  
Aycan, 131, 132, 133, 149, 287  
Bach, 70, 93, 287, 296, 298  
Barauch, 204, 287  
Barnes, 158, 288, 298  
Barney, 42, 43, 44, 288  
Bartlett, 107, 125, 126, 194, 196, 197, 198, 199, 201, 225, 283, 288  
Beamish, 196, 288  
Becker, 162, 288  
Beer, 25, 28, 39, 218, 288  
Bell, 106, 288  
Bergenhengouwen, 58, 60, 89, 93, 288  
Black, 148, 149, 151, 288  
Bonache, 146, 147, 289  
Boselie, 189, 194, 206, 207, 212, 275, 279, 289  
Boxall, 30, 34, 35, 37, 39, 41, 42, 43, 46, 57, 59, 60, 277, 289  
Boyatzis, 66, 68, 82, 83, 204, 207, 217, 289  
Bramming, 7, 70, 71, 203, 281, 289  
Bratton, 25, 30, 31, 33, 35, 37, 41, 42, 44, 45, 56, 57, 289  
Brewster, 7, 27, 31, 32, 33, 45, 57, 139, 163, 187, 196, 205, 206, 207, 208, 213, 215, 217, 225, 281, 289, 290, 293, 301  
Briscoe, 122, 134, 135, 144, 150, 154, 162, 164, 289  
Brockbank, 190, 206, 289, 304  
Buckley, 99, 102, 289, 290  
Burke, 290, 292  
Buyens, 212, 275, 279, 290  
Caldwell, 191, 290  
Caligiuri, 149, 150, 159, 160, 161, 212, 275, 296, 302, 303  
Callieri, 24, 290  
Caroll, 63, 189, 290  
Cascio, 143, 290  
CIPD, 289  
Civelli, 69, 70, 93, 290  
Collings, 136, 137, 138, 156, 203, 204, 290, 297, 298, 300  
Cranet-E, 49, 170, 290, 294  
Dawson, 113, 290  
De Cieri, 290  
de Vos, 212, 275, 276, 279, 290  
DeSeCo, 77, 78, 79, 80, 290  
Dogša, 76, 290, 301  
Dosi, 86, 290  
Dowling, 21, 99, 122, 123, 124, 137, 142, 147, 277, 290, 291  
Drejer, 85, 291  
Drucker, 57, 60, 291  
Dubois, 59, 291, 292, 297  
Dubrovski, 108, 291  
Dular, 291  
Dunning, 4, 8, 20, 101, 108, 117, 291  
Eroglu, 113, 291  
Evans, 113, 114, 125, 194, 195, 204, 275, 291  
Farndale, 7, 188, 189, 194, 212, 275, 279, 281, 289, 291  
Fayol, 185, 291  
Fenwick, 123, 291  
Fey, 161, 291  
Flippo, 25, 292  
Flood, 38, 46, 47, 93, 292, 293, 295  
Fombrun, 25, 26, 34, 39, 292  
Forster, 292  
Friedman, 196, 292  
Friedson, 214, 215, 292  
Generične kompetence, 89, 98  
Gerrick, 93, 292  
Ghadar, 20, 22, 124, 128, 129, 131, 278, 287  
Ghauri, 289  
Ghoshal, 20, 107, 124, 125, 126, 196, 198, 199, 201, 225, 288  
Gibson, 92, 292  
Gomez, 144, 153, 154, 158, 292  
Gomez-Mejia, 153, 154, 292  
Gorsline, 86, 204, 207, 292  
Grant, 45, 292  
Green, 96, 292  
Gregersen, 148, 149, 288  
Grošelj, 292  
Guest, 25, 35, 46, 292  
Gupta, 213, 292, 294  
Hadley, 105, 107, 292  
Haeuser, 85, 86, 87, 293  
Hall, 25, 26, 38, 39, 46, 89, 127, 191, 196, 275, 278, 287, 292, 293, 296, 300, 303  
Hamel, 42, 43, 44, 45, 59, 85, 88, 107, 293, 299  
Handy, 57, 293  
Hargreaves, 190, 293  
Harris, 139, 187, 196, 213, 225, 289, 290, 293, 301  
Harvey, 194, 195, 229, 275, 293, 298  
Harzing, 127, 137, 140, 141, 144, 145, 291, 293, 296, 300, 301, 303  
Hendry, 25, 131, 287  
Heneman, 293  
Hertel, 157, 293  
Hofstede, 128, 141, 196, 293

Holt Larsen, 7, 70, 71, 281, 289, 294, 296  
 Hope-Hailey, 294, 303  
 House, 128, 294, 300  
 Huselid, 47, 58, 294  
 Ignjatović, 27, 31, 33, 51, 52, 53, 221, 294, 302  
 Jackson, 40, 41, 65, 68, 80, 81, 131, 204, 207, 294, 300  
 Jaklič, 5, 9, 100, 101, 102, 104, 109, 110, 111, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 138, 141, 142, 168, 170, 232, 273, 280, 294  
 JAPTI, 246, 294, 327  
 Jazbec, 5, 7, 9, 11, 151, 152, 273, 281, 294  
 Jecič, 5, 9, 121, 166, 167, 273, 281, 282, 295  
 Jokinen, 67, 295  
 Kamin, 230, 295  
 Kaše, 221, 307  
 Katsikeas, 108, 115, 295  
 Kavčič, 45, 295  
 Kelly, 162, 295  
 Key competencies, 77, 84, 295  
 Kim, 213, 295  
 Kohont, 1, 2, 5, 8, 59, 71, 74, 93, 187, 188, 191, 192, 194, 208, 209, 210, 211, 219, 221, 229, 257, 261, 272, 276, 279, 280, 295, 298, 302  
 Koontz, 185, 295  
 Kramberger, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 221, 295  
 Laabs, 295  
 Lane, 114, 127, 204, 225, 293, 295, 297  
 Lawler, 93, 295  
 Lawson, 296  
 Lazarova, 159, 160, 161, 296  
 Leat, 31, 296  
 Legge, 25, 26, 27, 31, 41, 161, 188, 296  
 Lengnick-Hall, 46, 191, 278, 296  
 Liff, 296  
 Lipičnik, 74, 221, 296  
 Losey, 215, 296  
 Lucia, 69, 93, 95, 96, 296  
 Lundan, 291  
 Mabey, 56, 191, 278, 296  
 Madsen, 296  
 Makovec Brenčič, 109, 113, 296  
 Massie, 185, 296  
 Mayer, 186, 199, 221, 296  
 Mayo, 91, 304  
 Mayrhofer, 289, 296  
 Maznevski, 156, 204, 293, 295, 297  
 McClelland, 68, 69, 297  
 McDaniel, 207, 297  
 Meldrum, 67, 297  
 Mendenhall, 148, 151, 288  
 Merriam-Webster, 62, 297  
 Mesner Andolšek, 55, 297  
 Miles, 40, 297  
 Milliman, 131, 297  
 Mintzberg, 34, 35, 36, 83, 297  
 Mlekuš, 7, 11, 281, 297  
 Moen, 105, 297  
 Mohrman, 156, 297  
 Monks, 189, 191, 297  
 Morley, 151, 293, 295, 297, 298  
 Morrison, 288, 297  
 Možina, 28, 29, 46, 56, 187, 213, 221, 297, 302, 304  
 Mulder, 94, 298, 303  
 Musek, 74, 76, 298  
 Nadoh, 280, 298, 302, 304  
 Nelson, 67, 290, 298  
 New, 71, 79, 81, 82, 86, 87, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 296, 297, 298, 299, 301, 303  
 Newell, 298  
 Nonaka, 29, 72, 298  
 Nordhaug, 298  
 Novicevic, 194, 195, 229, 293, 298  
 Osland, 155, 202, 203, 298  
 Paauve, 289  
 Pajo, 217, 298  
 Papalexandris, 131, 298  
 Parkinson, 151, 298  
 Pavlin, 71, 72, 73, 223, 298, 302  
 Pelled, 164, 299  
 Penrose, 42, 85, 101, 107, 277, 299  
 Perkins, 201, 203, 299  
 Perlmutter, 21, 123, 299  
 Pfeffer, 41, 47, 299  
 Poole, 289, 299, 303  
 Porter, 28, 34, 39, 46, 299  
 Prahald, 42, 43, 44, 45, 59, 85, 88, 101, 107, 293, 299  
 Prašnikar, 7, 11, 281, 294, 299, 304  
 Pucik, 136, 291, 299  
 Purcell, 30, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 46, 57, 59, 60, 277, 279, 289, 299  
 Radojnič, 24, 299  
 Rausch, 80, 81, 207, 299  
 Reynolds, 146, 299  
 Robotham, 78, 299  
 Ruzzier, 99, 100, 102, 103, 104, 113, 114, 115, 299  
 Sanchez, 72, 73, 85, 86, 292, 300, 301  
 Savoleinen, 74, 300  
 Schein, 133, 300  
 Schneider, 162, 300  
 Schuler, 122, 131, 134, 135, 144, 150, 164, 289, 290, 291, 294, 300  
 Scullion, 123, 136, 137, 138, 156, 163, 203, 204, 212, 229, 275, 290, 297, 298, 300  
 Senge, 29, 93, 300  
 Shaffer, 148, 300  
 Shipton, 190, 300  
 Sisson, 41, 70, 93, 287, 296, 298, 300  
 Slovenački poslovni klub, 300  
 Snell, 127, 301  
 Soanes, 62, 301  
 Sorge, 301

Sparrow, 7, 123, 162, 165, 187, 194, 195, 196, 198,  
212, 213, 225, 275, 276, 281, 289, 292, 301, 303  
Spencer, 70, 76, 92, 297, 301  
Stahl, 289, 290, 298, 301  
Stanojević, 92, 301, 302  
Starkey, 163, 212, 229, 275, 300  
Stein, 73, 301  
Sternberger, 25, 205, 208, 301  
Stiles, 162, 164, 165, 301, 303  
Storey, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 35, 41, 190, 191,  
204, 207, 278, 296, 299, 300, 301  
Strack, 60, 301  
Stražičar, 75, 301  
Stroh, 212, 275, 279, 288, 302  
Svetlik, 2, 25, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 51, 52, 53, 55,  
71, 72, 73, 172, 187, 188, 192, 214, 217, 218, 219,  
220, 221, 254, 294, 295, 301, 302, 304  
Sydänmaanlakka, 88, 207, 302  
Šmuc, 5, 9, 121, 166, 167, 273, 281, 282, 295  
Švajger, 302  
Tarique, 149, 150, 303  
Taylor, 25, 91, 124, 150, 194, 303  
Terpstra, 113, 303  
Thompson, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 289, 291, 296,  
299, 300, 301, 303  
Tjepkema, 45, 303  
Torrington, 25, 26, 39, 303  
Tracey, 186, 217, 303  
Treven, 7, 11, 141, 151, 221, 281, 303  
Trompenaars, 128, 303  
Truss, 191, 303  
Tsui, 165, 303  
Tung, 138, 151, 303  
Tyson, 189, 303  
Ulrich, 24, 58, 59, 85, 190, 196, 207, 215, 216, 278,  
289, 304  
Van den Klink, 204, 304  
van der Velden, 169, 287  
Vatchkova, 70, 93, 94, 304  
Vilkinas, 83, 304  
Weinert, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 77, 79, 304  
Welch, 99, 103, 137, 291  
Wernerfelt, 42, 43, 304  
Wictor, 106, 287  
Wright, 43, 288, 290, 304  
Zagoršek, 7, 11, 127, 128, 281, 304  
Zeffane, 304  
Zhou, 105, 304  
Zupan, 51, 221, 295, 302, 304  
Žunec, 222, 305

## 10. STVARNO KAZALO

- ČV, 4, 5, 6, 7, 22, 32, 53, 54, 55, 60, 61, 121, 123, 161, 162, 163, 164, 172, 178, 184, 188, 189, 190, 191, 194, 195, 196, 204, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 218, 220, 221, 224, 225, 226, 227, 235, 236, 238, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 254, 255, 256, 257, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 272, 273, 274, 275, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286
- Delovno specifične kompetence, 79, 80
- DeSeCo, 77, 78, 79, 80, 290
- Dimenzije kompetenc, 84
- Generične kompetence, 89, 98
- Internacionalizacija, 99, 100, 103, 104, 114, 116, 118, 120, 130, 213, 242, 245, 271, 292, 299, 319, 327
- Internacionalizacija poslovanja, 271, 327
- Internacionalizacija slovenskih podjetij, 116
- Izzivi, 56, 138, 270, 303
- Kadrovanje, 130, 137, 138, 255, 262, 264, 297
- Kadrovski, 178, 219, 221, 223, 302, 325
- Kariera, 95
- Ključne kompetence, 77, 78, 79, 88
- Kompetenca, 71, 77, 85, 169
- Kompetence, 4, 22, 62, 63, 68, 71, 76, 93, 96, 97, 98, 200, 201, 203, 204, 205, 208, 209, 210, 212, 213, 229, 245, 250, 263, 267, 270, 295, 326
- Kontekstualni, 57
- MČV, 5, 6, 7, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 141, 143, 149, 156, 157, 159, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 170, 171, 172, 173, 178, 180, 181, 183, 184, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 204, 206, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 215, 216, 217, 218, 219, 221, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 235, 238, 239, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 256, 270, 271, 273, 274, 275, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 284, 285, 286, 329
- Mednarodna podjetja, 99, 153, 181
- Mednarodni menedžment človeških virov, 122
- Mednarodni tim, 156
- Menedžer, 121, 166, 189, 245, 246, 281, 325, 326
- Menedžment človeških virov, 24, 51, 81, 166, 168, 213, 295
- Metode vstopa na tuje trge, 111
- MMČV, 4, 5, 7, 20, 21, 22, 107, 122, 124, 125, 127, 133, 166, 181, 194, 196, 213, 273, 277, 280, 281
- Motivi za napotitev, 136
- Multinacionalka, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 181
- Multinacionalke, 277
- Ocenjevanje uspešnosti, 142, 143, 255, 262, 264, 331
- Oddelek MČV, 161, 164
- Organizacijske kompetence, 86
- Personalni menedžment, 26, 27
- Poklic, 213
- Pričakovane kompetence, 84
- Pridobivanje, 58, 90, 94, 95, 147, 178, 235, 237, 244, 245, 250, 252, 270, 271, 331, 333
- Priprava sodelavcev, 149, 238
- Ravni prilagoditve, 148
- Razlogi za (ne-)uspešnost, 144
- Razvoj, 26, 90, 93, 95, 96, 136, 151, 154, 199, 200, 203, 212, 213, 237, 250, 255, 262, 264, 271, 321, 329, 331
- Reintegracija, 159, 160, 183
- Strateški menedžment človeških virov, 29, 33
- Uspešnost, 33, 45, 67, 74, 80, 114, 149, 151
- Vloga, 25, 187, 189, 190, 191, 200, 206, 298, 313
- Vloge, 4, 22, 55, 95, 187, 194, 196, 197, 228, 229, 250, 262, 264
- Vrste sodelavcev, 133, 135

## 11. PRILOGE

### **PRILOGA A: Združeni povzetki prepisov intervjujev s sodelavci na delu v tujini**

1. Na kakšen način sodelujete z oddelkom človeških virov v matičnem podjetju? Kako poteka komunikacija med vami in oddelkom za človeške vire (direktna, prek nadrejenih, stalna, občasna, je ni,...)? Ali je kateri od omenjenih načinov informacijsko podprt?

Podjetje ima kadrovske službe v matičnem podjetju in tudi v tujini (Beograd). V glavnem sodelujem z HR oddelkom podjetja v tujini, kjer delam, moja pogodba in vse zadeve povezane z mojo zaposlitvijo in napotitvijo v tujino, z obnovo pogodbe, pa so v domeni HR oddelka na sedežu družbe v Sloveniji. S kadrovsko v Sloveniji komuniciramo, se dogovarjamo po elektronski pošti, ko pa sem v Sloveniji se vedno oglašim tudi v kadrovske službi, kjer se pogovorimo o aktualnostih. Selekcija, pridobivanje in izobraževanje novih kadrov v tujini teče v sodelovanju s kadrovske službo v tujini. Na sedež podjetja pri tem nismo vezani.

S kadrovske službe sodelujemo na področju izobraževanja in priprave analize za potrebe HRM področja. Aktivno se vključujemo v vse oblike izobraževanja in razvoja kadrov, ki se izvajajo na nivoju Skupine, v akademijo za menedžerje, v štipendiranje, ki jo imamo, v procesu izobraževanja posameznikov skozi delo in pri pripravi proizvodnih delavcev. Pripravljamo analize in statistike. Operativnega dnevnega sodelovanja je malo. Tudi selekcija kadra v tujini je v glavnem prepuščena lokalnim direktorjem. Obstaja pa podpora matične hiše, od posameznikov v tujini pa je odvisno kako jo uporabljajo. K nam na primer velikokrat iz matičnega podjetja prihajajo psihologi, ki za nas opravijo teste v okviru selekcije.

Za kadrovske zadeve pri nas imamo tukaj zaposlenega kadrovika iz lokalnega okolja. Tak lokalni menedžer pozna lokalno okolje, zakonodajo, profil ljudi, psiholoških sklopov posameznikov, ki jih zaposluješ. Lažje tudi pripravi ljudi na delo, jih razvija. Pozna jezik. Jim preda navodila ipd. Čisto pragmatični razlog za zaposlitev lokalnega kadrovika pa je, daje tudi strošek dela in vsi spremljevalni stroški, ki spremljajo premik posameznika v tujino v tem primeru manjši. Podjetje se na ta način tudi bolj integrira v lokalno okolje.

Sem prokurist v eni od družb podjetja v tujini. Skupaj imamo zaposlenih 400 ljudi. Vključeni smo v korporativni kadrovske sistem. Vloga direktorjev v tujini, na lokalnih nivojih je najprej vključenost v korporativni sistem in izvajanje vseh poslovnih funkcij, ki so določene na sedežu, med njimi tudi HR. Komunikacija je direktna, bodisi po telefonu, bodisi po elektronski pošti, v glavnem vsakodnevno z izvršnim direktorjem na sedežu podjetja. Gre tudi za indirektno oblike dela z generalnim direktorjem in podobno. Uravnovežiti želimo različne organizacijske kulture in jih kjer je smiselno povezati, prenašati želimo tudi dobre prakse in orodja HR iz sedeža v tujino ali obratno. Operativno sodelujeta lokalni HR menedžer in HR menedžer na nivoju korporacije. Prokurist skrbi, da te povezave, sistemi in standardi funkcionirajo (npr. da so pripravljena mesečna poročila o kadrih v skladu z indikatorji na nivoju korporacije in v skladu s standardi korporacije, pregleda analize na podlagi povratnih informacij).

Ko je naše podjetje začelo osvajati nova tržišča se ljudi ni posebej pripravljalo na prevzem nalog v tujini. Prvi predstavniki leta 2001 niso imeli nobenih posebnih planov. Sedaj je drugače. V tujini smo prokuristi ali člani uprav z jasno določenimi cilji, strategijami in nalogami. Smo vezni člen med tujino in mammo v Sloveniji. Na ta način skušamo hitreje implementirati vse dobre prakse in standarde podjetja tudi v tujini. Naše podjetje ima v svojih hčerinskih firmah podaljšano roko svoje kadrovske službe. Pri nas so v kadrovske oddelku štirje zaposleni v Srbiji. Zato je večji del teh funkcij je iz centrale prenesenih v lokalno okolje. Stvari v tistem delu, ki jih jaz potrebujem kot direktor tečejo dobro. Želja je, da se dobre prakse prenesejo iz Slovenije v hčerinske firme. Letos smo tudi tukaj uvedli spremljanje delovnega časa, ki v Sloveniji teče že precej časa, sedaj se bo prenesel kadrovske informacijske sistem. Zaenkrat delujemo na Hrvaškem, v Bosni, v Srbiji in v Makedoniji.

*Pri nas imamo ob ostalih sektorjih tudi lokalne kadrovike. S sedežem podjetja pa sodelujemo direktno po telefonu in prek elektronske pošte. Kadrovska funkcija je tukaj v tujini manj razvita. Izvajamo predvsem pridobivanje in selekcijo kadrov, administriranje podatkov (prijave v zavarovanja, delovne vize, ipd.). Ne izvajamo (še)izobraževanj. Želimo pa uvesti nov način nagrajevanja, ki bi vključeval tudi variabilno nagrajevanje. Veliko na tem področju sodelujemo tudi z lokalnimi pravniki. Izkušnje s kadrovsko službo v Sloveniji so dobri. Kadrovska mi je pomagala pri iskanju stanovanja, pri ureditvi vseh administrativnih vprašanj. Na ta način so mi omogočili, da sem se lažje odločil in uspešno prevzel naloge tukaj.*

*Na prvem delovnem mestu, kjer sem vodil predstavništvo in proizvodnjo podjetja v Rusiji je bilo sodelovanje s kadrovsko službo zaradi oddaljenosti minimalno. Tam smo več uporabljali kadrovske agencije, ki so za preverjale ali kadri ustrezajo našim pričakovanjem. Na sedanjem delovnem mestu (v Srbiji) je drugače. Sedaj več sodelujemo s kadrovsko službo matičnega podjetja. Pomagajo nam predvsem pri izboru kadrov. Tudi tukaj imamo lokalno kadrovsko službo. Sodelavka tukaj pripravlja letni plan izobraževanj, spremlja organizacijsko klimo, skrbi da se naša kultura podjetja sistematično komunicira s sodelavci tukaj in ima jasno določene cilje s strani matičnega podjetja za kadrovske področje. Sodelavci HR iz Slovenije nam pomagajo tudi na drugih področjih: na primer pri projektu poslovne odličnosti je pomemben kadrovski vidik in tega pripravimo skupaj s sodelavci HR oddelka matičnega podjetja. Ob tem uporabljamo še storitve zasebnih agencij in se pojavljamo na kariernih sejmih. Na kadrovske službo se obračamo tudi, če želimo »coaching« ali svetovanje za ključne kadre.*

*S kadrovske službe sodelujem osebno ali po telefonu, kontaktiram jih direktno. Doma in v tujini imamo enaka kadrovska modula, ki pa nista med seboj povezana, se pa izpolnjujeta na enak način. Komunikacija z našo matično HRM službo je več ali manj direktna, časovno gledano občasna. Gledano s strani IT-ja nepodprta, morda v tem našem konkretnem primeru podjetja v Beogradu, ki zaposluje manj kot 10 ljudi, ni potrebno, da obstaja aplikacijsko podprt sistem ali pa enostavno ne vidimo potrebe po tem. Aplikacija na nivoju skupine ne obstaja, tako da je podoben način komuniciranja na tem področju enak tudi pri ostalih odvisnih podjetjih v tujini. Lansko leto smo izvedli obsežno raziskavo na temo HRM na nivoju celotne skupine z vsemi zaposlenimi v tujini, prezentirani so bili rezultati in zaključki raziskave, hkrati se je na to temo odvijala tudi dvodnevna delavnica z vodji služb in menedžerji v skupini.*

*Moj način delovanja je malo specifičen, ker sem poleg direktorovanja dveh podjetij v Srbiji obdržal tudi zadalžitve v Sloveniji. Tako sem v lanskem letu bil v Beogradu največ 2 dneva v tednu, letos pa redkeje. S kadrovske službo sodelujem direktno, informacijske podpore ni.*

*Da, gre za direktno občasno komunikacijo, ki je podprta preko IT-ja (e-HRM, spletna pošta).*

*Sodelovanje s kadrovske službo matične družbe je bolj občasne narave, sodelujemo pa na več načinov in sicer: direktno, kadar so v vprašanja osebne narave, preko nadrejenih za systemske stvari, strokovna služba hčerinske družbe pa sodeluje ali direktno ali preko nadrejenih. Nekega posebnega informacijskega sistema za kadrovske področje ni, vendar vsi zaposleni za komuniciranje uporabljamo enako Lotus Notes aplikacijo.*

*S kadrovske službo v matičnem podjetju sodelujem in komuniciram direktno in indirektno glede na pomembnost tematike, ki je osnova za komunikacijo.*

*Pri poročanju o npr. številu zaposlenih v podjetju, ki ga vodim komuniciram v pisni obliki z oddelkom upravljanje s človeškimi viri, enako pri pripravi standardnih delavnic za izobraževanje zaposlenih v hčerinskem podjetju, v primeru odločanja o ključnih kadrih oz. problemih vezano na njih pa direktno s članom uprave odgovornim za kadre v matičnem podjetju, občasno tudi s celotno upravo v primeru rednih kolegijev Skupine podjetij, video konferenc, letnih konferenc ali individualnih sestankov z upravo matičnega podjetja. Komunikacija je občasna, poročanje o gibanju števila zaposlenih je stalno. Informacijsko so podprti vsi načini komunikacije v obliki zapisnikov tem razgovorov, odgovornosti in rokov za izvedbo. Komuniciramo tudi preko video konferenc, elektronske pošte in individualnih sestankov.*

*Komunikacija je direktna in občasna.*

*Sodelujem dokaj redno, komunikacija poteka direktno.*

*S kadrovske veje matičnega podjetja smo v stalnem stiku zaradi več aspektov. Najprej zaradi same organizacije podjetja v tujini, saj se slovenski kader menjava precej pogosto – v povprečju na manj kot dve leti. To za seboj potegne iskanje novih potencialnih kadrov (tako za proizvodna kot za ostala DM), urejanje/dogovarjanje pogodb, organizacijo delovnih viz in vsa potrebna dokumentacija, ki spada v take manjše projekte. Eksplicitno kadrovska podpora v podjetju v tujini sicer ni informacijsko podprta.*

*Komunikacija z kadrovske službo poteka tako direktno, preko nadrejenih in občasno. Stalna komunikacija ni potrebna. Komunikacija poteka osebno, po telefonu, pisno in po elektronski pošti.*

**2. Ste bili pred nastopom dela v tujini deležni posebne priprave na delo, ki ga opravljate? Če da, vas prosimo, da na kratko opišete kako je potekala priprava in koliko časa je trajala?**

*Že med študijem sem imela priložnost, da spoznam podjetje v tujini, kjer sedaj delam. Moj prvotni namen je bil, da delam v Sloveniji in obenem na strategiji podjetja v tujini, kjer sem sedaj zaposlena. Skozi ta način dela sem imela priložnost že pred tem spoznati podjetje v tujini, kjer sem sedaj zaposlena, poznati procese in ljudi. Ko sem potem odšla v tujino, je bil načrt, da bom odšla le za 3 mesece, vendar sem po tem obdobju ostala in prevzela naloge v tujini.*

*Če govorimo na splošno je tema priprave tista, ki ji v Sloveniji posvečamo premalo pozornosti. Mobilnost delovne sile in zaposlovanje delovne sile v tujini je majhno, obenem pa podjetja premalo pozornosti posvečajo vprašanju motivacije za delo posameznika v tujini, za vprašanje zakaj naj se sploh odloči, da bo delal v tujini. Nekatera podjetja imajo to razdelano veliko podrobneje. Temu procesu se ne posveti le posameznik, temveč njegova družina. Poskrbijo za stanovanje sodelavca, za dobro počutje posameznika v tujini, z namenom, da bo čim prej začel uspešno delati. Pri nas ni nobenih posebnih priprav. Posameznik je ob prihodu precej prepuščen lastni sposobnosti prilagajanja. Tudi ni bila do sedaj pogosta praksa, da bi v tujino odšle cele družine. Omenjeno se pojavlja v zadnjem času pri mladih družinah, kot nujno potrebno in nujno potrebno. Vsak drug prehod na delo v tujino po mojem mnenju namreč ne omogoča tistega psihofizičnega stanja, kjer se posameznika lahko osredotoča le na delo, saj je v teh primerih človek vedno razpet med delom v tujini in družino doma. Pri nas se zaradi kratke razdalje do doma dogaja, da so sodelavci ob koncu dela z mislimi bolj doma kot pri delu.*

*V našem podjetju so dobre prakse, ki omogočajo posamezniku določene beneficije, variabilno nagrajevanje, poskrbljeno je za družino posameznika in za otroke, če se sodelavec odloči, da bo z njim odšla družina (varstvo in šolanje otrok, pomoč pri iskanju službe za partnerja).*

*Priprava je bila zelo dobra na področju izražanja bodoče vloge, ciljev in strategije. Poslovni cilji so bili odlično predstavljeni, tudi pričakovanja in kompetence. Obenem zelo dobra priprava glede na doseganje poslovnih ciljev. Nisem pa bil pripravljen na področju mehkih dejavnikov pri poslovanja kot na primer v kaj se podajaš, v kakšno sredino odhajaš, kakšni so sodelavci s katerimi bom dosegal te cilje.*

*Ne, sem pa že 20 let v podjetju in zato veliko področij poznam. V Sloveniji sem opravljal vodilne in vodstvene funkcije. Po svoji presoji sem ocenil, da imam dovolj izkušenj. Pred odhodom pa sem upravi postavil kopico vprašanj na katere sem želel odgovore. Šlo je za popolnoma osnovna vprašanja: kje bom stanoval, kdo mi bo npr. plačal stroške čistilnice, kako bo s prehrano, ali bom imel službeni avtomobil, ali je potrebna viza, ali delovna viza, ali bo šlo za začasno ali stalno prebivališče, ipd. Menil sem, da me bo nerazrešenost teh vprašanj ovirala pri poslovni učinkovitosti. Vprašanja smo počasi zapirali eno za drugim. Zelo pomembno vprašanje je bilo na kakšen način prevzeti naloge, zagotoviti ustrezno pisarno. Želel sem, da se organizira skupščina in da se me predstavi in da se predstavi moje naloge in pristojnosti. Ker je šlo za prevzem podjetja sem želel, da je jasno določen status. Potem sledi še pomembnejši del, kjer se posameznik lahko dokaže šele z delom. Šele s svojim delom si v tujini lahko pridobiš status šefa, direktorja.*

*Preden sem nastopil svoje delo v našem podjetju sem že delal v tujini pri drugem podjetju. Pred*



prevzemom dela tukaj oz. ob prihodu v podjetje sem imel 1 mesec uvajanja v matični hiši. Tako sem se seznanil kako stvari v podjetju delujejo. Zatem je sledilo polmesečno usposabljanje, ki je bilo bolj ozko usmerjeno v vodenje in v komercialni del, na koncu pa sem bil tukaj še mesec dni skupaj s prejšnjim direktorjem. Tako je bilo uvajanje in spoznavanje predmeta poslovanja, ljudi in okolja dobro. Mislim, da sem se s tem kar dobro pripravil na prevzem nalog. Ko daš skozi vse letne čase (torej eno leto) spoznaš vse. V oporo mi je bilo, da sem že prej delal v Srbiji.

Prišel sem v tujino in bil mesec dni tukaj kot prokurist. Skupaj s takratnim direktorjem sem se vpeljeval v posel. Spoznal sem poslovanje in klijente. Sem pa že prej iz Slovenije imel vpogled v posle, saj sem že sodeloval s Srbijo. Tri do štiri krat na leto sem se tudi pripeljal v Srbijo. V sodelovanju z direkcijo za tuje trge sem imel veliko krajših izobraževanj in individualnih usposabljanj.

Priprava poteka tam kjer imamo čas pripravljati. Bistvo je, da sodelavec kroži po podjetju in ugotovi kako podjetje deluje. Nekateri sodelavci morajo pripraviti poslovni načrt za podjetje v tujini kamor jih pošiljamo.

Jaz sem končal program Ekonomije mednarodnega poslovanja, nato še MBA, zato sem bil teoretično zelo dobro podkovan. Nisem imel izkušenj, bil pa sem ambiciozen, fokusiran na cilj, zato sem manjko izkušenj kompenziral na ta način. Na začetku sem v Sloveniji pripravljaval poslovni plan in statutarne dokumente in jih usklajeval z generalnim direktorjem. Na ta način sem si oblikoval sliko o tem kam grem in kaj me v tujini čaka. Potem je bil nastop funkcije. Veliko je bilo komuniciranja z matičnim podjetjem, izmenjave informacij in izkušenj. Problem je, da ni nobenega sistematičnega pristopa k usposabljanju. Naslednji problem pa je, da ljudje, ki odhajajo v tujino nimajo dovolj izkušenj s tujino, dovolj prakse. V tujini namreč velja, da lahko v velikih podjetjih napreduješ (vertikalno), če imaš izkušnje z delom v tujini. Pri nas v Sloveniji ni tako. Na ta način tudi nimamo sistematične oblikovane baze usposobljenih kadrov za prevzem nalog v tujini. Če torej povzamem: predpriprave ni bilo, šlo je za »learning by doing«, veliko pa so mi pomagale tudi moje lastnosti, ki sem jih omenjal.

Nisem bil deležen nikakršnih posebnih priprav.

Priprava na tem področju je seveda obstajala. Časovno komponento težko opredelim. Vsekakor pa je bila vsebina priprav pred prihodom oz. konkretnim nastopom z delom v tujini v smislu prezentacije internih pravilnikov s področja HRM, predstavitev izkušenj s trga (tako slovenskega kakor tudi tujine). Razlog je predvsem, da imamo enotne standarde za zaposlene doma in v tujini (za kadre, ki so strateško pomembni), seveda v prilagodljivosti različice lokalne zakonodaje.

3. Napotitev v tujino je lahko za posameznika bolj ali manj stresna. Ko pride v tujo državo se sreča z situacijami, ki so zanj nove, deluje lahko v drugačni kulturi od domače, proces učenja in pridobivanja potrebnih informacij zahteva hitrost in prilagodljivost, prihaja do sprememb na zasebnem področju, ipd. Kje je po vašem mnenju v teh situacijah potrebna podpora oddelka za človeške vire matičnega podjetja?

Pomembno je, da obe kadrovske službi (doma in v tujini) sodelujeta, ko posameznik išče stanovanje. Pomembno je, da mu kadrovska v tujini ali doma pomagata pri urejanju vize in drugih papirjev povezanih s tujino.

Potrebno je zagotoviti dobro pripravo posameznika, obenem pa potrebno posamezniku zagotoviti ustrezno, prijetno bivalno okolje, ki mu bo omogočalo, da se bo v tujini dobro počutil, saj bo le na tak način začel čim prej dobro delati. Ne sme se ga preveč obremeniti s pravili, ampak se mu mora na nek način pustiti svobodo in kreativnost. Če želi, se mu mora omogočiti, da ga spremlja družina in urediti vse pravne zadeve, ki so vezane na prihod (viza, pogodba, davčne obveznosti, status tujca...).

Priporočilo HR zgleda zelo enostavno je pa veliko težje izvedljivo. Nadrobni pregledi, ki jih izvajajo podjetja za bodoče nakupne tarče so zelo pomembni. Na temelju bilance stanja in bilance uspeha se odločajo o nakupu podjetij, prevzemih, ipd., nikoli pa se ne odločajo na temelju kadrovskega vidika v nadrobnem pregledu, saj z nakupom podjetja kupimo tudi ljudi. Pomembno pa je kakšne, s kakšno strukturo znanj, kakšni so psihološki in vedenjski vzorci na reakcije, ko pridemo iz drugega kulturnega

okolja. To v študijah in analizah nakupa in pri povezovanju podjetja zanemarimo. Tako dobimo premalo podatkov, obenem pa je tak nakup lahko za podjetje nevaren. Zato je potrebno v nadrobnejšem pregledu natančno razdelati tudi stanje na področju kadrov in kadrovske funkcije. Ni uspešnega povezovanja, če ne razdelamo vprašanja HR oz. celotne kadrovske slike. Tudi naša uspešnost je na velikem rizičnem polju, če ne analiziramo kadrov, saj ne znamo sami sebi postaviti ustreznih timov, ki bodo šli delati v tujino in bodo dolžni skrbeti za uravnoteženost organizacijskih kultur iz katerih prihajajo in ki obstajajo v tujini. To je največji problem. Priporočilo upravam, ko se odločajo za nakup ali prevzem naj v nadrobnejših pregledih ne zanemarjajo kadrovskega področja.

Preden sem prišel v Srbijo sem že delal v tujini, kar mi je bilo v pomoč. Da bi zadeve v prihodnje boljše izvajal sem upravi oz. direktorici HR področja po prihodu večkrat opisal svoje videnje kaj bi podjetje moralo ponuditi posamezniku, ko gre v tujino. Najprej je pomembno področje izbora kadrov, kjer je pri izbiri potrebno upoštevati na katero funkcijo se pošilja posameznika. Za vodstvene in vodilne kadre je bistveno, da zelo dobro poznajo matično podjetje, standarde in kodekse obnašanja, da imajo občutek pripadnosti, da so kader, ki se mu lahko zaupa. Za to so potrebne izkušnje in neka zgodovina v podjetju. To so neke osnovne kvalitete, ob tem pa so pomembna še strokovna znanja. Stil vodenja, obnašanja, strokovnost so tiste lastnosti, po katerih sodelavci v tujini presojujejo ne le posameznika, ki pride v tujino, temveč podjetje, ki ga predstavlja.

Nujno je, da se posameznik seznanji z vsemi ključnimi procesi in ljudmi, ki so zanje odgovorni v tujini.

Pri spoznanju vseh temeljnih procesov in sodelavcev, predvsem pa pri zagotovitvi osnovnih pogojev za bivanje in delo.

Predvsem je pomembno, da kadrovska služba skrbi za urejanje vse papirologije v Sloveniji (potrebne so odjave iz sistema zavarovanj, odjava bivališča) in potem v tujini (bivalna viza, delovna viza, vrtec za otroka). Pomoč je dobrodošla pri iskanju stanovanja. V postopkih prehajanja iz tujine na sedež uredimo napotitev in pravno-formalno njegov status v Sloveniji. Morda bi lahko v teh primerih več naredili na zagotovitvi stanovanja.

Če posameznik ni pripravljen na delo v tujino je bolje, da se zanj ne odloči. Kadrovska mu lahko pomaga pri pripravi, usposabljanju, pri urejanju vseh potrebnih papirjev za delo v tujini. Veliko pa mora storiti posameznik sam.

Kadrovska služba ti lahko le pomaga pri nekaterih osnovnih zadevah, kot je npr. najti stanovanje. Vse ostalo je odvisno od posameznika, kako se vključi v novo okolje. Za mene osebno ni bilo niti malo stresno. Poznal sem svoj cilj kateremu sem vse podredil.

Glede tematike prihoda posameznika v tujino (konkretno v mojem primeru), sem na začetku bil mnenja, da je matična kadrovska služba v večjo pomoč. Na lokalnem trgu sem bil dokaj prepuščen sam sebi, kar zadeva mojih osebnih rešitev okoli statusa rezidenta/nerezidenta, vsemogočih prijav in odjav v SLO in v Srbiji, kar je zahtevalo ogromno časa in energije. Razlog je najbrž premajhna ekipa v Ljubljani, saj nimamo človeka, ki bil zadolžen za tujino in razpolagal z konkretnim znanjem. Res pa je, da je vzrok tudi, ker je dinamika občasna, hkrati pa specifika zakonodaje v tujini različna, tako da si preprosto sam v vlogi raziskovalca, teoretika in operativca. Vsekakor pa je bila (se vedno je) komunikacija z matično službo zelo dobra, odzivna in pripravljena na pomoč in pripravo dokumentacije, ki je potrebna, da se zadeve zaključijo in dorečejo.

Podpore vidim predvsem v pripravljenih konkretnih rešitvah za menedžerje napotene v tujino oz. tiste, ki so dejansko zaposleni za poln delovni čas v tujini v odvisnem podjetju. Obstajajo namreč nekatera vprašanja s katerimi bi morali biti seznanjeni (davčni statusi, zdravstveno zavarovanje, socialno, prijave/odjave prebivališča,....).

Vsaka napotitev, oziroma delo v drugem in drugačnem okolju je na nek način stres, vendar to lahko pove samo tisti, ki to izkusi na lastni koži. Vse kar navajate je res, vendar se sredina /tujina med seboj razlikuje. Vse to kljub temu od posameznika zahteva veliko volje, prilagajanja, razumevanja in potrpežljivosti.

Kadar je sistem vpeljan je v redu, ko pa človek orje ledino pa je malo drugače in vsako podjetje ali državna ustanova ima to urejeno po svoje.

Podpora kadrovske službe matičnega podjetja je tukaj lahko zelo pomembna, in sicer od priprave osnovne pogodbe do pogodbe s sredino kamor odhajaš, da so v naprej opredeljene in dogovorjene

*obveznosti, pravice, pooblastila in tudi vse z zvezi s stroški, nastanitvijo....ipd.*

*Se strinjam da je zelo stresno novo okolje, ljudje...imel sem podporo strokovnih služb matičnega podjetja (kadrovska, pravo, kontroling..), vendar se mora človek na koncu predvsem sam znajti. Ker nisem bil 100 % zaseden samo z delom v Srbiji, težko rečem kako bi me lahko v okviru kadrovske funkcije ustrezno pripravili.*

*V bistvu osebno dvomim, da tako podporo KS lahko da - gre za odločitev posameznika in njegove karijerne poti. Gre tudi za željo po sprejemanju drugih kultur in običajev - če te želje ni, potem nima smisla posameznika napotiti v tujino, ker je več škode kot koristi. Seveda mora imeti organizacija to kulturo vgrajeno v sebi oz. jo negovati. Sam proces transformacije ni niti enostaven niti kratek.*

*Najpomembnejša podpora kadrovske službe matičnega podjetja bi morala biti dana zasebnemu področju (npr. selitev s partnerjem in/ali celotno družino, ureditev zaposlitve in/ali izobraževanja za ostale člane družine, ureditev namestitve in ostalih za uspešen začetek dela in počutje pomembnih elementov, skrb za varnost v primeru nevarnih situacij, sistematično komuniciranje s člani družine v kolikor se ne selijo z napotnim v tujino in podobno) saj se s selitvijo v tujino izpostavijo nove okoliščine v družini, ki lahko bistveno vplivajo na delovno učinkovitost in motiviranost napotnih na delo v tujini.*

*Problematiko in izzive v tujini napoten na delo v tujino obvlada saj se je običajno na to dolgo in naporno pripravljala, ima izkušnje oz. deluje na svojem področju, ki ga pozna. V kolikor nekdo doživlja "strese", je bolje da se hitro vrne, še bolje pa da pred odhodom razčisti ali mu tak način življenja ustreza ali ne. V kolikor ima družino menim (kar sem videl od kolegov), da je bolje da odidejo vsi skupaj, čeprav je običajno težava ker eden od partnerjev ne dela. Sam teh težav nisem imel (moje življenje se ja drugače "zasukalo").*

*Matično podjetje naj da usmeritve (v kolikor enota v tujini že nekaj časa deluje imajo že izkušnje tako poslovne kot tudi osebne ljudi, ki so bili ali so v tej enoti), v kolikor gre za novo enoto pa predvsem jasne poslovne cilje.*

*Delo v tuji državi do neke mere predstavlja stres, vendar glede na osebne izkušnje ugotavljam, da ga je več predvsem na začetku kariere v tujini, kasneje zaradi same infiltracije začne upadati. V takih situacijah sama kadrovska služba težko drastično pripomore. Podpora kadrovske službe za kandidata samega je potrebna predvsem pred odhodom v tujino (urejanje vse potrebne dokumentacije) ter po prihodu nazaj (iskanje novega DM), kar imamo v koncernu tudi urejeno. V vmesnem obdobju dela v tujini se zadeve urejajo sproti oz. se vsi zaposleni lahko obrnejo direktno na aktualnega direktorja družbe.*

*Podpora kadrovske službe je lahko predvsem v hitrih reakcijskih časih pri potrjevanju raznih formularjev in potrdil, ki so potrebna za pridobitev delovnega dovoljenja, dovoljenja za bivanje, vize ipd. V začetku bivanja v tujini je tovrstne birokratske administracije kar precej in ustrezni reakcijski časi kadrovske službe lahko veliko pripomorejo k pravočasni ureditvi vseh potrebnih dokumentov.*

**4. Ali se z menedžerji človeških virov v vašem podjetju pogovarjate o vaši karieri v prihodnje? Morda o vašem delu po povratku v Slovenijo? Če da, prosimo opišite.**

*Ne, zaenkrat smo se dogovorili, da me zanima delo tukaj, zato o nadaljnji karieri pogovori še niso stekli.*

*Če bi sam bil v vlogi lastnika korporacije z velikimi sateliti podjetja po svetu bi vsakega direktorja oz. prokurista, ki sem ga poslal v tujino po 2-3 letih obvezno potegnil nazaj. Naša formula pa je še drugačna: Če je kader, ki smo ga poslali v tujino v tujini uspešen so v podjetju zelo zadovoljni in bi ga najraje ves čas obdržali v tujini, ne glede na njegovo psihično stanje, počutje, izčrpanost, predvsem idejno izčrpanost. Korporativni nivo tako ne gleda kadra, ampak rezultat. Odločevalec o kadru mora biti prepričan, da je kader, ki smo ga delegirali v tujino, motiviran in zainteresiran za delo v tujini, ima interes za delo v tujini. Vendar si po 2-3 letih izčrpan, želiš se vrniti in sprejeti nov izziv. Vendar takega razmisleka v Slovenskih podjetjih (še) ni, o tem se premalo razmišlja, premalo se razmišlja o povratku. Te zadeve obravnavamo ad hoc. Ko sam ugotoviš, da več ne zmoreš in pošlješ o tem signal v HR ta na to situacijo ni pripravljen. Zato se ti zdi, da prosjačiš za drugo delo oz. imaš po določenem času občutek, da boš percipiran kot nesposoben, če boš priznal, da ne zmoreš več. Potem se v tej vlogi počutiš slabo. Odgovornost za tako stanje je tako prenesena na posameznika. Nujno bi morala vsaka korporacija imeti poleg v tujino napotnega prokurista/direktorja tudi osebo, ki bi v tujini spremljal kadre, predvsem njihove vedenjske in psihološke značilnosti ali pa bi morala v tujino vsaj napotiti sodelavca, ki ima ob drugih, tudi znanje iz HR področja. Ugotoviti bi morali koliko*

*so sodelavci zadovoljni, razvit bi moral biti sistem, ki bi poskrbel za zavarovanje sodelavca, za vizo, za bivanje, za njegovo družino. Le na tak način bi bili delavci zadovoljni.*

*Na deklarativni ravni imamo razvita vsa orodja za upravljanje kariere, izvajamo letne razgovore. Se pogovarjamo o našem poslanstvu po povratku v Slovenijo.*

*Imam 4 letno pogodbo, o sodelovanju v prihodnje pa se še ne pogovarjamo. Imamo prakso, da sodelavce po vrnitvi v Slovenijo čaka delovno mesto, ki jim omogoča, da uporabijo znanje in izkušnje, ki so jih pridobili v tujini. Bodisi v nadaljnjem delu s tujimi trgi od doma, bodisi kako drugače.*

*Podpisano imam 4 letno napotitveno pogodbo. Po 6 mesecih je pripravljen tudi možen izstop oz. vrnitev na enako delovno mesto. V kolikor bi se želel vrniti bi mi iskali podobno delovno mesto, ki bo ustrezalo moji izobrazbi in izkušnjam. Na ta način želijo v podjetju zadržati kader. Tudi kolegom, ki so nekje v sredini prekinili mandat in so se želeli vrniti je podjetje poiskalo delo. V tem delu sem zadovoljen s politiko, ki jo izvaja podjetje. Mandati niso zabetonirani. Lahko se podaljšajo na željo posameznika, lahko pa se brez težav tudi vrnejo. Pri spremljanju kariere je pomembna tudi starost sodelavca in dolžina njegovega mandata.*

*Da, lahko da bom delal v tujini ali pa se bo zame našlo ustrezno delo v Sloveniji.*

*Mi takšnega menedžerja nimamo, vendar to vlogo prevzema predsednik uprave, na letnem razgovoru, kjer se tudi malo dotaknemo kariere, za delo v tujini pa sem podpisal pogodbo za določen čas.*

*V mojem primeru do danes se ne. V kolikor bo obstajala potreba sem prepričan, da bo temu tako. Moje splošno videnje s tega področja je tako, da se slovenska podjetja premalo ukvarjajo s kariero menedžerjev. Enostavno ni zastavljene poti in konkretnih planov po katerih bi si lahko načrtali prihodnost tako ali drugače. Zelo pomembno je namreč, da ima človek na tem kadrovskem nivoju v podjetju zastavljene korake s strani podjetja in da to ni le zasledovanje poslovnih rezultatov, ampak predvsem "ukvarjanje" s kadri na vseh nivojih. Mislim, da je zelo pomemben "coaching" mladih sposobnih kadrov, ki so na začetku poslovne kariere. Na eni strani sem mnenja, da bi tak način dela z ljudmi dal odlične rezultate, hkrati pa zaposleni ne bi plavali v nepotrebnem razmišljanju kako in kaj naprej. Tukaj smo v ogromnem hendikepu pred ostalimi tujci, Avstrijci, Nemci, Grki. Vsaj moje izkušnje v Srbiji kažejo tako.*

*Nadaljnja kariera se načrtuje v centrali v okviru osnovne funkcije, delov Srbije ni mišljeno dolgoročno, šlo je bolj za sanacijo finančnega stanja.*

*Z moje strani ne - v bistvu sem "interim" menedžer in delam po pogodbi. Tudi sicer mislim, da v organizaciji taki karierni načrti (še) niso izdelani, kar je posledica relativno kratke zgodovine obračanja v svet (zadnjih 5 let).*

*Do sedaj ni bilo takšne prakse in mislim da se še nekaj časa ne bo uveljavila, kljub temu da bi bilo potrebno.*

*O karieri v prihodnje oz. po povratku se nismo pogovarjali vendar mi je podjetje pisno zagotovilo vrnitev na isto delovno mesto, ki sem ga imel pred odhodom v tujino.*

*Ne.*

*Pogovorov na to temo je največ takrat ko se nekdo zeli vrniti.*

*Ne, o povratku se še ne pogovarjamo, zato tudi pogovorov o karieri po povratku ne vodimo. Delno pa je zagotovilo o ustreznem delovnem mestu po povratku v Slovenijo vključeno v pogodbo o zaposlitvi v tujini.*

**5. Kakšen bi po vašem mnenju moral biti menedžer človeških virov, katere kompetence bi moral imeti, da bi ustrezno opravljal naloge in učinkovito odgovarjal na izzive, ki jih prinaša internacionalizacija poslovanja podjetja? Kako po vašem mnenju internacionalizacija poslovanja podjetja vpliva na vloge in naloge menedžerjev človeških virov?**

*Pomembno je, da imajo izkušnje z delom v tujini. Težko je opravljat to delo iz pisarne. Pomembno je, da so odprti, samostojni, strokovni in komunikativni. Pomembno je tudi, da so pripravljeni pomagati, ko se srečuješ s problemi na kadrovskem področju, ki (vsaj v mojem primeru) ni področje, ki ga dobro poznam, bistveno je tudi, da so odprti za pogovor, ko je ta potreben.*

*Imeti mora veselje do timskega dela, sodelovanja in dela na skupnih projektih, tako s sodelavci, kot v projektih med kadrovske službo doma in v tujini.*

*Zelo je odvisno od posameznika, ki zaseda to delovno mesto. Pomembno je, da imaš podporo, ko je potrebuješ. Težko pa je od HRM menedžerja pričakovati, da bo poznal lokalno okolje. HRM menedžer mora prepoznati posameznika, ki je sposoben oditi v tujino in sodelovati pri njegovi pripravi na delo v tujino. Po prihodu je bistveno, da HRM služba zagotovi lokalnega HR menedžerja, ki je v tesni povezavi s sodelavcem ali menedžerjem v tujini. Imeti mora sposobnost sodelovanja, ki mu predvsem pri delu s HR službo v Sloveniji omogoča, da sinhronizira prakse, jih uravnava in jih prenaša iz HR v Sloveniji v HR v tujini.*

*V preteklosti smo kadrovske službe razumeli kot službo, ki sprejema ljudi in jih pospremi v pokoj ter administrira zadeve vezane na sodelavce. Kasneje smo zašli v internacionalizacijo, problem pa je, da so mnogokrat sodelavci na HR področju ostali enaki in so se še precej časa izvajali le administrativne naloge.*

*Funkcija HR na korporativnem nivoju mora imeti s strani uprave imenovanega človeka, ki je strokovnjak, ki je kompetenten, ki pozna poslovno politiko in ki jo zna povezati s HR področjem. Vprašanje vpliva ljudi na poslovne kazalnike je prezrto. Zato mora biti menedžer za človeške vire nekdo, ki je kompetenten, ki naj ne bo ekonomist, ki naj ne bo diplomirani pravnik, naj bo psiholog, sociolog ali psihoanalitik ali pa specialist, ki je osvojil vsa ta znanja. Potrebna bi bila tudi možnost, da bi se menedžerji v tujini občasno pogovorili s psihologi, ki bi nam pomagali.*

*Sposoben mora biti za standardizacijo HR postopkov in procesov, skrbeti mora za rast kadrov po vertikali, uravnotežiti mora sistem nagrajevanja in izobraževanja.*

*Razlika med delovanjem HR sektorja v primeru, da družba dela »greenfield« investicijo in v primeru, da gre za pripajanje je ogromna. V drugem primeru dobiš širok spekter ljudi- stare procedure, raznolike sodelavce in mnogo časa je potrebno, da vzpostaviš stanje, ki ga želiš.*

*Imeti morajo zelo široka znanja, saj gre pri nas za zelo heterogena področja. Na ta način so menedžerji za človeške vire sposobni oblikovati presojo o primernosti določenega kadra. Mnogokrat se, ker ne poznajo dovolj vseh delovnih mest ali področij, zgodi da preveliko težo dajejo rezultatom testov in pisnim prošnjam. Zato v procesu selekcije najprej kadrovice in psihologi opravijo teste, potem pa se po selekciji na tem nivoju vključijo vodje in direktorji področij ter na koncu še jaz. Kadrovik je ves čas prisoten. Na ta način uskladimo pričakovanja.*

*Ob širini znanja oz. strokovnosti morajo biti kadroviki zelo komunikativni, sposobni razviti osebni stik, biti empatični, poznati morajo poslovanje podjetja.*

*Podjetje ima na kadrovskem področju v tujini lokalne sodelavce, sistem in orodja, ki jih uporabljamo pa so postavljeni v Sloveniji. Zato je bistveno, da lokalni sodelavci tukaj znajo prenesti prakse, ki jih želimo vzpostaviti in jih spraviti v življenje. Ponekod so dovolj elektronska sporočila, drugod se mora lokalnim sodelavcem zadeve detajlno predstaviti.*

*Bistveno je, da je naše podjetje v preteklosti na menedžerske pozicije in strokovne pozicije na kadrovskem področju postavilo mlade, izobražene ljudi, ki imajo dovolj strokovnih znanj in so odprti za spremembe. Ob njih imamo na tem področju še vedno zaposlene tudi starejše kolege, ki imajo izkušnje in modrost. Oboji skupaj zelo dobro sodelujejo. Imeti morajo sposobnost uporabe modernih kadrovskih sistemov in obenem življenjskost, ki jim omogoča, da so dovolj prožni, ko delujejo v drugih kulturnih okoljih. Na tem temelju ne gredo z glavo skozi zid.*

*Komunikativnost in sposobnost dela z ljudmi sta ključni. V tujini je veliko več administriranja, morda zato manj dela z ljudmi. Pomembno je znanje jezika. Prilagodljivost.*

*Ko začneš delati na tujem trgu so dimenzije bistveno drugačne. Pomembno je, da znaš zelo dobro navezovati stike. Za posamezno državo moramo najti najbolj primeren način iskanja kadrov, navezovanja na lokalne strokovnjake za HR. Torej sposobnost mreženja in iskanja ustreznih informacij. Najtežje je, ko se odpirajo predstavništva v novih državah, kjer še nimamo zaposlenih svojih ljudi. Povezujejo se s slovenskimi podjetji, ki imajo v določenih državah že predstavništva in jih*

sprašujejo o njihovih izkušnjah. Poznati morajo lokalne zahteve in zakonodajo. Biti mora odprt za razlike, potrebno jih je zaznati in uporabiti. Potrebno je tudi znanje angleščine.

Kadrovnik je prvi ali drugi najpomembnejši človek v podjetju. Kadri so zelo pomembni, vendar kadrovske direktorji še ne kotirajo najvišje v organizacijski hierarhiji. Tak menedžer mora biti zelo širok, poznati mora poslovanje podjetja globalno, poznati mora procese, imeti mora vsa teoretična in praktična znanja. Biti mora strokovno podkovan. Imeti mora občutek za delo z ljudmi. Menim, da je sedaj na kadrovskega področju še vedno preveč poudarjen pravni vidik.

Predvsem bi morali biti ustrezno izobraženi, poznati je potrebno kulturo v kateri ima podjetje svoja podjetja ali izpostave, poznati navade ljudi, ki se od države do države razlikujejo,....

Težko ocenim, ker premalo poznam področje. Lahko edino potegnem črto, da bi menedžer moral imeti mednarodne izkušnje ali pa ekipo, ki bi servisirala področje. Spet najbrž odvisno od primera do primera, od dinamike in velikosti podjetja. Njegovo delovanje je zelo odvisno od videnja in sposobnosti uprave družbe in njenega lastnika, da prepozna potencial kadrovskega menedžerja.

Iz naših izkušenj "internacionalizacije" lahko povem, da smo imeli kar veliko problemov okoli kadrovske zasedbe managementa v Srbiji. Težko je najti pravi kader (Slovenca) za delo v tujini, mogoče pa tudi nismo ubrali vseh standardnih poti iskanja pravega kadra in se je preveč iskalo individualno. Tako pred mano Slovenec ni bil nikoli direktor, kar je bila velika napaka. Tako stvari niso delovale kot bi morale, kar smo presekali šele z mojim prihodom. Pri nas bi morala kadrovska funkcija bolj avtonomno opravljati svoje delo. Vprašanje pa je koliko je usposobljena za takšno delo.

Mislím, da bi moral biti fleksibilen, odprt za novosti in proaktiven. Enostavno bi moral razumeti tudi druge nacionalne kulture in običaje ter biti sposoben vztrajati na neki korporativni liniji in usmeritvi.

Mora imeti potrebno/ustrezno izobrazbo in najbolje bi bilo še, da bi imel lastne mednarodne izkušnje. Glavna kompetenca menedžerja za človeške vire bi morale biti izkušnje oz. znanja iz osebne prakse pri delu v tujini in/ali poznavanje primerov dobre prakse drugih uspešnih internacionalnih podjetij. Druga kompetenca bi morala biti sistematično komuniciranje z napoteni v tujino in odpravljanje pomanjkljivosti sistema oz. uporabljene metode, tretja pa poznavanje metod za motiviranje napoteni na delo v tujino.

Internacionalizacija podjetja bistveno spremeni način delovanja in odgovornosti menedžerjev za človeške vire. S svojim uspešnim delovanjem lahko bistveno vplivajo na uspešno delo napoteni na delo v tujino. Sprejeti in uveljaviti morajo nov način svojega delovanja in vpliva na uspešnost podjetij v celotni skupini. Poslovanje v različnih kulturah, jeziki ali kontinentih je preveč kompleksno, da bi to lahko pokrival en sam človek. Odgovor je v timskem delu in interdisciplinarnem pristopu.

Zagotovo bi moral obiskati tudi vse poslovne enote, ki jih ima podjetje v tujini, se seznaniti z "lokalno" problematiko, mentaliteto in običaji.

Sem mnenja, da mora HR menedžer v prvi vrsti poznati posel, s katerim se dotično podjetje ukvarja. V mislih imam predvsem: poznavanje vsaj največjih odjemalcev, poznavanje strategije podjetja, poznavanje lokalnih predpisov, pogojev, kulture (v kolikor je podjetje transnacionalno/multinacionalno), sposobnost empatije in poznavanje gospodarske situacije, katere rezultat je tudi trg dela.

Kadrovska politika mora biti nujno tesno povezana s samo rastjo in orientacijo podjetja. Poznamo vrsto podjetij, v katerih sta rast in napredek dobesedno nadvladala podjetje. V mojih očeh je naš koncern prava šola kako je potrebno kader vzgojiti po generacijah, ga neprestano izobraževati, mu nuditi in izvajati možnosti napredovanja, ter ne nazadnje, dati možnost odločanja, saj v nasprotnem primeru odločitev in rezultatov ni moč meriti, kar pa ni v skladu z ekonomijo.

6. Kje vidite priložnosti za uspešnejše in učinkoviteje sodelovanje med izpostavo in službo za človeške vire v matičnem podjetju? Kaj bi ta še morala storiti, da bi se bolj približala potrebam sodelavcev v tujini?

Menim, da bi HR služba na sedežu morala bolj poznati pravni sistem tuje države in biti bolj seznanjena s poslovnimi procesi podjetja v tujini. Menim tudi, da sem trenutno premalo seznanjena z dogajanjem doma, kar je nedvomno pomembno za čas, ko se v tujino napoteni sodelavec vrne v Slovenijo.

*HRM bi moral posameznika bolj pripraviti na odhod. Potrebno bi bilo več delati na karieri posameznika, ki se ga planira za odhod v tujino. Problem je, da po prihodu iz tujine za posameznika ni planiranega dela doma, posamezniki se precej spremenijo, odgovorni so za rezultate, imajo t.i. škarje in platno v rokah, ko delajo v tujini. Posameznika je potrebno na strani podjetja tudi dodobra spoznati pred odhodom v tujino in ga spremljati med delom v tujini.*

*Zadeve so pri nas kar dobro urejene, saj v celotni skupini uporabljamo enake pravilnike, enake načine spremljanja delovne uspešnosti, izvajanja razgovorov, ipd. kot veljajo na sedežu. Potrebna je srednja pot med centralizacijo in regionalizacijo HR procesov, ki bo upoštevala posebnosti podobnih okolij.*

*Problem je na izvedbeni ravni, kjer se posamezniku, ki je v tujini ne da dovolj teže. Še vedno so namreč po našem statutu za vso poslovanje v tujini odgovorni izvršni direktorji v Sloveniji. Razvoj našega poslovanja v tujini pa je tako hiter, da naša organiziranost ne more slediti temu razvoju. Kljub spremembi je organiziranost ostala enaka. Ko bomo spremenili organiziranost bomo lahko še več naredili na kariernih posameznikov in izkoristili vsa znanja in izkušnje, ki jih ti v tujini dobijo.*

*Zelo težko je dobiti prave ljudi, ki so pripravljeni zagristi v nov trg in vztrajati daljše obdobje.*

*Moj predlog je, da bi morali na nivoju korporacije oblikovati vsaj dva tima, ki bosta sposobna na novih trgih vzpostaviti oz. razviti učinkovito podjetje. Te time bi bilo potrebno ustrezno motivirati, nagraditi in jih usposobiti. Pomembno vprašanje pri tem je tudi kako najti kadre za te time, kako jih nagraditi, ipd.*

*Letos smo v tujini začeli letne razgovore. Bistveno je, da so tako v Sloveniji kot v tujini sodelavci zelo različni. Vsak vodja pri nas vsakodnevno spremlja svoje sodelavce, potrebno pa jih je tako v Sloveniji, kot v tujini še bolj pripraviti na delo s sodelavci. Jih naučiti kako opredeliti cilje, kako jih meriti, kako ubesediti dogovorjeno ipd. Torej, zadeve lahko prenesemo in zaživijo le, če se sodelavce na te procese zelo dobro pripravi.*

*Urediti bi bilo potrebno področje davkov. Davčni sistemi se po predstavništvih namreč zelo razlikujejo (gre za vprašanje davčnih rezidentov oz. nerezidentov, o izogibanju dvojni obdavčitvi, ipd.).*

*Sistemi doma in v tujini so zelo različni. V Sloveniji se delajo karierni načrti, veliko je osebnih razgovorov, ljudi se sprašuje ali želijo oditi v tujino in na ta način se oblikuje nabor kadrov za napotitev v tujino. Smiselno bi bilo vsaj del teh aktivnosti prenesti tudi v tujino.*

*Potrebno bi bilo organizirati več funkcionalnega usposabljanja, predvsem sposobnost funkcionalne pismenosti- kako biti jasen, kratek, razumljiv. Pomemben je razvoj perspektivnih in ključnih kadrov, še prej pa njihova detekcija. Ljudem veliko pomeni nagrajevanje, kjer so neizkoriščene možnosti na področju nematerialnega nagrajevanja in motiviranje. To bi sodelavcem veliko pomenilo.*

*Zgrešena je politika napotitev v tujino iz domicilnih držav. Bolj se splača vlagati v lokalni kader in ga primerno izbrati in usposobiti. Kasneje pa jih navezati in povezati z matičnim podjetjem, kjer je bistveno, da prevzamejo temelje organizacijske kulture in razvijejo pripadnost matičnemu podjetju.*

*Naslednja zadeva je izbor kadrov. Delamo insights analize za izbor ključnih kadrov, razgovori v etapah. Pogrešam, da v podjetju nimamo psihologa, ki bi te rezultate interpretiral v okvirih naše organizacijske kulture.*

*Problem je, da pri izboru prevlada domicilna kultura, saj strokovnjaki za kadre ne poznajo dovolj lokalnih kultur.*

*Kljub temu, da smo v podjetju znani kot tisti, ki veliko vlagamo v kadre, po mojem mnenju še vedno premalo vlagamo v razvoj kadrovskega področja. Nimamo še dovolj razvite politike naslednikov.*

*Pomembno je kako uporabljamo rezultate orodij (npr. letni razgovori), ki jih izvajamo. Sedaj so analize dobro pripravljene, premalo pa je implementacije rezultatov.*

*Predvsem je potrebno poznati kulturo (kdaj so prazniki, v BiH npr. bajram,...) in nujno, da HRM direktor vsaj dvakrat na leto obiše kolektiv.*

*Mislím, da je potrebno postoriti korake na obeh straneh. Na strani matične družbe predstaviti potrebo*

*po rednem komuniciranju in hkrati odvisne družbe v tujini prepričati, da jih potrebujejo. Tukaj ciljам predvsem na družbe v tujini, ki nimajo predstavnika domačega (slovenskega) kapitala, saj v večini primerov lokalni management deluje po svojem prepričanju, največkrat zato, ker nima ustrezne podpore lastnika kapitala. Moje izkušnje (ne samo iz naše skupine) kažejo, da je premalo prenosa znanja, premalo »networkinga« v sami skupini, ljudje na istih nivojih se ne poznajo ali pa je spoznavanje le na letnih strateških konferencah ali nekih neformalnih družabnih dogodkih. Seveda je vse (zadnje čase pa sploh) povezano s stroški, kar je popolnoma razumljivo, vendar gledano z vidika posla oz. vodstvene funkcije v podjetju potrebno delati v timu, sploh tistem, ki je za podjetje ključnega pomena. Tega je res premalo ali pa je stranskega pomena in prepuščeno "iznajdljivosti" posameznika kolikor se sam zna in ima željo po vklopu v okolje podjetja. Ključni kadri morajo dihat s podjetjem, da lahko prenašajo klimo in informacije na odvisne družbe.*

*Običajno rutinsko delo ni problematično, tudi vključevanje v npr. novo sistematizacijo in podobne zadeve tečejo, zaznati je pomanjkanje znanja iz zakonodaje tuje države, kar ešujemo z odvetniki iz Srbije.*

*Mislím da trenutna situacija povsem zadošča potrebam, tudi zato ker imamo lokalno usposobljene ljudi.*

*V analizi obstoječega stanja, skozi pomoči pri izdelavi operativnih aktov in negovanju stalnih kontaktov, nato pa pri kontroli dogovorjenega.*

*Najprej mora poznati problematiko pri delu v tujini, poznati spremembe in vplive na osebnem področju zaposlenih v tujini na uspešnost dela, bistveno več in sistematično komunicirat z zaposlenimi v tujini, motivirati zaposlene v tujini na konvencionalne in nekonvencionalne načine.*

*Meje med domom in službo se brišejo. Podjetja, ki ne razmišljajo globalno in hkrati delujejo lokalno ne bodo dolgo.*

*S kadrovsko službo našega matičnega podjetja imamo korektne odnose, zato večjih sprememb ne bi uvajal.*

*Včasih pride do 'težav' zaradi nepopolnega razumevanja same kulture in posledično sistema, ki je najverjetneje na vsakem kontinentu malce drugačen, vendar je to popolnoma razumljivo. Osebnó sem mnenja, da je za slovenski kader (in prav tako lokalni) zaposlen v tujini, poskrbljeno zelo korektno. Tovrstnih predlogov nimam, kajti delež kadrovske službe ob upoštevanju deležev ostalih oddelkov podjetja s katerimi delavec v tujini sodeluje je skoraj zanemarljiv (ni mišljeno negativno, vendar potrebe po pogostem sodelovanju z kadrovsko službo niso prav velike).*

**7. Kako bosta po vašem mnenju gospodarska in finančna kriza vplivali na vaše podjetje in izpostave v tujini? S kakšnimi poslovnimi izzivi se trenutno srečujete pri vašem delu v tujini?**

Mislím, da ne bosta, če bomo sledili zastavljenim ciljem. To je ponuditi trgu kakovostne izdelke, ki bodo ustrezali željam in bodo na novo razviti. Ne čutimo padcev prodaje oz. prihodkov.

Potrebno se bo še bolj približati kupcu, pregledat stroške poslovanja in jih znižati, obenem pa v teh razmerah ni enostavno dvigniti tržnih deležev, kar je naš ključni cilj.

Smo pred odprtjem novega trgovskega centra, kar pomeni okrog 100 novih delovnih mest. Sedaj iščemo nove sodelavce. Delamo tudi racionalizacijo in reorganizacijo na področju maloprodaje. Krepimo pa veleprodajo. Radi bi vzpostavili več franšiz in na ta način malo upočasnili naše investicije obenem pa povečali tržni delež.

Pripravljamo šolo za vodje in želimo uvesti sistem nagrajevanja.

Trenutno se najbolj ukvarjam z ekipiranjem ekipe, ki me bo zamenjala po mojem odhodu. Razmišljamo tudi kako bi čim bolj poenotili proces rekrutiranja v katerem bomo vedeli kateri kanal pridobivanja je najustreznejši za določeno državo. Vse potrebe po kadrih sedaj tudi objavljamo na spletu in obenem pri vseh sodelavcih detektiramo željo po delu v tujini.

Vidimo tudi, da moramo v podjetjih v tujini krepiti kadrovsko funkcijo – ko imamo zaposlenih več kot 20 ljudi želimo v podjetju imeti tudi lokalnega kadrovnika.



Finančna in gospodarska kriza vpliva na naše podjetje tako pri nas kot v tujini, po plati prometa in kadrovskega dela tako predvidevamo, da bomo na 15 % nižjem nivoju kot lani.

Glede na specifiko dejavnosti našega podjetja, smo zelo "prizadeti" od razmer na trgu kapitala. Na eni strani je bil za začetek poslovanja izbran res slab čas, na drugi strani je kriza prizadela tudi lastnikov kapital in predefinirala ambicije. Odprti so vsi scenariji, kljub temu da smo mnenja da potencial konkretno v Srbiji obstaja. Vprašanje je samo koliko lahko zdrži lastnik in koliko časa je potrebno čakati da se potencial investitorjev prične realizirati. To so ključna dejstva, ki so povezana z našo nadaljnjo usodo. Seveda pa smo lokalni menedžerji tisti, ki moramo prepričati lastnika, da izbere optimalni scenarij, kakršenkoli je že ta. Hkrati je ne glede na situacijo v poslu to naša primarna naloga, to je tudi pričakovanje vsakega, ki investira v posel.

Glede na moje pristojnosti, vam lahko odgovorim zgolj na videnje našega podjetja, ki je največjo svetovno gospodarsko krizo z nekaj težavami tudi uspešno prebrodilo in se aktivno pripravlja na prihajajoče leto, ki obljublja več. V danem momentu krize, je bil delež vezane prodaje na avtomobilsko industrijo minimalen (primerjalno s prejšnjimi leti), kar je 'ugodno' vplivalo na poslovanje. Bolj pomembna kot sam dobiček, je danes predvsem likvidnost podjetij in prav to je bila tudi ena od mojih prioriteta v tem letu, saj je bila finančna nedisciplina precej višja v primerjavi z obdobjem konjunktura, kar je razumljivo. Izzivov za naslednje leto ne manjka – govorimo o več projektih avtomobilske industrije in tako čakamo zgolj na popoln zagon proizvodnje. Hkrati aktivno delamo na servisiranju obstoječih kupcev in na trženju novih projektov/programov, ki so bili sprejeti kot del strategije koncerna.

Gospodarska in finančna kriza vpliva na izpostave v tujini v zelo podobni obliki kot vpliva na matično podjetje. Kriza je podobna po celem svetu, ukrepi za blažitev so prav tako povsod podobni. Poslovni izzivi pa so predvsem v tem, da poizkušamo padec prodaje minimizirati z različnimi ukrepi, podobno kot se to počne pri matičnih podjetjih v domovini.

## **PRILOGA B: Združeni povzetki odgovorov predsednikov in članov uprav**

<p>1. Kje je po vašem mnenju v procesu internacionalizacije najbolj potrebna podpora menedžerja oz. oddelka za človeške vire? Na katerih področjih z njim največ sodelujete?</p>
<p>Pri kadrovanju, pri formiranju plačne politike (variabilnega dela), izobraževanju (jeziki, poznavanje trga,..)</p> <p>Kadrovski direktor je pomemben pri iskanju napotenih delavcev in oblikovanju dobrih timov na lokalnih trgih.</p> <p>Najpomembnejše je, da HR področje v procesu internacionalizacije postavi standarde obvladovanja ključnih HR procesov, jih prenese v druge države in izvaja kontrolo nad njihovim izvajanjem. Razvojno gledano pa sta najpomembnejša prenos in skrb za afirmacijo ključnih vrednot korporativne kulture. S HR menedžerjem se posvetujem o ključnih kadrovskih odločitvah in o klimi in »stanju duha« v hčerinskih podjetjih v tujini.</p> <p>Nabor in selekcija, organizacija in sistemi nagrajevanja, organizacijska kultura</p> <p>Pri iskanju in selekciji kandidatov za zasedbo različnih delovnih mest v tujini, uvajanju in kasnejši podpori le-teh ter pri urejanju formalno pravnih razmer.</p> <p>Najpomembnejše je vključevanje pri postopku izbire kadrov, njihovi vpeljavi v naše delovno okolje, njihovi nastanitvi in ureditvi vseh osnovnih stvari</p> <p>1+2 Podpora področja človeških virov je v procesu internacionalizacije potrebna praktično v vseh postopkih. V našem primeru gre pri procesu internacionalizacije za ustanavljanje ali nakup družb v tujini, ki jih je potem potrebno tudi narediti čim bolj učinkovite in uspešne. Če gre za nakup podjetij, mora biti strokovnjak za HRM vključen že v procesu "due dilligence", ko mora naštudirati, kakšni so kadrovski potenciali podjetja, ki ga bomo potencialno kupili. Njegova ocena je enakovredna ocenam ostalih področij, ko se sestavlja zaključno poročilo. Prav tako ima področje človeških virov pripravljen nabor potencialnih kadrov, ki jih bomo lahko poslali v tujino za opravljanje vodilnih ali tudi strokovnih poslovnih funkcij (prodaja, reševanje škodnih primerov, finance). HRM področje tudi organizira usposabljanja za tovrstne kadre. Ko pride do nakupa podjetja, je HRM področje tisto, ki v sodelovanju z vodstvom s področja strateških naložb pripravi tudi predlog kadrovske rešitve - koga od lastnih kadrov poslati v tujino. Tem osebam mora nato, v sodelovanju z osebjem družbe iz tujine, urediti tudi status, bivanje, delovne pogoje itd.</p> <p>Podpora HRM menedžerja je potrebna na področju zakonodaje (uredb), baze človeških virov in izobraževanja. Vsa navedena področja so enako pomembna.</p> <p>Najbolj je potrebna podpora pri preverjanju usposobljenosti in količini ustreznih človeških virov pred možno akvizicijo, oz. preverba možnosti trga delovne sile, kvalitete in kvantitete, kot tudi fleksibilnosti v primeru "greenfield" operacije. V primeru akvizicije je potrebno podati še poseben poudarek bodočemu restrukturiranju človeških virov tako z vidika stroškov, količine in kvalitete kadrovske strukture, ki jo želimo vzpostaviti za dolgoročno uspešen prevzem. Ta dejanja mora izvajati vodja za človeške vire v matični družbi s sodelavci, in seveda predati poročilo z opisom stanja, iz tega izhajajočimi ukrepi in projektom izpeljave.</p> <p>Imam neposreden kontakt z direktorico kadrovske službe v matičnem podjetju in s posameznimi eksperti. Prejemam obvestila, ki jih kadrovski sektor pošilja tako zaposlenim in vodilnemu osebju v matični družbi kot v okviru skupine podjetij.</p>
<p>2. Ali je v vašem podjetju menedžer človeških virov vključen v proces internacionalizacije? Na kakšen način?</p>
<p>Da. Kot v zgornji točki, pa tudi pri prevzemih podjetij v vprašanih ki se tičejo analize organizacijske strukture, glede delavske zakonodaje, pri pridobivanju potrebnih znanj in veščin.</p> <p>Da, kadrovski direktor je aktivno vključen v proces internacionalizacije. Pri vstopu na tuje trge npr. pripravi in uresniči kadrovski načrt v skladu s poslovno strategijo.</p> <p>Vključen je zelo intenzivno, predvsem v času nastajanja, pozicioniranja in začetne širitve, zlasti zaradi postavitve standardov delovanja HR področja. Pri prevzemih ima vlogo presojevalca kadrovskih potencialov in tveganj, skrbi za zakonitost prevzemov ipd., vzpostavi enotno sistemizacijo in plačni sistem.</p> <p>Kadrovsko področje je neposredno vključeno v procesu internacionalizacije in sicer od začetka s</p>

pripravo vseh organizacijskih zadev, kadrovske postavitve, nagrajevanja, razvoja kadrov ter prenosa kulturne podjetja.

Pri določenih procesih da, in sicer na korporativnem nivoju ter na nivoju matične družbe, ki ustanavlja družbo v tujini. Menedžer za človeške vire sodeluje s pravnimi službami, davčnimi svetovalci, pri prevzemih je vključen v skrbni pregled. Seveda je vključen v proaktivno iskanje oz. interno oblikovanje/rast kadrov za izvedbo internacionalizacije.

Vključen je v ustanavljanje enot v tujini, predvsem za pravni in kadrovski del. Soodgovoren je za izbor kadrov, šolanje, priprave pogodb.

S strani uprave je menedžerju HRM delegirana naloga, da v primeru ustanovitve novih proizvodnih enot/podjetij preveri celotno zakonodajo tistega področja (statusno pravno, delovno pravno, obligacijsko in stvarno pravno) in na tej osnovi ažurno in kakovostno izvede potrebne aktivnosti.

Seveda, Je eden od stalnih članov ekipe, ki izvaja te aktivnosti. Njegove naloge so takšne, kot opisane zgoraj.

**3. Katere kompetence mora po vašem mnenju imeti menedžer človeških virov, da ustrezno opravlja naloge in učinkovito odgovarja na izzive, ki jih prinaša internacionalizacija poslovanja podjetja?**

Znati mora pridobiti primerne nove kadre, ki se bodo vklopili v kulturo matičnega podjetja, ali pa biti sposoben dolgoročno razvijati kadre znotraj podjetja, ki bodo sposobni zadostiti kriterijem a zasedbo zahtevnih delovnih mest. Prepoznavati in upoštevati je potrebno medkulturne komponente, ki lahko vplivajo na odločitve.

Kompetence:

- prepoznavanje talentov za ključna delovna mesta
- kulturna občutljivost
- poznavanje in razumevanje podpore kadrovske funkcije poslovni strategiji
- razvoj voditeljstva.

Poznavanje kulturnih in socioloških specifik, komunikativnost, senzibilnost in empatija v procesu rekrutiranja. Strpnost, kolegialnost, mentorstvo in odločnost pri izvajanju HR standardov.

Strokovnost, organizacijske sposobnosti, vodenje, koordinacija, jeziki, pogajanje.

Menedžer za človeške vire mora imeti pri internacionalizaciji podobne kompetence kot pri dobrem in učinkovitem opravljanju nalog v domačem okolju ter še več fleksibilnosti, iznajdljivosti, povezav, razgledanosti, timskega dela in organizacijskih ter komunikacijskih sposobnosti. Dodatno je bistveno je njegovo širše celovito razumevanje mednarodnega in globalnega okolja in z njim povezanih procesov.

Kompetence, ki so nujne so: širina pogleda in multikulturno razmišljanje in poznavanje zakonodaje s področja delovnega prava ( vsaj osnovne).

Kompetence menedžerja za človeške vire: imeti mora praktično enake kompetence, kot jih rabi za izvajanje svojih nalog v Sloveniji. Zelo pomembno pa seveda je, da ima zgrajeno socialno mrežo, preko katere pridobiva nabor potencialnih kadrov, prebivalcev določene države, ki jih vključimo v vodenje podjetja. Pomembno je znanje jezika, pomembna je komunikativnost, sposobnost spoznati realna dejstva - običajno so poročila družb iz tujine takšna, da jih moraš "znati prebrati" in to v luči poznavanja njihove kulture. Govorim predvsem o deželah bivše Jugoslavije, kjer imamo mi svoja podjetja. Zelo pomembno je, da je ta oseba odločna in vliva spoštovanje in moč z avtoriteto znanja. V svoji ekipi imam človeka, ki mu podeljujem tudi specialne naloge - spremljanje psihološke klime v družbah, kontakti s sindikalnimi voditelji, sodelovanje z organi regulative.

Potrebna so znanja s področja zakonodaje, kulture, vrednot in demografskih gibanj. Menedžer HRM mora imeti primeren odnos do sočloveka ter širok krog poznanstev – socialno mrežo.

Mora biti popolnoma seznanjen s strategijo in cilji, ki jih zastopa Uprava družbe, jih tudi sooblikovati in skladno s tako sprejetim okvirjem suvereno pripravljati predloge za izpeljavo strateških ciljev s pomočjo ustreznega upravljanja s človeškimi viri.

(Odgovoril tudi na vprašanje Ali ste bili pred odhodom deležni posebne priprave, usposabljanja) Zame prehod ni bil boleč, ker sem bil že pred tem za prejšnjega delodajalca napoten v tujino, dobro poznam okolje v državi napotitve, ker sem poslovno deloval v tem okolju že pred prihodom v tujino.

Tudi kulturne razlike mi niso tuje. Za mednarodno napotitev mora biti človek pripravljen predvsem sam. Če temu ni tako, ga ne bi smeli poslati na delo v tujino, oziroma bi ga morali ustrezno pripravljati pred napotitvijo. Znanje jezika je eden od ključnih pogojev. Po prihodu v tujino pomoč lahko pričakuje predvsem od sodelavcev in kadrovske funkcije v deželi napotitve, ki mora poskrbeti za čim lažjo in hitro adaptacijo na lokalne razmere, če je to potrebno.

Podjetje ima izdelan sistem načrtovanja karier, ki ga uveljavlja tudi za napotene delavce v tujini. V mojem primeru smo se dogovorili za mednarodno mobilnost tudi po poteku mandata na sedanjem mestu. Konkretnije pa bomo državo nove napotitve uskladili v roku enega leta, ne pa manj kot 6 mesecev, pred zaključkom obstoječega mandata v tujini.

4. Kako po vašem mnenju internacionalizacija poslovanja podjetja vpliva na vloge in naloge menedžerjev človeških virov? Se z njo te spreminjajo? Morda katere bolj stopajo v ospredje?

Kot v zgornji točki. Pri delu je potrebno dodatno upoštevati multikulturno komponento, jezikovne ovire in podobno.

Naloge se večajo in so bolj kompleksne. Da vsak trg ima svoje značilnosti. Nekatere izkušnje so neposredno uporabne, na vsakem novem trgu pa se veliko novega tudi naučimo.

Predvsem delo postaja kompleksnejše in zahteva večjo širino. Slaba stran tega je, da včasih trpi razvojna vloga v njegovi HR stroki. Ključna naloga je prenos vrednot korporativne kulture in skrb za njihovo afirmacijo.

Internationalizacija zahteva od kadrovskega drugačno organiziranost, večjo odprtost, večjo kompleksnost obvladovanja problemov, fleksibilnost, učinkovitost.

Zahtevnost nalog menedžerja za človeške vire in tudi drugih menedžerjev je pri internacionalizaciji podjetja še večja. Vsekakor se mora menedžer za človeške vire zaradi kompleksnosti projektov še bolj povezovati z drugimi funkcijami v družbi in po potrebi tudi navzven. Na drugi strani pa mora biti tudi dober strokoven servis in podpora sodelavcem, ki delajo v družbah v tujini. Poleg osredotočanja na doma vzgojene kadre in kadre od zunaj iz domačega okolja ter iz dežel, ki so predmet internacionalizacije, za pokritje nove lokalne prisotnosti, je pomembna vsebina tudi »navznoter obrnjena internacionalizacija«, to je izbor top talenta po različnih globalnih lokacijah in njegov angažma v samem vodstvu korporacije.

Zorni kot pogleda na probleme in izzive se razširi

Z internacionalizacijo poslovanja postajajo naloge področja HRM vsekakor obsežnejše in kompleksnejše. Njihova naloga je, da poleg urejanja razmer doma in oblikovanja ter razvoja sistema HRM v Sloveniji postopoma prenašajo ta sistem tudi na ostale trge (kadrovanje, izobraževanje, nagrajevanje, delavsko soupravljanje), pri čemer morajo poznati specifično situacijo na posameznih trgih. Izjemno pomembno je njihovo sodelovanje z ostalimi področji v podjetju, kar seveda zahteva tudi poglobljena znanja z ostalih področij (trženje, reševanje škodnih primerov, prevzem tveganj v zavarovanje, finance, računovodstvo, informatika itd.). Dober HRM menedžer tako postaja in se oblikuje v perspektiven kader za prevzem vodilnih mest v podjetju.

Internationalizacija spreminja oz. dopolnjuje naloge in potrebna znanja HRM menedžerja. Povezane so s prejšnjo točko, v ospredje pa vstopa tudi upravljanje z medkulturnimi razlikami in prenos internega znanja znotraj skupine podjetij.

Menim, da sama internacionalizacija bistveno ne vpliva, saj morajo biti sistemi za obvladovanje te funkcije vzpostavljeni že pred tem v matičnem podjetju, saj v nasprotnem primeru ne bo ustreznega uspeha tudi izven matične družbe. Edino, kar se mogoče lahko pripeti pa ni nujno novost ali slabost, pa je, da se zaradi sile razmer zmanjša problematika, ki izhaja ali iz nacionalizmov ali zaprtosti majhnih držav ali ekonomij za sprejemanje novosti/drugačnosti/idej.

Internationalizacija poslovanja prinaša povsem nove dimenzije v delovanje HR funkcije. Vsi sodelavci kadrovske službe morajo dobro razumeti koncept internacionalizacije in izzive s katerimi se podjetje srečuje pri mednarodni širitvi. Kadrovska politika se mora razširiti na kadrovske procese v tujini in njihovo učinkovito delovanje, ne glede na razlike z domačim okoljem. Bazen kadrov se razširi na vse zaposlene v skupini, sisteme in politike je potrebno dodelati za vse enote v poslovni skupini. V ta sklop sodi tudi mobilnost kadrov v skupini, politika mednarodnih napotitev, ipd. V politiki nagrajevanja se naenkrat pojavi potreba, da kadrovska funkcija (ali druga funkcija) osvoji kompetence mednarodnih obdavčitev dohodkov, delovno pravne vidike mednarodnih napotitev, ipd.

5. Kje vidite priložnosti za (še) uspešnejše in učinkoviteje sodelovanje z oddelkom za človeške vire?

HR menedžer mora biti del projektne skupine, ki ima za nalogo vstop na tuje trge.

Uprava zelo uspešno sodeluje s kadrovskim sektorjem pri uresničevanju poslovne strategije v Skupini, tj. tudi pri poslovanju in širjenju na nove trge.

V večji svetovalni vlogi upravljanja zahtevnih medčloveških relacij in v agentu sprememb, ki narekuje sodobne HR in ostale trende. V primeru našega podjetja se je pokazala kombinacija upravljanja blagovne znamke in korporativne kulture kot uspešna, skozi združitev kadrovske in marketinške funkcije v enem direktorju.

Krepitev strokovnega dela v čim bolj kompleksno svetovanje na področju pridobivanja talentov in razvoja kadrov.

Priložnosti so predvsem v igranju aktivnejše vloge oddelkov v matičnih podjetjih v Sloveniji pri upravljanju s človeškimi viri v podjetjih v tujini. Struktura naših podjetij v tujini je takšna, da v večini primerov glavni direktor opravlja tudi funkcijo upravljanja s človeškimi viri. Poleg funkcije, ki jo ima menedžer v začetni fazi ustanavljanja podjetij v tujini bi bilo morda potrebno okrepiti izobraževanje lokalnih direktorjev, kako postopati v določenih situacijah z ostalimi sodelavci, kako krepiti motivacijo in pripadnost družbi. Zaradi širokega spektra njihovih odgovornosti je lahko ukvarjanje s človeškimi viri, ki predstavljajo enega najpomembnejših resursov v podjetju, včasih postavljeno na stranski tir.

Zaželen je bolj proaktiven pristop pri iskanju rešitev, ne pa sprotno reševanje problemov.

Priložnosti za povečanje sodelovanja vidim vsekakor na področju izobraževanja in usposabljanja ljudi, ki delajo v hčerinskih podjetjih. Prav tako je potrebno boljše usposobiti kadrovske delavce v teh družbah, da bodo znali kvalitetno izvajati vse kadrovske postopke. Tudi na področju uvajanja in preoblikovanja plačnega sistema so še rezerve, posebno v uvajanju sistema »provizioniranja«, torej nagrajevanja na osnovi doseženih prodajnih rezultatov.

Priložnosti so v dodatnem izobraževanju, vezanem na geografsko področje v tujini, na katerem družba nastopa, graditvi socialne mreže, izobraževanju s področja lokalne zakonodaje in koriščenja obstoječih institucij RS (konzulati, ambasade, JAPTI,...) ter poslovnežev, ki že imajo izkušnje na tem geografskem področju.

Stalna komunikacija in vključenost le tega v dnevno, predvsem pa strateško načrtovanje razvoja institucije/skupine.

Kadrovska služba se mora zavedati, da je ključna funkcija, ki zagotavlja podporo internacionalizaciji poslovanja. Ustvariti mora pogoje za mobilnost kadrov v tujino, pa tudi za njihovo uspešno vračanje in integracijo nazaj v matično okolje. Pozorna mora biti do vseh aspektov mednarodnih napotitev, tudi tistih, ki so doma same po sebi razumljive (npr. zdravstveno zavarovanje, nezgodno zavarovanje, ipd). V tujino napoteni kadri morajo imeti jasno opredeljene cilje in morajo biti za njihovo doseganje ustrezno motivirani.



**PRILOGA C: V spletni anketi izpostavljene naloge menedžerja človeških virov v kontekstu internacionalizacije**

Naloga 1	Naloga 2	Naloga 3
<p>učinkovito prenašanje doma razvitih rešitev prenos globalnih strateških usmeritev izbor napotnih delavcev razumevanje poslovnih procesov na različnih trgih postavljanje politike MČV priprava in izvajanje strategije s področja HR izbor in zaposlovanje inovativnih, kreativnih kadrov usposabljanje vodje iskanja in selekcija kadrov spodbujati k učenju tujih jezikov in spoznavanju tuje kulture Postavljanje kadrovske politike, usklajene z matičnim podjetjem Zagotavljanje preglednosti človeških virov povezovanje različnih kultur strateški pogled na globalni ravni upravljanje z raznolikostjo usklajevanje različnih interesov prilagoditev kadrovske prakse različni razvojni stopnji podjetij poznati posel, s katerim se ukvarja skrb za zakonito ravnanje z zaposlenimi pridobivanje širokega konsenza za kadrovske odločitve skrb za konsolidacijo kadrovskega portfelja Povezovanje strategije človeških virov s poslovno strategijo. obvladovanje dela v različnih kulturah razvoj HRM iskanje potencialov za delo v tujini ozaveščanje zaposlenih, da delujemo internacionalno izbor kadrov reševanje pravnih vprašanj razvoj kadrov politika zaposlovanja strateško načrtovanje HR virov seznanitev s kulturnimi in</p>	<p>upoštevanje nacionalnih posebnosti, prilagajanje posebnostim v različnih državah oblikovanje celovitega informacijskega sistema izbor ključnih lokalnih sodelavcev pri vstopu na nove trge strateška umestitev UČV v vseh podjetjih implementacija politike HRM prenos standardov in znanj iz matičnega podjetja v hčerinska podjetja izobraževanje kadrov in skrb za njihov razvoj iskati talente izobraževanje kadrov motivirati ključne menedžerje za odhod v tujino Prenašanje znanja, pravil in kulture iz matičnega podjetja v izpostave Delujoč kadrovski sistem od matere do hčera ustvarjanje enotne organizacijske klime poznavanje medkulturnih razlik in okolja mobilnost (z namenom zagotavljanja tehnične pomoči in harmonizacija poslovanja  razvoj kadrov strateška umestitev UČV v vseh podjetjih razumeti "zorni kot" lastnika skrb za vzpostavitev okoliščin, ki zagotavljajo čim bolj učinkovito delo zaposlenih najti eksterne talente in pomagati razviti notranje talente centralno upravljanje talentov in perspektivnih kadrov Zagotavljanje optimalnega števila ustreznih in uspešnih ljudi in njihov razvoj v smeri pravega podjetniškega razmišljanja. V povezavi s tem</p>	<p>doseganje učinkovitosti razvoj organizacijske kulture koordinacija kadrovikov po različnih trgih vzpostaviti sistem upravljanja znanja usklajevanje z lokalno zakonodajo upoštevanje različnosti in razvitosti vloge kadrovske funkcije nagrajevanje in oblikovanje pozitivnega okolja skrbeti za korporacijsko kulturo motiviranje kadrov spremljanje kariere po vrnitvi iz tujine Izbira pravih kadrov Strateška vloga v odnosu do vodstva poenotenje postopkov oblikovanje globalne korporativne kulture skupine zagotavljanje ustreznih kadrov in njihov razvoj globalnost vzpostaviti sistem upravljanja znanja skrb za enotno politiko ravnanja z zaposlenimi v vseh družbah sooblikovanje močne vrednostne orientacije enoten plačni sistem Ustrežno in pravočasno predvidevanje in odzivanje na spremembe v okolju. uveljavitev enotne politike kadrovanja z upoštevanjem posebnosti varovanje zakonitosti in socialne varnosti napotnih delavcev varovanje zakonitosti in socialne varnosti napotnih delavcev permanentno nudenje pomoči sodelavcem v tujini prepoznavanje in obvladovanje specifičnosti posameznih okolji ocenjevanje delovne uspešnosti zagotovitev vse potrebne HRM podpore</p>

<p>sociološkimi posebnostmi konkretnega tujega okolja zagotavljanje ustreznih kadrov upravljanje s kadri pridobivanje kadrov, zaposlovanje v mednarodnem okolju razvijanje in poenotenje kadrovskih procesov Usklajevanje celovite politike HRM z lokalnim okoljem pripraviti sistem pošiljanja kandidatov v tujino koordinacija Iskanje talentov dobro poznavanje kadrovskih procesov in implementacija</p>	<p>tudi izkoriščanje vseh možnosti za fleksibilno zaposlovanje. poznavanje različnih delovno pravnih sistemov harmonizacija HRM s sistemom matičnega podjetja pravočasna priprava, izobraževanje kandidatov za delo v tujini organiziranje skupnih dogodkov (usposabljanj,...) urejanje napotitev (stanovanje, davki, priprava) standardizacija postopkov med podjetjem doma in v tujini optimizacija HRM usposabljanje zaposlenih razvoj HR procesov na internacionalnem nivoju ustrezna implementacija HRM orodij matične družbe na hčerinske družbe v tujini pomoč pri prenosu dobrih praks HRM v druga okolja izobraževanje in usposabljanje zaposlenih razvoj kadrov, predvsem vodij ter kroženje kadrov znotraj skupine vpeljevanje kadrovskih procesov upoštevajoč kulturo in nivo razvoja kadrovske dejavnosti v posameznem podjetju v tujini Upoštevanje medkulturnih razlik pripraviti strategijo ravnanja s povratniki iz tujine izvajanje strategije podjetja Razvoj kadrov upravljanje različnosti</p>	<p>svetovanje upravi upravljanje z organizacijsko klimo razmišljati globalno delovati lokalno povezovalna dejavnost na področju HRM na nivoju poslovnega sistema poznavanje lokalnih zakonodaj in kultur motiviranje zaposlenih graditev enotne organizacijske kulture in HR modelov nudenje strokovne pomoči pri kadrovskih postopkih Sistem nagrajevanja skrb za pravno vzdržnost vseh postopkov, pogodb itd. implementacija kulturne občutljivosti Razvijanje kadrovske strategije upravljanje medkulturnih razlik</p>
--	---	---



## **PRILOGA D: Vprašalnik za menedžerje človeških virov**

1. Prosimo naštejite **5 po vašem mnenju najpomembnejših nalog menedžerja človeških virov v internacionaliziranem podjetju:**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

2. Z internacionalizacijo se lahko spreminja zahtevnost nalog menedžerjev človeških virov. **Kateri dejavniki po vašem mnenju najbolj vplivajo na spreminjanje zahtevnosti nalog kadrovskih menedžerjev v procesu internacionalizacije? Prosimo izpostavite največ tri.**

- 1.
- 2.
- 3.

3. Pred vami je **nabor nalog menedžerjev človeških virov**. Prosimo vas, da **ocenite njihovo pomembnost glede na različne faze internacionalizacije**. Zanima nas, koliko se pomembnost posamezne naloge spreminja s povečevanjem internacionalizacije podjetja.

**Za ocenjevanje pomembnosti nalog uporabite naslednjo lestvico:**

- 1 naloga postaja z naraščanjem internacionalizacije podjetja manj pomembna
- 2 naloga je enako pomembna v internacionaliziranem in neinternationaliziranem podjetju
- 3 naloga z naraščanjem internacionalizacije podjetja postaja bolj pomembna
- 4 naloga z naraščanjem internacionalizacije podjetja postaja izredno pomembna

	<b>Domača faza,</b> kjer podjetje nima podružnic v tujini	<b>Mednarodna faza,</b> kjer ima podjetje že eno ali več podružnic v tujini	<b>Večnacionalna faza,</b> kjer ima podjetje že veliko podružnic v tujini	<b>Globalna faza,</b> kjer je podjetje z podružnicami prisotno globalno, na več kontinentih
<b>Analiza in oblikovanje dela,</b> vključno s sistemizacijo delovnih mest, določanjem potrebnih lastnosti delavcev, oblikovanjem delovnih enot in delovnih skupin	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>Pridobivanje človeških virov</b> oziroma kadrovanje, k čemur lahko štejemo načrtovanje in napovedovanje potrebnega števila delavcev, pridobivanje oziroma rekrutiranje kandidatov za zaposlitev, izbiranje kandidatov z uporabo najrazličnejših metod ter uvajanje novo sprejetih delavcev	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>Razvoj človeških virov</b> kar vključuje ugotavljanje izobraževalnih potreb, izobraževanje in usposabljanje, načrtovanje kariere, razvoj menedžmenta in podobno	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>Menedžment znanja</b>	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4

<b>Ocenjevanje uspešnosti dela</b>	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>Povračila za uporabo človeških virov</b> vključno s spodbudami za boljše delo, denarnim in nedenarnim nagrajevanjem, plačami in plačnimi sistemi, ugodnostmi za zaposlene, kot so razna zavarovanja, brezplačni pregledi, rekreacijske, kulturne, socialnovarstvene in podobne storitve	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>Zagotavljanje potrebnih virov in kontrola stroškov</b>	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>Odnosi z zaposlenimi</b> , kot so industrijski odnosi, pogajanja s sindikati in drugimi predstavniki delavcev, vključevanje zaposlenih v upravljanje organizacij oziroma soodločanje, zagotavljanje pretoka informacij in vpliva zaposlenih, odnosi vodij z zaposlenimi na njihovih delovnih mestih, spremljanje organizacijske klime in stališč zaposlenih.	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>Urejanje delovnih razmerij in skrb za zakonsko podlago postopkov</b>	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>Vzdrževanje človeških virov</b>	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>Odnosi organizacije z okoljem na področju menedžmenta človeških virov</b>	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>Sprejemanje strateških in sistemskih odločitev na področju managementa človeških virov</b>	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>Načrtovanje, oblikovanje, spremljanje postopkov, ukrepov in novosti</b>	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>Svetovanje</b>	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Prostor za vpis naloge	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4

4. Pred vami je nabor kompetenc menedžerjev človeških virov, ki je nastal na temelju študija literature. Pri vsaki od naštetih kompetenc, prosim, označite, v kolikšni meri (glejte vrednosti lestvice) je ta potrebna za opravljanje del in nalog na delovnem mestu **menedžerja človeških virov v različnih fazah internacionalizacije podjetja**.

Če menite, da smo kakšne kompetence izpustili, jih (največ tri) dopišite v prazne prostore na koncu tabele in prav tako ocenite.

**Lestvica:**

0 kompetenca ni potrebna

1 obvladovanje osnov

2 obvladovanje standardnih (običajnih) razmer

3 obvladovanje nestandardnih (spremenljivih) razmer in inoviranje

4 prenašanje znanj na sodelavce

	<b>Domača faza,</b> kjer podjetje nima podružnic v tujini	<b>Mednarodna faza,</b> kjer ima podjetje že eno ali več podružnic v tujini	<b>Večnacionalna faza,</b> kjer ima podjetje že veliko podružnic v tujini	<b>Globalna faza,</b> kjer je podjetje z podružnicami prisotno globalno, na več kontinentih
<b>Organiziranost (časa in dela)</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Obvladovanje sprememb</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Usmerjenost k rezultatom</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Odločanje in prevzemanje odgovornosti</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Analitičnost</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Strateško razmišljanje</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Poznavanje poslovnih procesov</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Kreativnost in iniciativnost</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Usmerjenost k ljudem</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Komunikativnost</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Vodenje</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Strokovnost</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Timsko delo</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Uporaba informacijske tehnologije</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Natančnost, vestnost</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Kulturna občutljivost</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Odprtost mišljenja</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Samozaupanje</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Soočanje z negotovostjo</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Spoštovanje kulturnega okolja iz katerega prihajajo sodelavci</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Pridobivanje in prenašanje znanja</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Odsotnost predsotkov</b>				
<b>Pogajanje</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Reševanje konfliktov</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Motiviranje</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Participativno odločanje</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Uporaba tujega jezika</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>Zrelost in čustvena stabilnost</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
<b>»Networking« (mreženje)</b>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

Prostor za vpis kompetence	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
----------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

**5. Kateri so glavni izzivi s katerimi se soočate na področju mednarodnega upravljanja človeških virov? Prosimo, navedite jih.**

**6. Za analizo bi potreboval še nekaj informacij o vas oz. o organizaciji, kjer ste zaposleni. Prosim, ustrezno izpolnite.**

**6.1 V oddelku za človeške vire opravljam dela in naloge:**

- menedžerja človeških virov
- strokovnega sodelavca
- referenta
- projektnega vodje
- pripravnika
- drugo \_\_\_\_\_ (prosim, vpišite)

**6.2 Podjetje v katerem sem zaposlen/-a spada, glede na število zaposlenih, med:**

- velika
- srednja
- mala podjetja.

**6.3 V podjetju zaposlujemo \_\_\_\_\_ delavcev, od tega v tujini \_\_\_\_\_ (prosimo vpišite ustrezni številki).**

**6.4 Podjetje deluje v sektorju (prosimo izberite ustrezno):**

- Kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo
- Energetika in vodni viri
- Kemična proizvodnja, rudarstvo
- Kovinska industrija, mehanska, elektro in orodjarska proizvodnja, pisarniški aparati in aparature za obdelavo podatkov
- Druga industrija (prehrambna in tobačna, tekstilna, oblačilna, papirna, tiskarska in založniška, predelava kavčuka in plastike, itd.)
- Gradbeništvo
- Trgovina na drobno in distribucija, hoteli, preskrba, popravila motornih vozil
- Promet in zveze (npr. železnica, poštna storitve, telekomunikacije, itn.)
- Bančništvo, finance, zavarovalništvo, poslovne storitve (npr. svetovanje, odnosi z javnostmi, oglaševanje, odvetniške pisarne, itn.)
- Osebne, gospodinjske, rekreacijske storitve
- Zdravstvene storitve
- Druge storitve (npr. televizija in radio, raziskave in razvoj, itn.)
- Izobraževanje
- Socialne storitve
- Drugo; prosimo, navedite \_\_\_\_\_

**6.5 Podjetje v katerem sem zaposlen/-a ima podružnice v (prosimo obkrožite ustrezno število držav) tujih državah:**

1      2-5      5-10      10-15      Več kot 15

**6.6 Ali ima vaše podjetje podružnico v Republiki Srbiji? Da Ne**

**Če imate še kakšno pripombo v zvezi z vprašalnikom oz. s to tematiko, je zelo dobrodošla!**

---



---



---

**Če želite prejeti kratko poročilo analize, navedite vaš elektronski naslov:  
Zahvaljujem se vam za vaš čas in za sodelovanje!**

## **PRILOGA E: Vprašanja za intervjuje s Slovenci na delu v tujini**

1. Na kakšen način sodelujete s kadrovsko službo v matičnem podjetju? Kako poteka komunikacija med vami in kadrovsko službo (direktna, prek nadrejenih, stalna, občasna, je ni,...)? Ali je kateri od omenjenih načinov informacijsko podprt?
2. Ste bili pred nastopom dela v tujini deležni posebne priprave na delo, ki ga opravljate? Če da, vas prosimo, da na kratko opišete kako je potekala priprava in koliko časa je trajala?
3. Napotitev v tujino je lahko za posameznika bolj ali manj stresna. Ko pride v tujo državo se sreča z situacijami, ki so zanj nove, deluje lahko v drugačni kulturi od domače, proces učenja in pridobivanja potrebnih informacij zahteva hitrost in prilagodljivost, prihaja do sprememb na zasebnem področju, ipd. Kje je po vašem mnenju v teh situacijah potrebna podpora kadrovske službe matičnega podjetja?
4. Ali se z managerji za človeške vire v vašem podjetju pogovarjate o vaši karieri v prihodnje? Morda o vašem delu po povratku v Slovenijo? Če da, prosimo opišite.
5. Kakšen bi po vašem mnenju moral biti manager za človeške vire, katere kompetence bi moral imeti, da bi ustrezno opravljal naloge in učinkovito odgovarjal na izzive, ki jih prinaša internacionalizacija poslovanja podjetja? Kako po vašem mnenju internacionalizacija poslovanja podjetja vpliva na naloge managerjev za človeške vire?
6. Kje vidite priložnosti za uspešnejše in učinkoviteje sodelovanje med izpostavo in kadrovsko službo v matičnem podjetju? Kaj bi ta še morala storiti, da bi se bolj približala potrebam zaposlenih v tujini?
7. Kako bosta po vašem mnenju gospodarska in finančna kriza vplivali na vaše podjetje in podružnice v tujini? S kakšnimi poslovnimi izzivi se trenutno srečujete pri vašem delu v tujini?

### **Podatki o respondentih**

<b>Ali opravljate naloge vodje?</b> Da - Ne	
<b>Obdobje dela v tujini</b>	
<b>Je to vaša prvo opravljanje dela v tujini?</b> Da - Ne	
<b>V kateri panogi prvenstveno deluje podjetje v katerem ste zaposleni?</b>	
<b>Koliko ljudi je zaposlenih v podružnici, kjer delate?</b>	
<b>Podjetje v tujini opravlja naloge?</b> a- Predstavništva v tujini b- Proizvodne enote v tujini c- Oboje (predstavništvo in proizvodnja)	

## **PRILOGA F: Vprašanja za intervjuje s predsedniki in člani uprav**

<p>1. <i>Kje je po vašem mnenju v procesu internacionalizacije najbolj potrebna podpora menedžerja oz. oddelka za človeške vire? Na katerih področjih z njimi največ sodelujete?</i></p>
<p>2. <i>Ali je v vašem podjetju menedžer za človeške vire vključen v proces internacionalizacije (npr. ustanavljanje novih poslovnih/proizvodnih enot v tujini, prevzemi in spojitve, greenfield ipd.)? Na kakšen način?</i></p>
<p>3. <i>Katere kompetence mora po vašem mnenju imeti menedžer za človeške vire, da ustrezno opravlja naloge in učinkovito odgovarja na izzive, ki jih prinaša internacionalizacija poslovanja podjetja?</i></p>
<p>4. <i>Kako po vašem mnenju internacionalizacija poslovanja podjetja vpliva na naloge menedžer za človeške vire? Se z njo te spreminjajo? Morda katere bolj stopajo v ospredje?</i></p>
<p>5. <i>Kje vidite priložnosti za (še) uspešnejše in učinkoviteje sodelovanje z oddelkom za človeške vire?</i></p>