

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Denisa Huber

Strateško upravljanje človeških virov kot konkurenčna prednost slovenskih organizacij

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Denisa Huber

Mentorica: red. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

Strateško upravljanje človeških virov kot konkurenčna prednost slovenskih organizacij

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Najprej bi se rada zahvalila za čas in dragocene nasvete moji mentorici red. prof. dr. Dani Mesner-Andolšek.

Velike zahvale gredo moji družini, posebej hčerki Nikiti za neskončen navdih in pogum, očetu Franciju in sestri Katarini za vso pomoč in moralno podporo. Mami Katarini pa v ljubeč spomin.

Zahvala gre tudi prijatelju Slavku, ki je nalogo oblikoval in Franciju za strokovne napotke.

Hvaležna sem tudi vsem ostalim prijateljem, ki so me spodbujali in verjeli vame.

Z vašo pomočjo mi je uspelo!



IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisani/-a Denisa Huber, z vpisno številko 21081262, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom:
Strateško upravljanje človeških virov kot konkurenčna prednost slovenskih organizacij.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 14.5.2016

Podpis avtorja/-ice: _____

Strateško upravljanje človeških virov kot konkurenčna prednost slovenskih organizacij

V magistrski nalogi preučujem vlogo strateškega upravljanja človeških virov kot konkurenčne prednosti slovenskih organizacij. Obravnavani problem sem postavila v teoretični okvir mednarodnega obravnavanja človeških virov, saj se v tujini področje razvija že skoraj štirideset let, v Sloveniji pa so opazni premiki na tem področju šele dobrih deset let. Naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del je razdeljen na pet poglavij, in sicer: strateško upravljanje, ekonomska perspektiva, razvoj kadrovske funkcije, povezanost strategije UČV in poslovne strategije ter strateška vloga UČV kot konkurenčna prednost organizacij.

Osrednje težišče naloge predstavlja vpogled v visoko pomembnost človeških virov in njihovega upravljanja v doseganju organizacijske učinkovitosti in uspešnosti. Uvodno poglavje opredeljuje proces strateškega upravljanja in prikazuje konstantne napore v poskusih razumevanja in odkrivanja potencialnih virov konkurenčne prednosti. V iskanju poslovne odličnosti so se strateški znanstveniki usmerjali v zunanje in notranje okolje organizacij, vendar je bilo do 90.ih let več pozornosti usmerjeno v zunanji vidik, ki se je osredotočal na analizo industrije in konkurenčnega pozicioniranja organizacij. Upravljanje človeških virov je bilo zgolj podpora v izvajanju generičnih strategij.

Izzivi sodobnega poslovnega sveta so izčrpali tradicionalne vire konkurenčne prednosti, ki so postali vedno lažje posnemljivi, zato so izgubili svojo strateško moč. Spoznanje, da so ljudje in njihovo upravljanje vse bolj pomembni, je preusmerilo fokus iz zunanjega na notranje okolje organizacije. Poudarek je bil na vlogi človeških virov in razvoju njihovih ključnih sposobnosti. Prepoznavanje strateške vrednosti zaposlenih kot vira konkurenčne prednosti je vodilo v spoznanje UČV sistema kot strateškega premoženja, ki omogoča učinkovito oblikovanje in izvedbo poslovne strategije. Vloga UČV je postala enakovreden strateški partner najvišjemu vodstvu, ki ima potencial ustvarjanja trajne konkurenčne prednosti in je ključna v doseganju poslovnih ciljev.

UČV prakse se primarno osredotočajo na razvoj zaposlenih, medtem ko pomen SUČV leži v kontekstu organizacijske uspešnosti, ki vključuje uravnotežen pogled na različne deležnike. Ta pogled nakazuje premik k širši opredelitvi SUČV v smislu fleksibilnosti, agilnosti in družbene legitimnosti, ki presega zgolj ekonomski vidik. Vključevanje družbene, ekološke in ekonomske dimenzije izpostavlja proaktivno vlogo UČV v razvoju trajnostnega UČV sistema za dolgoročni uspeh organizacij.

Empirični del naloge se nanaša na položaj SUČV v slovenskih organizacijah in je bil izveden s pomočjo podatkov mednarodne primerjalne študije Cranet (2015). S programskim orodjem SPSS sem izvedla različne multivariatne analize in preverila tri hipoteze. Izpostavljam samo nekaj glavnih ugotovitev: položaj UČV v slovenskih organizacijah se izboljšuje in se razvija v smeri strateškega oblikovanja, kar se kaže v nadaljevanju procesa devolucije. V podjetjih z močno poslovno strategijo UČV nastopa kot notranje usklajen sistem UČV politik, ki se ujema s poslovno strategijo. UČV lahko prepoznamo kot konkurenčno prednost, ker vpliva na profitabilnost in uspešnost. Malo slovenskih organizacij razume strateški pomen človeških virov, ki se odraža v odsotnosti vključevanja vseh zaposlenih v poslovne procese, zato je nujna sprememba v načinu razmišljanja.

Ključne besede: strateško upravljanje, konkurenčna prednost, strateško upravljanje človeških virov, PIRK model, trajnostni UČV.

Strategic Human Resource Management as Competitive Advantage of Slovenian Corporations

This master thesis examines the role of strategic human resource management as a competitive advantage of Slovenian organizations. The studied issue is set in the theoretical framework of international discussion of human resources. As foreign field has been evolving for almost forty years, in Slovenia shifts in this area are notable for about ten years. The thesis consists of theoretical and empirical work. The theoretical part consists of five sections: strategic management, economic perspective, evolution of HRM, integration of HRM strategy and business strategy and the strategic role of HRM as a competitive advantage for organizations.

The central thesis of research presents an insight into the high importance of human resources and their management in achieving organizational efficiency and effectiveness. The introductory chapter defines the process of strategic management and shows continuous efforts in trying to understand and detect potential sources of competitive advantage. In search of excellence, scientists have been looking into the external and internal environment of the organizations. Before 1990, greater attention was given to the external approach, mainly focused on the industry analysis and the competitive positioning of organizations. Human resource management was viewed only as support for the implementation of generic strategies.

As traditional sources of competitive advantages become obsolete in the global business world, they become easier to imitate and thus lost their strategic power. Recognition that the people and their management are increasingly important shifted the focus from the external to the internal context of the organization. Emphasis was placed on the role of human resources and the development of their core competencies. Recognizing the strategic value of employees as a source of competitive advantage has led to the notion of HRM system as a strategic asset that enables effective formulation and implementation of business strategies. The role of HRM was defined as a strategic partner regarding its potential of creating a sustainable competitive advantage and as the key in achieving business objectives.

The primary focus of HRM was on employee development; SHRM's importance, on the other hand, lies in the context of organizational performance, which includes a balanced view with the various stakeholders. This view implies a shift towards a broader SHRM definition in terms of flexibility, agility and social legitimacy, the goals that go beyond the economic perspective. The integration of social, ecological and economic dimensions highlights the proactive role of HRM in the development of sustainable HRM systems for the long-term success of organizations.

The empirical part of the paper refers to the HRM position in Slovenian organizations and was based on an international comparative survey (Cranet, 2015). With an SPSS software tool, we conducted various multivariate analysis and examined three hypothesis. To highlight just a few of the main findings: the position of HRM in Slovenian organizations is improving and evolving in the direction of SHRM, which is reflected in the continuation of the devolution process. In companies with strong business strategy, HRM is a coherent system of HRM policies, integrated with business strategy. HRM can be viewed as a competitive advantage due to its impact on profitability and performance of organizations. The absence of all employees' involvement in business process indicates that only a few Slovenian organizations understand the strategic importance of human resources, which necessarily requires a shift in strategic thinking.

Key words: strategic management, competitive advantage, SHRM, PIRK model, sustainable HRM.

KAZALO

1	UVOD	10
2	STRATEŠKO UPRAVLJANJE	16
2.1	PROCES STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA	16
2.2	VRSTE, TIPI IN TIPOLOGIJE STRATEGIJ	20
2.3	OPREDELITEV POMENA STRATEGIJE	23
2.4	OBLIKOVANJE STRATEGIJE	26
2.4.1	STRATEGIJA JE PROCES IN VSEBINA	29
2.5	KONCEPT DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETIJ.....	32
2.6	PREBOJ KONCEPTA SKUPNE VREDNOSTI	34
3	EKONOMSKA PERSPEKTIVA	37
3.1	OPREDELITEV KONKURENČNOSTI	37
3.2	KONKURENČNOST PODJETJA.....	39
3.3	KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA.....	40
3.4	TEORIJA VIROV (RESOURCE-BASED VIEW AND THEORY).....	43
4	ZGODOVINSKI RAZVOJ UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV	49
4.1	KADROVSKA FUNKCIJA IN NJEN ZGODOVINSKI RAZVOJ	49
4.2	UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV.....	55
4.3	ČLOVEŠKI VIRI – TEMELJ KONKURENČNE PREDNOSTI.....	62
4.4	STRATEŠKO UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV.....	68
5	POVEZANOST STRATEGIJE UČV IN POSLOVNE STRATEGIJE	74
5.1	KONTINGENČNI PRISTOP (BEST FIT).....	74
5.2	UNIVERZALNI PRISTOP – NAJBOLJŠE PRAKSE.....	76
5.3	KONFIGURACIJSKI PRISTOP	78
5.4	POVEZAVA MED TEORIJO VIROV IN SUČV.....	79
6	STRATEŠKA VLOGA UČV KOT KONKURENČNA PREDNOST ORGANIZACIJE.....	83
6.1	PARADIGMA VISOKO UČINKOVITIH ORGANIZACIJ	83
6.1.1	PIRK MODEL	88
6.2	UČV KOT STRATEŠKI PARTNER.....	92
6.3	VLOGA UČV V DOSEGANJU KONKURENČNE PREDNOSTI.....	98

6.4	NOV PRISTOP – TRAJNOSTNI UČV	103
7	EMPIRIČNI DEL	107
7.1	OPREDELITEV PROBLEMA – STRATEŠKO UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV V SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH	107
7.2	DELOVNE HIPOTEZE	112
7.3	METODOLOGIJA.....	113
7.4	ANALIZA	115
7.5	INTERPRETACIJA REZULTATOV.....	135
8	ZAKLJUČEK.....	146
	SEZNAM LITERATURE.....	150
	PRILOGA A: HIPOTEZA 1.....	167
	PRILOGA B: HIPOTEZA 2.....	171
	PRILOGA C: HIPOTEZA 3.....	182
	PRILOGA Č: SEZNAM KRATIC	180

Kazalo slik

Slika 2.1: Razmerje med načrtovano, nastajajočo in realizirano strategijo	25
Slika 6.1: PIRK model	89
Slika 6.2: UČV kompetence prihodnosti.....	96

Kazalo tabel

Tabela 2.1: Primerjava Porterjeve tipologije in predlagane tipologije Sumerja	23
Priloga A	
Tabela 7.1: Ali ima organizacija zapisano poslanstvo/strategijo/izjavo CSR.....	110
Tabela 7.2: Močna strategija	110
Tabela 7.9: Povprečne vrednosti spremenljivk	111
Tabela 7.10: Tests of Equality of Group Means	111
Tabela 7.11: Lastne vrednosti	112

Tabela 7.12: Wilks' Lambda.....	112
Tabela 7.13: Standardizirane diskriminantne uteži	112
Tabela 7.14: Strukturne uteži	112
Tabela 7.15: Functions at Group Centroids	113
Tabela 7.16: Classification Results	113
Tabela 7.17: Korelacija	113
Tabela 7.20: Lastne vrednosti	114
Tabela 7.21: Wilks' Lambda.....	115
Tabela 7.23: Strukturne uteži	115
Tabela 7.24: Functions at Group Centroids	116
Tabela 7.25: Classification Results	116
Priloga B	
Tabela 7.5: Delež pojasnjene variance	117
Tabela 7.8: Rotated Component Matrix	118
Tabela 7.10: Če da, katere od naslednjih metod uporabljate v vaši organizaciji za evalvacijo učinkovitosti usposabljanja?	118
Tabela 7.23: Delež pojasnjene variance	120
Tabela 7.26: Rotated Factor Matrix	121
Tabela 7.35: Delež pojasnjene variance	122
Tabela 7.38: Rotated Factor Matrix	123
Tabela 7.42: R Square	125
Tabela 7.43: Razmerje med pojasnjeno in nepojasnjeno varianco	125
Tabela 7.44: Katere spremenljivke vplivajo na faktor	125
Tabela 7.45: Adjusted R Square.....	126
Tabela 7.46: Razmerje med pojasnjeno in nepojasnjeno varianco	127
Tabela 7.47: Katere spremenljivke vplivajo na faktor	127
Priloga C	
Tabela 7.7: Adjusted R Square.....	128
Tabela 7.8: Razmerje med pojasnjeno in nepojasnjeno varianco	128
Tabela 7.9: Katere spremenljivke vplivajo na faktor	129

»Vstopamo v obdobje, v katerem so merila kot so dobiček, vrednost za deležnike in celo konkurenčni uspeh, postala nezadostna. Vrednote, čustva, pripadnost, raznolikost, pomembnost, smisel, ravnotežje in integriteta postajajo najpomembnejši organizacijski cilji«.

(Boudreau in Ramstad 2002)

1 UVOD

OBRAZLOŽITEV RELEVANTNOSTI TEME IN STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Globalizacija, hitre politične in ekonomske spremembe v mednarodnem okolju, internacionalizacija poslovanja in vse večja konkurenca so zaznamovale konec prejšnjega stoletja. Novo stoletje pa je prineslo še večje spremembe, ki so vse bolj turbulentne in nepredvidljive, intenzivna (hiper) konkurenčnost, počasna gospodarska rast, razvoj digitalne tehnologije, še posebej interneta, vse večji družbeni pritiski. Ekonomski kriza in padec glavnih vodilnih ekonomskih sil pa je še okrepil pojemajoče zaupanje v svobodni tržni kapitalizem.

Današnji poslovni svet postaja vse bolj zahteven, zato se morajo podjetja hitro odzivati na spremembe, postati morajo agilna, visoko fleksibilna in inovativna. Soočiti se morajo z številnimi izzivi kot so večanje produktivnosti, razvoj in uvajanje novih tehnologij, odzivanje na bolj zahtevne potrebe kupcev in spremembe v zelo konkurenčnem trgu, povečevanje prihodkov in zmanjševanje stroškov, kako pritegniti in obdržati visoko zmogljivo in prilagodljivo delovno silo, graditev organizacijskih sposobnosti, upravljanje pomembnih organizacijskih sprememb in še bi lahko naštevali (Pfeffer 1994). Organizacije so prisiljene iskati nove načine in izboljšave, da uspevajo v svojem poslovanju, saj kontinuirane spremembe spodkopavajo trajnost konkurenčni prednosti. Pogoji poslovanja v sodobnem okolju narekujejo prehod podjetij k strateškemu načinu razmišljanja menedžerjev in vseh zaposlenih, kar bo podjetju omogočilo dolgoročni razvoj, ohranjanje trajne konkurenčne prednosti in hkrati vodilo v odličnost.

Uspešna podjetja se vse bolj zavedajo, da so zaposleni njeno strateško premoženje in temelj uspešnosti, zato je pomembno, da se v človeške vire neprestano vlaga, saj so le izobraženi, usposobljeni in zadovoljni zaposleni pripravljeni slediti nenehnim spremembam. Znanje, informacije, ideje, veščine in zdravje posameznikov predstavljajo človeški kapital. Kombinacija človeškega, intelektualnega in socialnega kapitala predstavlja temelj organizacijskih sposobnosti v procesu spodbujanja in pretoka znanja ter kontinuiranega napredka. Ljudje v organizaciji ustvarjajo vrednost, zato je pomembno njihovo učinkovito

upravljanje, ki omogoča doseganje konkurenčne prednosti preko ljudi. Pri tem je ključna vloga strateškega upravljanja človeških virov, ki prepozna cilje poslovne strategije in z ustrezno UČV strategijo preko načrtnega upravljanja aktivnosti, razvoja in obnavljanja človeških virov gradi poslovno okolje, naravnano k ciljem organizacije. Vloga UČV leži v konceptu razmišljujočega misleca, ki ima uravnotežen pogled in je usmerjen v ekonomske rezultate in v ljudi. Pri tem pa je pomembna vključitev vseh deležnikov, s poudarkom na zaposlenih in neposrednih vodjih, s katerimi gradi partnerski odnos, ki temelji na vzajemnosti in zaupanju in je tudi v veliki meri razloga za pozitivne psihološke pogodbe.

UČV se mora ukvarjati s tremi vidiki uspešnosti, ki prispevajo k preživetju organizacije, to so delovna produktivnost, organizacijska fleksibilnost in družbena legitimnost (Boxall in Purcell 2003). Vrhunska zmogljivost UČV, ki lahko vodi v trajno konkurenčno prednost, je mešanica vseh treh zastavljenih ciljev. UČV sistem mora temeljiti na dodani vrednosti (stroškovna učinkovitost in fleksibilnost) in na moralnih vrednotah (družbena legitimnost in pravičnost do zaposlenih). Glavni cilj mora biti vzpostavitev trajnega in zaupanja vrednega odnosa z notranjimi in zunanji deležniki, ki temelji na poštenosti in pravičnosti (Paauwe 2009).

Vse večje zahteve in pritiski zunanjega okolja in družbe narekujejo organizacijam tudi vključevanje in reševanje družbeno socialnih in okoljskih vprašanj v svojo poslovno politiko. Povezovanje poslovnih ciljev in družbene odgovornosti je postalo strateško orodje, da podjetja povečujejo uspešnost, strateško izvajanje družbene odgovornosti pa lahko še poveča vrednost vsem deležnikom. Vpetost organizacije v širše okolje se kaže v izbiri takšnih strateških področij, ki bodo prinesla skupno vrednost tako za podjetje kot za družbo (Porter in Kramer 2006). Podjetja morajo preseči samo ustvarjanje ekonomske vrednosti, obnoviti morajo pristno zanimanje za družbeno odgovornost, etičnost, trajnost in vlogo legitimnosti v dolgoročnem uspehu organizacije na način, ki ustvarja vrednost za vse deležnike, s poudarkom na zaposlenih. Vsi ti pritiski zahtevnega poslovnega okolja potiskajo organizacije, da v temeljih ponovno osmislijo svojo strateško usmeritev. UČV lahko igra ključno vlogo v izvajanju nove miselnosti, gre za razmišljanje in delovanje, ki ga sodobni znanstveniki označujejo kot trajnostni UČV.

Magistrsko delo bom zasnovala v šestih večjih sklopih oziroma poglavjih.

V prvem poglavju bom najprej opredelila pojem strateškega upravljanja in pomen strategije. Strateško upravljanje bom skušala opredeliti s pomočjo definicij znanih teoretikov in v grobem pojasnila njegov pomen. Pri tem se bom oprla na zgodovinski vidik evolucije področja, na razvoj ključnih idej, katerih korenine primarno izvirajo iz ekonomske, družbenih

in vedenjske znanosti ter njihove praktične povezave z okoljem. Predstavila bom različne koncepte pomena strategije, ki se kažejo v raznolikosti pristopov k strategiji. Izpostavila bom najbolj poznano Porterjevo tipologijo generičnih poslovnih strategij, ki je bila v 80.ih najbolj popularna paradigma, za katero sodobni teoretiki trdijo, da je v današnjem intenzivno konkurenčnem poslovnem okolju nezadostna. Skušala bom odgovoriti na vprašanje, kaj sploh je strategija. Pri tem bom izpostavila Mintzbergov pogled na oblikovanje strategije, ki presega tradicionalno analitično načrtovanje. Pomemben je poudarek, da se strategija v organizaciji lahko oblikuje načrtno kot tudi nenačrtno, torej ni samo stvar namena, temveč je tudi posledica delovanja. Mintzberg je odprl vrata raziskovanju strategije kot procesa in s tem postavil pod vprašaj tradicionalni pogled dvojnosti procesa, ki je bil v razmejevanju strateškega oblikovanja in izvajanja. Pritiski zunanjega okolja v zadnjih dveh desetletjih poudarjajo vpetost organizacij v potrebe širše družbe in zahtevajo ravnanje na družbeno odgovoren način. V tem kontekstu bom predstavila nov pristop kreiranja skupne vrednosti, v katerem sta Porter in Kramer (2006) nadgradila koncept družbene odgovornosti.

V drugem poglavju bom opredelila pojem konkurenčnosti in konkurenčne prednosti ter izpostavila teorijo na virih temelječega podjetja, ki predstavlja nasprotje tržno usmerjenim modelom strateškega managementa, ki so prevladovali v 80. letih. Do takrat so se raziskovalci v glavnem ukvarjali s proučevanjem priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju, pri čemer je najbolj poznan Porterjev model petih sil, in trdili, da konkurenčna prednost izvira od zunaj. Teorija na temelju virov proučuje predvsem prednosti in slabosti organizacije in se tako usmerja k notranjim virom, ki so potencial za ustvarjanje relativno trajne konkurenčne prednosti (Prahalad in Hamel 1990; Barney 1991). Pojem konkurenčne prednosti vključuje uporabo obstoječih sposobnosti podjetja kot tudi razvoj novih sposobnosti. Teorija dinamičnih sposobnosti združuje obe zahtevani komponenti (Teece, Pisano in Shuen 1997). Številni sodobni avtorji poudarjajo poleg notranjih organizacijskih virov tudi pomembnost vloge managerjev v upravljanju virov in vlogo povpraševanja, oz. končnega potrošnika, ki dejansko opredeli vrednost organizacijskih virov. S tem odpirajo nov pogled na strategijo, ki se je primarno fokusirala na organizacijo in pogled uravnotežijo z vključitvijo potrošnika in drugih deležnikov. Na ta način lahko podjetja dosežejo pozicijo trajne konkurenčne prednosti.

Za boljše razumevanje celotnega koncepta upravljanja človeških virov bom v tretjem poglavju skozi njegov zgodovinski razvoj najprej razmejila pojma kadrovski management, s katerim označujemo klasične pristope, in upravljanje človeških virov kot sodobni pristop k ravnanju z ljudmi v organizacijah. Upravljanje človeških virov temelji na prepričanju, da so človeški viri najpomembnejše premoženje organizacije, kar jim pripisuje strateški pomen.

Človeški viri predstavljajo konkurenčno prednost, saj s primerno kombinacijo znanja, sposobnosti, sodelovanja, vrednot in motivacijskih vzvodov ustvarjajo vrednost, so redki, jih je težko posnemati in so težko zamenljivi (Barney in drugi 2001). Doseganje konkurenčne prednosti je temeljni cilj poslovne strategije podjetja in ga organizacije lahko dosežajo preko strateškega UČV. Zato je pomembno, da se zaposlene seznani s poslovno strategijo in cilji podjetja, vzpostavi ustrezno organizacijsko kulturo, poskrbi za kakovostno izobraževanje, pridobivanje strateških znanj, potrebnih za implementacijo poslovne strategije ter zagotovi ustrezno okolje za prenos znanja med zaposlenimi (Wright in McMahan 1992).

Intenzivno približevanje preučevanih konceptov obeh področij ter povezanost poslovne strategije in strategije UČV bom opisala v četrtem poglavju s pomočjo teorije na virih temelječega podjetja. Predstavila bom tudi tri teoretične perspektive, ki prevladujejo na področju strateške UČV literature: univerzalistična (best practices), kontingenčna (strategic fit) in konfiguracijska (Delery in Doty 1996).

Prepoznavanje strateške vrednosti usposobljenih, motiviranih in prilagodljivih delavcev kot vira konkurenčne prednosti je vodilo v spoznanje UČV sistema kot strateškega premoženja, ki omogoča učinkovito oblikovanje in izvedbo poslovne strategije. Hkrati so novi ekonomski imperativi označeni kot nenehne spremembe in nestanovitnost vodili v razvoj novih oblik delovnih sistemov z večjim vključevanjem zaposlenih, z namenom doseganja visoke učinkovitosti. V petem poglavju bom predstavila visoko učinkovite delovne sisteme (HPWS), katerih osrednja točka so bili motivirani in predani zaposleni. Ključnega pomena je bila inovativnost pristopa, ki se je izražala v načinu kombinacije in medsebojni povezanosti sistema UČV praks. Boxall in Macky (2008) sta trdila, da koncept visoko vključujočih delovnih sistemov (HIWS) najbolj zajame kritične spremembe na delovnem mestu. Kot vodilni model procesnih povezav sta izpostavila PIRK model (Vandenberg in drugi 1999), ki pojasnjuje vzročno verigo povezave med UČV in učinkovitostjo, ki sega od UČV praks visoke vključenosti preko procesov do rezultatov.

Eden večjih izzivov je bil in še vedno ostaja, kako obrazložiti natančno pot skozi katero UČV prakse vplivajo na organizacijsko uspešnost, ki jo teoretiki označujejo kot problem črne skrinjice (black box). Strateška vloga UČV je neločljivo povezana z devolucijo, s prenosom nalog in odgovornosti na neposredne vodje. Njihovo vodstveno vedenje vpliva na način opravljanja UČV praks in hkrati oblikuje kakovost odnosa z zaposlenimi, zato se je pozornost raziskovanja usmerila v percepcije in odzive zaposlenih in na neposredne vodje kot ključne izvajalce UČV praks, ki prevzemajo vlogo upravljanja ljudi.

Ulrich (1997) je trdil, da zaradi prepletenosti in pestrosti nalog funkcija UČV postaja enakovreden strateški partner najvišjemu vodstvu, ustvarja močno konkurenčno prednost in je ključna za doseganje organizacijskih ciljev, vendar pri tem ne sme izgubiti stika z zaposlenimi. Vsa ta spoznanja so podpirala idejo, da so rezultati UČV večplastni in da je potrebno preseči pogled zgolj na ekonomsko učinkovitost. Zato se bom v petem poglavju osredotočila tudi na vlogo UČV, ki se je v zadnjih dekadah močno spremenila in postala proaktivno orientirana. Ulrich in drugi (2011) so razvili nov niz UČV kompetenc, ki predstavljajo vlogo in odgovornost UČV strokovnjakov v ustvarjanju vrednosti za organizacijo in se odražajo v konceptu razmišljujočega misleca (CIPD 2004).

V zadnjem poglavju pa se bom dotaknila novega pogleda na vlogo UČV, ki ga akademiki označujejo kot trajnostni UČV (sustainable HRM). Poudarja, da vloga UČV ni samo v upravljanju zaposlenih, temveč se ukvarja tudi z vplivi različnih deležnikov in okolja, na način, ki ne ogroža sposobnosti podjetja za zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij. S tem prepoznava širši namen vloge UČV v prihodnosti, ki s svojimi praksami omogoča dolgoročno doseganje finančnih, družbenih in ekoloških ciljev ob hkratnem obnavljanju človeških virov.

Nova vloga kadrovske funkcije oziroma njeno preoblikovanje v strateško vlogo upravljanja človeških virov in povezava s poslovno strategijo je nosilna tema magistrskega dela, ki se prepleta z opredelitvijo temeljnih notranjih virov za doseganje konkurenčne prednosti. Izvirni prispevek predlaganega magistrskega dela vidim v metodološkem pristopu, kjer je posebej pomembna vključitev pogledov strokovnjakov obeh obravnavanih področij, tako strateškega upravljanja kot UČV. Teoretično bom utemeljila povezanost obeh konceptov v skupni usmeritvi preučevanja človeških virov organizacije in opredelila notranje vire, ki pomembno prispevajo h konkurenčni prednosti organizacije.

V empiričnem delu magistrskega dela bom odgovorila na vprašanje, ali je sistem UČV v slovenskih organizacijah dovolj vpet v strateški menedžment ali morda lahko celo potrdimo njegov vpliv na poslovno strategijo. Skušala bom oblikovati PIRK model, s pomočjo katerega bom raziskala katere UČV prakse, ki se nanašajo na razvoj zaposlenih, so ključni viri konkurenčne prednosti v slovenskih organizacijah. Zanimalo me bo tudi katere demografske lastnosti organizacije vplivajo na vlogo UČV. S pomočjo raziskave Cranet (2015) bom preučila dejansko stanje vloge UČV in poizkusila odgovoriti na zastavljeno vprašanje, če lahko UČV sistem v slovenskih organizacijah prepoznamo kot vir konkurenčne prednosti in če sploh lahko govorimo o strateški vlogi upravljanja človeških virov v slovenskih organizacijah.

Moja želja je, da bi izsledki raziskave lahko služili kot praktični posnetek stanja v slovenskih organizacijah, v smislu pomoči (ali strokovni napotek) za analiziranje vrzeli kot tudi potrditev prave strateške usmeritve. Hkrati pa bi lahko sodobna teoretična spoznanja, vključena v nalogi, ponudila korak naprej v strateškem razmišljanju za prepoznavanje trajne konkurenčne prednosti, ki lahko omogoči doseganje poslovne odličnosti.

2 STRATEŠKO UPRAVLJANJE

2.1 PROCES STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA

Splošna trditev je, da je akademsko področje strateškega upravljanja razdrobljeno in nima enotne identitete. Ta skepticizem pa je v nasprotju z velikim uspehom, ki ga je in ga strateško upravljanje še vedno uživa. Namreč obstajajo različne definicije strateškega upravljanja, kljub temu pa obstaja močno implicitno soglasje o jedru področja (Nag in drugi 2007). Področje strateškega upravljanja leži na presečišču številnih področij kot so ekonomija, finance, marketing, sociologija. Prepletanje različnih znanstvenih disciplin je bilo glavno gonilo razvoja in intelektualne raznolikosti, poleg dejstva, da so teoretiki nenehno prehajali med teorijo in prakso. Prav vključenost praktičnega vidika in razvojne spremembe v ekonomski in družbeni teoriji ter širšem poslovnem okolju so skozi čas vodile v nove oblike strateškega upravljanja. Znanstveniki iz različnih disciplin prinašajo raznolike intelektualne pristope, ki pa se dopolnjujejo glede ključnih vprašanj. Znanstveno področje strateškega upravljanja se v tej kombinaciji bogati. V dvojnosti med temeljnim konsenzom o pomenu področja in raznolikih pristopih o ključnih vprašanjih strateškega upravljanja je dejansko moč, ki tvori dinamično celoto in ohranja skupno identiteto (Nag in drugi 2007).

Hoskinsson in drugi (1999) so razvoj področja strateškega upravljanja opisali z metaforo nihanja nihala. Pravijo, da je bilo obdobje 40 let era postavljanja temeljev znanosti, zato so čas od 1960 naprej razdelili na štiri razvojna obdobja. Konstanti fokus je bil v raziskovanju poslovnih konceptov, ki vplivajo na uspešnost organizacije. Skozi celotno obdobje pa so vidna periodična nihanja v fokusu na notranjost podjetja, nato v zunanost in potem spet nazaj. Tako se je strateško razmišljanje v 60. in 70. letih iz tradicije poslovne politike premaknilo v ero zunanjega fokusa v 80. letih, ki so jo zaznamovali ekonomisti, še posebej močan vpliv je imel Porter. V sredini 80. let je z vzponom organizacijske ekonomike prišlo do preusmeritve fokusa na kombinacijo notranjega in zunanjega vidika organizacije. V 90. letih pa se je z vzponom teorije virov in teorije znanja fokus prenesel nazaj na notranjost organizacije. Te spremembe so bile vidne tako v znanstveni literaturi kot tudi v poslovni praksi organizacij.

Prav zato so Bowman in drugi (Pettigrew in drugi 2006) poudarili, da moramo vzporedno nujno pregledati tudi spremembe širšega poslovnega okolja v tem obdobju. V 60. let je bilo obdobje rasti in razvoja, številne organizacije so se v težnji po večji rasti usmerile v diverzifikacijo. Sedemdeseta so bila zaznamovana s stagnacijo in inflacijo, to je obdobje, ko

so se oblikovale različne portfolio matrike in tudi koncept strateške poslovne enote (SBU). V 80. letih je bila izredno močna tuja konkurenca, ki je vodila k fenomenu globalizacije industrij in podjetij. Večji poudarek je bil na finančno usmerjenih strategijah. Devetdeseta označujejo hitre in nenehne spremembe v ekonomskem in političnem smislu. Novo stoletje je prineslo izjemen razmah uporabe interneta in pospešilo razvoj mrež ter prispevalo k vzponu znanja in učečih organizacij, prineslo je tudi kreiranje horizontalnih oblik organizacije z manj hierarhije in manjšim številom zaposlenih. Spremembe v obravnavi ključnih vprašanj strateškega upravljanja so vodile tudi v spremembe v praktičnih metodah planiranja (Bowman in drugi 2006):

- finančno planiranje v 50. letih in prej se je fokusiralo na eno ali dve leti;
- dolgoročno planiranje v 60. letih je bil funkcijsko orientirano na področja, ki so bila strateško pomembna za doseganje dolgoročnih ciljev;
- strateško planiranje v 70. letih se je fokusiralo na zunanje in notranje okolje, glavni fokus pa so bili potrošniki in konkurenca;
- strateško upravljanje v 80. letih je zadnji stadij in vključuje oboje strateško planiranje in implementacijo.

Pettigrew in drugi (2006) so opredelili strateško upravljanje kot proces, s katerim se analizira konkurenčni položaj podjetja, določijo strateški cilji in oblikuje načrt za delovanje in razporejanje virov z namenom, da bi ustvarili in ohranili konkurenčno prednost ter tako dosegli cilje podjetja. Dess in drugi (2004) se strinjajo, da je strateško upravljanje organizacij proces, vendar mora postati tudi način razmišljanja, ki prežema vso organizacijo. Opredelili so dva glavna elementa, ki predstavljata jedro področja strateškega upravljanja:

1. Sestavljajo ga trije kontinuirani in soodvisni procesi: analiza, odločanje in akcija, s ciljem, da organizacije dosežejo in vzdržujejo trajno konkurenčno prednost. Analiza predstavlja hierarhijo strateških ciljev, ki vključujejo vizijo, poslanstvo in strateške cilje ter analizo notranjega in zunanjega okolja organizacije. Strateške odločitve se nanašajo na vprašanje kje in kako naj se organizacije udeležujejo. Naslednji proces so potrebna dejanja za implementacijo strategije.
2. Bistvo strateškega upravljanja pa predstavlja vprašanje kako in zakaj nekatera podjetja prekašajo druge. Glavni izziv managerjem predstavlja odločitev za strategije, ki zagotavljajo trajne konkurenčne prednosti.

Fokus procesa strateškega upravljanja tako predstavljajo tri aktivnosti vezane na opredelitev strategije: strateška analiza, strateška formulacija in strateška implementacija. Vsi trije procesi

so med seboj močno povezani in soodvisni, zato uspeh enega procesa ne zagotavlja uspeha organizacije. Dess in drugi (2004) so postavili strateško analizo za izhodišče procesa strateškega upravljanja, ki je predpogoj za uspešno formulacijo in implementacijo strategije. Potrebna je temeljita analiza organizacijskih ciljev, le jasno izraženi cilji bodo usmerili vse dejavnosti zaposlenih k skupnim organizacijskim ciljem. Cilji so tudi sredstvo za uspešno razporejanje virov. Organizacijska vizija, poslanstvo in strateški cilji predstavljajo hierarhijo ciljev, ki se raztezajo od širše izjave o nameri podjetja in temeljev za konkurenčno prednost do konkretno merljivih strateških ciljev.

Začetna točka v oblikovanju hierarhije strateških ciljev je vizija, pogosto jo opisujejo kot izjavo (lahko tudi slogan), ki masovno navdušuje, je vseobsežna in dolgoročna. Predstavlja cilj, ki poganja in vzbuja čustva, hkrati pa tudi miselnost zaposlenih. Mnogi avtorji menijo, da je močan občutek vizije ena najbolj pomembnih nalog vodstva. Zato je ključna naloga vodstva, da oblikuje vizijo, ki presega ozke finančne cilje, ki je realna, povezana s sedanostjo in predvsem konsistentna z vedenjem vodstva.

Poslanstvo opredeljuje cilj organizacije, temelje konkurence in konkurenčno prednost. Medtem ko ima vizija širši pogled, je izjava o poslanstvu bolj specifična in omogoča prepoznavanje delovanja organizacije in je osredotočena na sredstva, s katerimi se bo spopadla s konkurenco. Poslanstvo gradi splošno razumevanje namena in pripadnost organizaciji. Učinkovito poslanstvo vključuje tudi koncept upravljanja z deležniki in njeno odzivnost na njihove zahteve. Največji vpliv pa ima, ko odraža trajne vseobsegajoče strateške cilje in konkurenčno pozicijo organizacije.

Strateški cilji operacionalizirajo poslanstvo, so vodilo kako lahko organizacija doseže cilje, zastavljene v viziji in poslanstvu. Smiselni cilji morajo zadostiti naslednjim kriterijem: morajo biti merljivi, konkretni in jasni, skladni z vizijo, realistični, kar pomeni zahtevni, vendar izvedljivi ter časovno opredeljeni.

Naslednja aktivnost strateške analize je analiza zunanjega okolja, ki zajema analizo okolja in konkurence, z namenom opredelitve priložnosti in groženj zunanjega okolja. Sledi ocena notranjega okolja, ki omogoča pregled organizacijskih moči in slabosti, kar lahko predstavlja tudi sredstvo za odkrivanje potencialnih virov konkurenčne prednosti organizacije.

Naslednja aktivnost strateškega upravljanja je proces formulacije strategije, ki se odvija na različnih nivojih:

- Na najvišjem nivoju organizacije nastaja korporacijska strategija, ki se ukvarja s splošnim okvirjem podjetja, določa poslovno orientacijo organizacije in načine poslovanja v izbrani panogi. To vključuje vprašanje geografske pokritosti, raznolikosti

izdelkov ali storitev ter alokacijo sredstev med različnimi deli organizacije. Whittington in drugi (2011) so trdili, da korporacijska strategija določa dolgoročno usmeritev organizacije, obseg dejavnosti in konkurenčni položaj.

- Poslovna strategija se ukvarja z notranjimi operativnimi postopki in odnosi med različnimi deli organizacije. Boxall in Purcell (2003) sta jo opredelila kot strategijo za celotno poslovanje, ker je skupek strategij za ključne funkcije organizacije in za integracijo med posameznimi funkcijami. Predmet strateške analize je odnos podjetja z okoljem, poslovna strategija pa nastopa kot sistem usklajevanja odnosov med podjetjem in okoljem. Poslovna strategija se osredotoča na izboljšanje konkurenčnega položaja podjetja znotraj določenega poslovnega okolja.
- Tretji nivo so funkcijske strategije, ki se operativno ukvarjajo s politikami in procesi, ki zagotavljajo učinkovitost na področjih kot so človeški viri, marketing, razvoj itd.

Kot tretja aktivnost strateškega upravljanja je proces strateške implementacije. Pomembno je, da ima organizacija razvite ustrezne mehanizme strateške kontrole nad informacijami iz okolja in vedenjem zaposlenih. Organizacijska struktura in oblike morajo biti v skladu s sprejeto strategijo. Sodobno hitro spreminjajoče in konkurenčno okolje narekuje organizacijam, da so bolj fleksibilne in njene meje bolj prepustne. Pri tem je treba izpostaviti, da mora organizacija oblikovati učinkovita sredstva za koordinacijo in usklajevanje aktivnosti znotraj in tudi izven organizacije z deležniki, npr. s kupci, dobavitelji in drugimi partnerji. Organizacija mora biti poleg podjetniške naravnosti predana odličnosti in etičnemu vedenju pri ustvarjanju konkurenčne prednosti in v iskanju novih poslovnih priložnosti (Dess in drugi 2004).

Opredelimo lahko štiri ključne lastnosti strateškega upravljanja:

- usmerja organizacijo k skupnim ciljem;
- v proces odločanja vključuje različne deležnike (lastnike, zaposlene, kupce, dobavitelje, širšo skupnost) z namenom doseganja simbioze, soodvisnosti in obojestranskih koristi;
- zahteva potrebo po vključevanju kratkoročnih in dolgoročnih vidikov (vizija prihodnosti organizacije in hkrati osredotočenost na trenutne operativne potrebe);
- priznavanje kompromisov med učinkovitostjo in uspešnostjo (nekateri avtorji govorijo o razliki med delati stvari pravilno, kar se nanaša na učinkovitost, in delati prave stvari, kar se nanaša na uspešnost).

Strateško upravljanje zahteva od managerjev, da imajo celosten pogled na organizacijo in da ocenijo kako se vsa področja in aktivnosti lahko uskladijo na način, da organizacija doseže zastavljene cilje. To pa v sodobnih organizacijah ni več samo naloga vodstva, temveč vseh zaposlenih, zato mora strateško razmišljanje prežemati vse ravni organizacije. Globalizacija, izredna kompetitivnost, napredne tehnologije, vse večje družbene zahteve in intelektualni kapital so glavne gonilne sile v sodobnem poslovnem svetu, ki še pospešujejo nepredvidljive spremembe, s katerimi se soočajo organizacije. Kombinacija teh dejavnikov povečuje potrebo po strateški usmeritvi celotne organizacije in izpostavlja nujnost po vse večji vključenosti vseh zaposlenih v procesu strateškega upravljanja. Grant (2013) je poudaril, da pritiski vse bolj zahtevnega poslovnega okolja silijo organizacije, da ponovno osmislijo svojo strateško usmeritev in da poiščejo nove poti v strateškem razmišljanju. Preusmeriti morajo ključne organizacijske cilje, jih razširiti in odpreti nove poti za kreiranje vrednosti. Ključni fokus vodstva ne sme biti le profit, temveč prepoznavanje in upravljanje temeljnih dejavnikov, ki ustvarjajo vrednost. Grant (2013) je še posebej izpostavil, da je izjemno pomembna naloga podjetij, da poiščejo in razvijejo bolj kompleksne vire oz. večplastno konkurenčno prednost.

2.2 VRSTE, TIPI IN TIPOLOGIJE STRATEGIJ

Različni koncepti pomena strategije se kažejo v raznolikosti pristopov k strategiji. Bowman in drugi (Pettigrew in drugi 2006) so opredelili tri akademske pristope in skupine, ki so se oblikovali skozi zadnja desetletja: institucionalisti, ekonomisti in vedenjski znanstveniki.

Institucionalisti so bili najpomembnejši v 60. in zgodnjih 70. letih, njihov fokus je bil mehanističen opis različnih elementov strategije in procesa strategije z vidika vodstva, ki je vključevalo vplive notranjega in zunanjega okolja. Strategija je bila koncipirana kot pojem organizacijskega ujemanja (strategy fit). Pettigrew in drugi (2006) so izpostavili delo Alfreda Chandlerja, ki je leta 1962 opredelil tipologijo strategij diverzifikacije in postavil temeljne usmeritve strategije. Iz te perspektive so se razvili različni koncepti kot so teorija odločitve, teorija iger in različni analitični modeli strateške situacije podjetja, t. i. portfolio modeli: Boston Consulting Group matrika deleža rasti, GE matrika tržne privlačnosti, PIMS analiza (Vpliv dobička tržne strategije). Rezultat tega obdobja je tudi najbolj popularizirana SWOT analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

SWOT analiza je strateško orodje podjetja za iskanje razlikovalnih sposobnosti, za oceno konkurenčne pozicije podjetja in za oblikovanje celovite strategije za nadaljnje poslovanje. Bistvo analize je, da bodo podjetja dosegla konkurenčno prednost z izvajanjem strategij, ki bodo izkoriščale notranje moči in se odzivale na priložnosti okolja, hkrati pa izničile zunanje nevarnosti in se izognile notranjim slabostim. SWOT analiza je zgodnji primer ujemanja organizacije z okoljem, t.im. pogleda organizacija-okolje (Bowman in drugi 2006).

V poznih 70. in 80. letih je prišel močan vpliv s strani ekonomistov, ki ga je zaznamoval Michael E. Porter. Pettigrew in drugi (2006) imenujejo 80. leta tudi Porterjeva era, namreč njegov prispevek je bil zelo vpliven in trajen. Ozadje analize je bila ekonomika industrijske organizacije. Temeljno vprašanje je bilo, ali struktura industrije omejuje strategije podjetja. Porterjev analitični model petih sil iz leta 1979 je bil klasičen in tudi najbolj odmeven primer modela organizacija-okolje, čeprav analizira okolje z veliko večjo ostrino kot ga analiza SWOT. Porter (2008) je opredelil pet konkurenčnih sil industrije, ki oblikujejo strategijo in vplivajo na konkurenčno sposobnost podjetja, ta model bom natančneje predstavila v poglavju o konkurenčnosti. Porterjev naslednji model je bila analiza verige vrednosti iz leta 1985 in nato model diamanta v 1990, kjer se že nagiba k bolj dinamični teoriji strategije in pomembnosti vloge lokalnega okolja in same organizacije.

Tretji niz vplivov je prišel s strani vedenjskih znanstvenikov, ki so imeli velik vpliv v 80. in 90. letih. To področje vključuje dela znanstvenikov s področja psihologije organizacije, politične znanosti, sociologije, populacijske ekologije in kognitivne znanosti. Zajema širok spekter vprašanj od posameznika do organizacije in industrije, njihov fokus je na delovanju in preživetju organizacije, vedenju ljudi, formiranju zunanjih in notranjih organizacijskih povezav. Kot nasprotje prevladujočemu mehanističnemu pogledu na strategijo so se začeli pojavljati bolj »organski« pristopi v oblikovanju strategije, vezani predvsem na alternativni »procesni« pristop, kot je logični inkrementalizem, ki ga je utemeljil Quinn (Pettigrew in drugi 2006). Kot najbolj prominenten zagovornik te perspektive je bil Mintzberg (1987b), ki opisuje strategijo kot nastajajoči, evolucijski proces. Pettigrew in drugi (2006) pravijo, da je njegovo raziskovanje dalo področju strateškega upravljanja bolj human, človeški pridih. Fokus strateškega raziskovanja se je preusmeril iz industrijske strukture v notranjost organizacije, na njene notranje vire (Teorija virov - RBV), dinamične sposobnosti in znanje. Vsi trije pristopi so še vedno prisotni in se v današnjem času prepletajo in dopolnjujejo, spremenila se je samo njihova pomembnost.

Poslovna strategija je bila od leta 1970 obravnavana v številnih študijah. Zanimanje za to temo se je celo povečalo, predvsem po tipologiji, ki jo je leta 1980 opredelil Porter. V

literaturi strateškega upravljanja so bile razvite številne tipologije in taksonomije z namenom kategoriziranja strategij, da bi jim organizacije lahko sledile. Najbolj pogosto uporabljeni in razširjeni tipologiji sta bili tipologija, ki sta jo razvila Miles in Snow ter Porterjeva tipologija generičnih strategij, ki ju bom natančneje opredelila v nadaljevanju.

Miles in Snow (1978) sta trdila, da podjetja razvijejo relativno stabilne vedenjske vzorce strateškega vedenja, ki so združljivi z razmerami v okolju. Njuna tipologija predpostavlja štiri strateške tipe: branilce, iskalce, sledilce in analitike. Branilci so osredotočeni na izboljšanje učinkovitosti svojih obstoječih dejavnosti. Iskalci vedno znova iščejo nove tržne priložnosti. Analitiki kažejo nekatere značilnosti branilcev in iskalcev, skušajo doseči učinkovito proizvodnjo za tekoče delo in hkrati poudarjajo razvoj novih proizvodnih linij. Sledilci nimajo sistematične in proaktivne strategije, se samo odzivajo na dogodke, ki se pojavijo.

Porter (1991) je trdil, da so strategija diferenciacije, strategija stroškovnega vodstva in strategija osredotočenosti, tiste, ki zagotavljajo podjetjem sposobnost za doseganje konkurenčne prednosti in prekašajo tekmece v industriji.

Strategija diferenciacije se osredotoča na ponudbo posebnih izdelkov in storitev kot so design, image, storitev ali tehnologija. Edinstvenost proizvoda ali storitve omogoča podjetju, da si zagotovi prednost pred konkurenti.

Strategija stroškovnega vodstva temelji na sposobnosti podjetja, da ustvari dolgoročno konkurenčno prednost z nižjimi stroški kot konkurenti. Poudarek na omejevanju stroškov je prisoten v vseh dejavnostih verige ustvarjanja vrednosti.

Strategija osredotočenosti predstavlja dolgoročno usmerjenost podjetja na ozek tržni segment (nišo), kjer lahko razvije edinstvene produkte ali cenovno ugodne produkte oz. storitve.

Porter (1991) je trdil, da so organizacije, ki sledijo eni od treh generičnih strategij dolgoročno nadpovprečno uspešne, medtem ko podjetja, ki so obtičala v sredini, nastopajo slabše. Porter opredeljuje podjetja, ki so obtičala v sredini kot podjetja, ki niso pripravljena sprejeti strateških odločitev ali poizkusiti, da tekmujejo z vsemi sredstvi.

V 80. letih je bil v raziskovanju strateškega upravljanja najbolj dominantna oseba poleg Porterja tudi Mintzberg, ki je postavil temelje raziskovalnemu področju strateškega procesa. Tudi Mintzberg je oblikoval tipologijo generičnih strategij, ki temeljijo na diferenciaciji glede na ceno, image, podporo storitev, design ali kakovosti ter nediferencijsko strategijo, ki ne sledi nobenemu prej navedenemu tipu strategije (Sumer 2012).

Izpostavila sem najbolj poznano Porterjevo tipologijo generičnih poslovnih strategij, ki je bila v 80. letih najbolj popularna paradigma, za katero pa Sumer (2012) trdi, da je v današnjem

intenzivno konkurenčnem poslovnem okolju nezadostna. Sumer je v svojem delu opredelil kar 21 tipologij in 8 taksonomij poslovne strategije ter jih združil v pet generičnih strategij: stroškovna strategija, strategija diferenciacije, strategija osredotočenosti, hibridna in neopredeljena strategija (glej Tabelo 1.1).

Tabela 2.1 Primerjava Porterjeve tipologije in predlagane tipologije Sumerja

Predlagane tipologije		Porterjeva tipologija
Strategija stroškovnega vodstva	Povečevanje denarnih tokov	
	Stroškovno vodstvo	Stroškovno vodstvo
Strategija diferenciacije	Tržna diferenciacija	
	Inovacijska diferenciacija	
	Splošna diferenciacija	Diferenciacija
Strategija osredotočenosti	Stroškovna osredotočenost	Stroškovna osredotočenost
	Diferenciacijska osredotočenost	Diferenciacijska osredotočenost
Hibridna (kombinirana)		
Neopredeljena strategija		Neopredeljena strategija

Vir: Sumer (2012, 114).

Sumer je opazil, da se Porterjeve strategije v literaturi pojavljajo z različnimi poimenovanji številnih drugih avtorjev. Kljub množični uporabi, pa meni, da Porterjeva tipologija ne more obrazložiti poslovne strategije v sedanjem konkurenčnem okolju. Nezadostnost se kaže na več nivojih, in sicer se strategija stroškovnega vodstva nanaša izključno na stroškovno vodstvo in ne omenja vprašanja zmanjšanje stroškov, da bi povečali denarni tok. Poleg tega Porter ne razvršča strategije v smislu diferenciacije. Še več, Porter meni, da sta si strategija stroškovne osredotočenosti in diferenciacija nasprotujoči. Sumer je trdil, da je ta percepcija v sodobnem dinamičnem okolju, izgubila svojo legitimnost, saj morajo biti podjetja izredno fleksibilna in uporabijo tudi dve strategiji hkrati. Poudaril je tudi vlogo interneta, ki je spremenil tradicionalno verigo vrednosti, pospešil dostopnost informacij in izpostavil zahtevo po reviziji strategije.

2.3 OPREDELITEV POMENA STRATEGIJE

Nenehno spreminjajoča se tehnološka, družbena, politična in ekonomska makro okolja so korenito spremenile naravo trgov, konkurence in odnosov, značilnih za tradicionalna podjetja. Nekateri menijo, da je poslovna strategija izgubila svojo pomembnost in namen. Drugi so prepričani, da je v današnjem izredno konkurenčnem poslovnem okolju strategija postala še

bolj pomembna in relevantna. Menijo, da je za uspeh podjetja bistvenega pomena strateško učenje. Razlika v mnenjih leži v samem konceptu in razumevanju strategije, in sicer kaj predstavlja strategija in kakšna je njena vloga v organizaciji. Sam koncept strategije ni dobro definiran, ni univerzalne definicije, ki bi ustrezala vsem organizacijam. Ta zmeda, se po mnenju Mintzberga in drugih (1998) nanaša na sam pomen strategije, kaj predstavlja, namreč strategije se razlikujejo glede na obseg, usmerjenost, cilje in namen.

Porter (1996) opredeljuje strategijo kot ustvarjanje edinstvene mešanice dragocenih pozicij, ki vključuje različne vrste aktivnosti. Aktivnosti so temeljne komponente konkurenčne prednosti in bistvo strateške pozicije je izbira in izvajanje sistema aktivnosti, ki so drugačne od aktivnosti konkurentov ali jih izvajajo na drugačen način. Strateški položaj igra ključno vlogo v strategiji organizacije. Podjetja se lahko pozicionirajo na podlagi različnih dejavnikov, kot so potrebe kupcev, njihova dostopnost ali na osnovi edinstvene ponudbe svojih izdelkov ali storitev. Strategija vključuje tudi kompromise, brez izbire ni mogoče doseči trajno prednost. Takšna strategija je vzvod moči in ključnih kompetenc organizacije ob hkratnem zmanjšanju tveganj, ki izhajajo iz njihovih slabosti. Strategija je po Porterju sistem usklajenih aktivnosti in konkurenčna prednost izvira iz njihovega ujemanja in medsebojne krepitve. »Strateško ujemanje sistema aktivnosti je temelj trajne konkurenčne prednosti, saj onemogoča posnemanje tekmecev, ker kreira verigo, ki je močna toliko kot njen najmočnejši del« (Porter 1996, 70). Takšna strategija bo povečala moč in kompetence organizacij ter hkrati zmanjšala tveganja, ki izhajajo iz njihovih slabosti. Porter je v veliki meri zaslužen za opredelitev šole pozicioniranja in je utemeljil pet generičnih strategij, ki smo jih že omenili v prejšnjem poglavju.

Najbolj celovite definicije strategije so bile delo Mintzberga (1999), ker njegov pogled na strategijo odpira različne vidike. Strategijo je opredelil kot številne procese: konceptualni, formalni, analitični, vizionarski, miselni, nastajajoči proces, pogajalski proces, kolektivni proces ter reaktivni in transformacijski proces. Zgodovinski pregled strateške literature je strnil v deset velikih šol, ki opredeljujejo strateško formulacijo v smislu predpisovanja ali opisovanja in kažejo na štiri temelje pristope k oblikovanju strategije: strateško planiranje, strateško vizionarstvo, strateški podvigi in strateško učenje. Mintzberg (1999) je ponazoril potrebo po širjenju perspektive v obravnavanju strateškega procesa z drevesom, v katerem je drevo celota, njegove korenine in veje pa so enako pomembne, zato ne smemo porezati veje na eni strani, ker bi s tem porušili ravnotežje drevesa. Poudaril je, da je potrebno preseči ozkost naštetih šol, se usmeriti v raziskovanje strategije kot celote, ki vključuje elemente vseh

strateških šol, namreč vsi navedeni koncepti so različni pogledi, ki delno odkrivajo pogled na strategijo in se v glavnem dopolnjujejo, ker opisujejo vprašanje procesa in vsebine.

Številni avtorji so prispevali k razvoju koncepta strategije kot nastajajočega, evolutivnega procesa, vendar je bil Mintzberg v svojih kritikah tedanje prevlade ekonomskega razmišljanja dejansko najbolj učinkovit in vztrajen (Pettigrew in ostali 2006). Odprl je vrata raziskovanju strategije kot procesa. Strategija ni bila več obravnavana samo kot racionalna načrtovana misel, saj so lahko načrtovane, nastajajoče ali nerealizirane. S tem je postavil pod vprašaj tradicionalni pogled dihotomnosti procesa, ki je bil v razmejevanju strateškega oblikovanja in izvajanja.

Mintzberg in drugi (1998) so opredelili temeljne vloge strategije kot sledeče:

- zagotavlja usmeritev v prihodnost;
- osredotoča napor - spodbuja usklajevanje aktivnosti, da ljudje delujejo v smeri enotnih ciljev kot kohezivna celota;
- opredeljuje organizacijo, ker jo usmerja v smislu njene vizije, poslanstva in vrednot;
- zagotavlja doslednost - vsebuje načrt, ki zmanjšuje nejasnosti in določa vrstni red.

Boxall in Purcell (2003) sta utemeljila strategijo kot niz strateških odločitev. Učinkovito oblikovanje odločitev vključuje temeljne poslovne dimenzije v organizaciji in odnose z ostalimi deležniki. Bistvo strateškega problema je sposobnost preživetja in oblikovanje sistema pravih odločitev, ki so ključnega pomena za prihodnost organizacije, s pomočjo ustreznih poslovnih ciljev, sposobnih ljudi in drugih organizacijskih virov, ki delujejo interaktivno.

Grant (2013) je opredelil strategijo v širšem smislu kot sredstvo, s katerim posamezniki ali organizacije dosegajo cilje. Večini definicij je skupna ideja, da se strategija osredotoča na doseganje določenih ciljev in vključuje porazdelitev sredstev, na način, ki zahteva doslednost, integracijo in kohezivnost odločitev in dejanj. Strategija ni natančen plan ali seznam navodil, pač pa je osrednja, združevalna tema, ki daje skladnost in usmeritev aktivnostim ter odločitvam organizacije. Strategija je ključ do uspeha organizacij, vključevati mora štiri elemente:

- jasne in dolgoročne cilje,
- globoko razumevanje zunanjega okolja,
- natančno in objektivno oceno notranjih virov in sposobnosti
- ter učinkovito implementacijo (izvajanje).

Razvidno je, da se je v zadnje pol stoletja razumevanje strategije organizacije močno spremenilo. Ko je poslovno okolje postalo bolj nestabilno in nepredvidljivo, se je fokus strateške analize močno spremenil, od primarnega ukvarjana s podrobnimi načrti v samih začetkih v 50. in 60. letih, na vire dobička v zunanjem okolju v 80. letih in se nato v 90. letih preusmeril na vire dobička v sami organizaciji (Grant 2013). 21. stoletje je prineslo nove izzive oz. kot jih imenuje Grant, moteče tehnologije in kompleksne spremembe, ki so imele močan vpliv na strategijo. Spremembe niso spodkopale pomena strategije, temveč so spodbudile novo razmišljanje. Grant (2013) je trdil, da morajo biti strategije fleksibilne in odzivne, postati morajo kompas organizacij, njena identiteta in usmeritev je v doseganju dolgoročnih ciljev. Vloga strategije je v novem tržnem kapitalizmu postala močno kompleksna in presega zgolj motiv finančne uspešnosti, obnoviti mora zanimanje za družbeno odgovornost, etičnost, trajnost in vlogo legitimnosti v dolgoročnem uspehu organizacije.

Pettigrew in drugi (2006) razmišljanje o strategiji razdelijo na tri obdobja, prvo obdobje je pogled na strategijo kot portfelj poslovanja, drugo kot portfelj sposobnosti in tretje obdobje kot portfelj odnosov. Kljub bistvenemu napredku vsakega obdobja, pa je zanimivo dejstvo, da se različni pogledi ne zamenjajo, ampak se dopolnjujejo. Raziskovanje strategije je na točki preloma, v smislu manjšega iskanja univerzalne definicije in ki bo bolj upoštevalo časovni in prostorski kontekst ter omogočilo bolj holistično analizo.

V sodobnem poslovnem svetu je jedro strateškega problema v sposobnosti graditi in ohraniti odnose z najboljšimi ljudmi, tako v sami organizaciji kot s potrošniki in ostalimi deležniki, z namenom ustvarjanja maksimalne vrednosti. Zaključimo lahko, da ni pravilno vprašanje, če je strategija pomembna, ampak če ima organizacija pomembno in ustrezno strategijo.

2.4 OBLIKOVANJE STRATEGIJE

Vodilni kritik racionalnega pristopa k oblikovanju strategije je bil Mintzberg. V knjigi *Strateški safari* (1998) je zapisal, da so znanstveniki slepci in formulacija strategije je njihov slon. Opisujejo različne dele slona in vsak vidik opisovanja je drugačen, nepovezan z drugimi. Tako je opisal 10 šol o formulaciji strategije in izpostavil potrebo po širši perspektivi formulacije strategije. Trdil je, da je treba več pozornosti nameniti celemu slonu, potrebno se je ukvarjati s procesom in vsebino, statiko in dinamiko, politiko in ekonomijo, s planiranim in naučenim, se pravi oblikovanja strategije se je treba lotiti celostno. Namreč nastajanje strategije vključuje različne procese: oblikovanje, spontano vizionarstvo, postopno učenje,

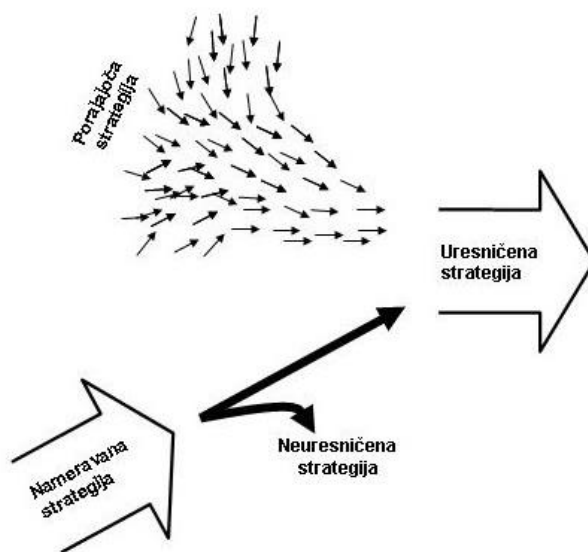
individualno zaznavanje in družbeno interakcijo, konflikte in sodelovanje, analizo prej in potem, pogajanja - vse to pa mora biti v sozvočju z zahtevnim okoljem.

Mintzberg (1987b) je šel v opredelitvi strategije onstran tradicionalnih pogledov, ko je vpeljal pojem nastajajoče (emergent) strategije. Razširil je omejeno stališče »strategija kot načrtovanje«, ko jo je konceptualiziral kot 5P-jev: plan, pattern, position, perspective in ploy.

- Načrt se nanaša na usmerjenost aktivnosti v prihodnost, to strategijo imenuje predvidena strategija.
- Vzorec se nanaša na dosledne oblike vedenja, ki so se razvile skozi čas. To obliko strategije opredeli kot realizirana strategija. Razlikuje med predvideno in realizirano strategijo. Strategije, ki so v celoti realizirane kot so bile načrtovane imenuje načrtovano (nameravano) strategijo, tiste, ki niso bile realizirane, pa nerealizirano strategijo. Tretji tip strategije je nastajajoča strategija (emergent), gre za nepredvidene strategije, ki so se oblikovale postopoma. Strategije so tako lahko načrtovane, nastajajoče in nerealizirane.
- Pozicija se nanaša na položaj organizacije v industrijskem okolju.
- Perspektiva je ukoreninjen način dojemanja stvari, ki je skupen vsem članom organizacije in se nanaša na temeljni način izvajanja aktivnosti v organizaciji.
- Podvig oz. zvit načrt se nanaša na posebne prijeme kako prelisičiti tekmece.

Tradicionalni linearni pogled na strategijo, da je zgolj racionalna načrtovana misel, se je spremenil. Mintzberg je poudaril, da je načrtovanje zgolj ena dimenzija strateškega procesa in sprožil nov pristop k raziskovanju procesa strategije, ki kombinira proces, vsebino in kontekst.

Slika 2.1 Razmerje med načrtovano, nastajajočo in realizirano strategijo



Vir: Mintzberg (1987b, 14).

Nastajajoči pristopi k oblikovanju strategije omogočajo prilagajanje in učenje s pomočjo stalne interakcije med strateško formulacijo in implementacijo strategije, v kateri se strategija nenehno prilagaja in spreminja glede na izkušnje. Primarna determinanta realizirane strategije je po Mintzbergu nastajajoča strategija – vključuje odločitve, ki izhajajo iz kompleksnih procesov, v katerih menedžerji razlagajo predvideno strategijo in se prilagajajo na spreminjajoče se okoliščine. Mintzberg (1997b) je trdil, da ne obstaja povsem načrtovana strategija kot tudi ne povsem spontana (emergent). Obe predstavljata skrajni točki kontinuuma, po katerem so razporejene strategije, nekatere so bližje končnim točkam, večina pa jih pade nekje vmes. Nekatere najbolj učinkovite strategije kombinirajo premišljenost in nadzor s fleksibilnostjo in organizacijskim učenjem. Resnični izziv v oblikovanju strategije leži v detekciji subtilnih diskontinuitetnih sprememb, ki lahko v prihodnosti izčrpajo organizacijo. Zato je temeljna dilema oblikovanja strategije potreba po uskladitvi sile za stabilnost in spremembo. V takšno strateško razmišljanje pa ni vključeno intelektualno znanje niti analitična poročila, ampak gre zgolj za poglobljeno razumevanje.

Tudi Grant (2013) je menil, da oblikovanje strategije vključuje načrtovanje in spontanost, kar je poimenoval načrtovana spontanost. Ravnotežje med njima pa je močno odvisno od stabilnosti in predvidljivosti okolja. Ko postane poslovno okolje bolj burno in manj predvidljivo, oblikovanje strategije postane manj načrtovano in je bolj usmeritev, ki kombinira konstantno osredotočenost, prilagodljivost in odzivnost. Kljub temu pogledu poudarja analitični pristop k oblikovanju strategije, vendar vidi koncepte, teorije in analitične

modele kot dopolnilo intuiciji in kreativnosti. Menil je, da namen strateške analize ni v tem, da ustvari formulo uspeha in priskrbi odgovore, temveč pomaga razumeti ključna kompleksna vprašanja in da spodbudi fleksibilnost in inovacije. Po Grantu je proces oblikovanja strategije sistemski pristop, ki zbira informacije, deli različne vidike, izvaja analize, dosega odločitve, zagotavlja skladnost med odločitvami in zavezuje usmerjenost vodstva k aktivnostim za doseganje organizacijskih ciljev.

2.4.1 STRATEGIJA JE PROCES IN VSEBINA

Mintzberg je v svojem delu *Crafting Strategy* (1987a) slikovito opisal proces strategije s prispodobno obrti lončarke. Lončarka mora rešiti izziv, s katerim se sooči tudi strateg: spoznanje organizacijskih sposobnosti tako dobro, da lahko globoko razmišlja o strateški usmeritvi. Lončarka sedi pred kupom gline, njene misli so usmerjene na glino, zaveda se tudi, da sedi med preteklimi izkušnjami in prihodnjimi pričakovanji. Natančno ve, kaj je in kaj ni delovalo v preteklosti. Ima globoko znanje o svojem delu, svojih sposobnostih in svojih trgih. Kot obrtnica vse to prej občuti kot pa analizira, njeno znanje je »tiho«. Vse te stvari delujejo v njeni glavi, ko roke oblikujejo glino. Ena ideja vodi v drugo. Akcija vodi, usmerja razmišljanje in ne obratno – pojavi se strategija. Izdelek, ki se pojavi, je lahko ujet v tradicijo (preteklo delo), lahko pa se odtrga od nje in ubere novo smer. Kljub temu preteklost ni manj pomembna od sedanjosti, v njenih mislih se preteklost projicira v prihodnost.

V tej metafori so po Mintzbergu managerji obrtniki, organizacija pa je njihova glina. Kot lončarka sedijo med preteklostjo organizacijskih sposobnosti in prihodnostjo tržnih priložnosti. In če so resnični obrtniki, prinašajo v svoje delo globoko znanje o razpoložljivih materialih. Managerji morajo podoživeti strategijo v prihodnosti, razumeti pa jo morajo skozi preteklost (Mintzberg 1997a). Da bodo organizacije lahko obvladovale prihodnost, morajo osmisliti preteklost. Le z razumevanjem vzorcev, ki se oblikujejo v vedenju zaposlenih, lahko spoznajo njihove sposobnosti in potenciale, kajti strategije so vzorci iz preteklosti in načrti za prihodnost. Spretno oblikovanje strategije, podobno kot obvladovanje obrti, zahteva naravno sintezo prihodnosti, sedanjosti in preteklosti. Obrt prebuja tradicionalne sposobnosti kot so vdanost in popolnost skozi obvladovanje podrobnosti. Torej ne gre toliko za udeležbo razuma kot pa za vpletenost, občutek tesne povezanosti in sozvočja z razpoložljivimi materiali, gre za občutek, ki se je razvil skozi dolgoletne izkušnje in pripadnosti delu. Formulacija in izvedba

se stapljata v fluidnem procesu učenja, v katerem se postopoma oblikuje strategija kreacije. Takšen način je po Mintzbergu bistvo oblikovanja strategije.

Chakravarthy in White (Pettigrew in drugi 2006) sta poudarila, da raziskovanje procesa strategije obravnava zelo težko vprašanje, kako se strategijo oblikujejo, izvajajo in spreminjajo, manjka pa jim povezava kako proces strategije vpliva na sam izid, rezultate zastavljene strategije. Na osnovi teh razmišljanj sta razvila holistični pristop v oblikovanju strategije. Postavila sta model, ki je sestavljen iz štirih različnih elementov:

1. Strategija in poslovni kontekst opredelujeta uspešnost organizacije.
2. Odločitve in aktivnosti kot ključna elementa oblikovanja in implementacije strategije.
3. Organizacijski kontekst in njegov vpliv na odločitve in aktivnosti.
4. Dinamična interakcija – vsi prej naštet elementi se skozi čas spreminjajo in dinamično vplivajo drug na drugega.

Spremembe organizacijskega okolja vplivajo na odločitve in aktivnosti, ki vodijo proces oblikovanja strategije. Strateški proces vpliva na strateško dinamiko v organizaciji. Vzorce odločitev in aktivnosti je potrebno razumeti glede na spremembe organizacijskega okolja in jih tesno povezati s strateško dinamiko. Strategija se oblikuje skozi nastajajoče in načrtovane aktivnosti, ki so bile plod odločitev. Odločitve in aktivnosti se konstantno spreminjajo glede na povratne informacije in hkrati prinašajo novo znanje. Zato sta strateška formulacija in implementacija tesno prepletena in gre dejansko za en proces.

Poslovno okolje podjetja vključuje zunanje (ekonomsko, politično) in notranje okolje (ključne kompetence) organizacij, in oba vplivata na uspešnost organizacije. Strategija opredeljuje kako učinkovito je organizacija izkoristila poslovno okolje. Uspešna strategija ne sledi le izkoriščanju zunanjih priložnosti in kreativni izrabi notranjih kompetenc, ampak se ukvarja s krepitvijo poslovnega okolja in obnavljanju svojih sposobnosti. Chakravarthy in White (2006, 186-188) sta ugotovila, da je bil v raziskovanju strateške vsebine prav zadnji vidik do nedavnega prezrt. Namreč strateški proces je dinamičen, je lahko stanje »mirovanja«, razvoja in spreminjanja. Opredelila sta štiri tipe dinamike procesa, ki opredeljujejo strateško pozicijo podjetja: utrjevanje, preseljevanje, izboljševanje/posnemanje in inoviranje. Utrjevanje se nanaša na ohranjanje položaja podjetja, ki vključuje proces spremljanja konkurentov in postopnih izboljšav. Izboljševanje ali posnemanje izboljšuje strateško pozicijo podjetja in se pomika v smeri strateških ciljev. Preseljevanje išče novo pozicijo, ki se odraža v spremembi izbrane poslovne strategije, medtem ko inovativnost presega ustaljene prakse in premika strateške meje. Prav slednja dva procesa sta za podjetja bolj tvegana, ker izpostavljata

doseženi uspeh podjetja. Njena tipologija strateške dinamike omogoča povezovanje raziskav strateških procesov ter kritičen vpogled v stanje dinamičnega ravnovesja in spreminjanja podjetja.

Ključna elementa strateškega procesa sta odločitve in aktivnosti (Chakravarthy in White 2006). Z vidika racionalne perspektive je bil proces oblikovanja strategije razumljen kot proces odločanja, ki vključuje formalne analize v strateških odločitvah. Vedenjski znanstveniki so s perspektivo omejene racionalnosti dokazali, da se organizacije lahko učijo, s tem ko spreminjajo cilje, spreminjajo osredotočenost in popravljajo aktivnosti na podlagi izkušenj, t.im. learning loops. Predvidevanje in vizija sta pomembna elementa strategije, zato je Mintzberg (1997a) trdil, da ni nujno, da aktivnosti sledijo odločitvam, so lahko pred njimi ali potekajo simultano. Strategija je večinoma rezultat toka aktivnosti, medtem ko so odločitve lahko včasih tudi neprepoznave. Strategija je vzorec, ki se oblikuje v času sprejemanja odločitev in aktivnosti vseh v organizaciji in na katere vpliva organizacijsko okolje. Strateški proces poteka na več nivojih: od spodaj navzgor, od zgoraj navzdol in celo od sredine navzdol, in je ponavljajoč zaradi kontinuiranega učenja (Chakravarthy in White 2006). Učenje je pomembna komponenta sprejemanja odločitev in aktivnosti, saj se strategija oblikuje skozi učenje, ponavljanje in interakcijo.

V oblikovanju vedenja organizacije igra pomembno vlogo vodilna filozofija, oziroma strateški namen kot sta ga poimenovala Hamel in Prahalad (1990). Strateški namen zagotavlja oprijemljivo podobo, poslanstvo, ki jasno opredeljuje prizadevanja organizacije in je živahen opis, s čimer je poslanstvo bolj privlačno. Z opredelitvijo namena vodstvo vpliva na način zaznavanja zunanjih priložnosti in groženj, je vzvod in prenova notranjih kompetenc in pomaga premagati kulturne razlike. Takšna usmeritev vodi v stabilnost sicer evolutivnega procesa oblikovanja strategije. Kot drugi pomemben element je neformalna organizacija, ki podpira sodelovanje, zaupanje, opolnomočenje ter tako omogoča razvoj in transfer znanja.

Proces strategije je dinamičen proces, ki poteka na več ravneh in je globoko zakoreninjen v organizaciji. Poslovno okolje organizacije je tako rezultat strateškega procesa preteklih izkušenj, prav tako pa poslovno okolje vpliva na odločitve in aktivnosti. Chakravarthy in White (2006) sta ga ponazorila z metaforo reke, na katero vplivajo različni, tudi zunanji dejavniki. Na ta način lahko lažje razumemo dinamični vidik tega aktivnega procesa, namreč strateški proces, organizacijsko in poslovno okolje ter rezultati strategije se skozi čas spreminjajo, zato je nujno raziskovanje strateškega procesa s širše multidisciplinarne perspektive.

2.5 KONCEPT DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETIJ

Vse večje zahteve in pritiski zunanjega okolja in družbe v zadnjih dveh desetletjih narekujejo organizacijam tudi vključevanje in reševanje družbeno socialnih vprašanj v svojo poslovno politiko. Povezovanje poslovnih ciljev in družbene odgovornosti je postalo strateško orodje, da podjetja povečujejo uspešnost, strateško izvajanje družbene odgovornosti pa lahko še poveča vrednost delničarjem in tudi vsem deležnikom (Malik 2014).

Nekateri teoretiki menijo, da je družbena odgovornost oblika vedenja podjetja (Corporate Social Responsibility, CSR), v smeri njenih različnih interesnih skupin kot so kupci, dobavitelji, regulatorji, zaposleni, vlagatelji in skupnosti. Drugi opredeljujejo družbeno odgovornost podjetij kot večdimenzionalne aktivnosti: socialne, politične, okoljske, gospodarske in etične (Caroll 1999). Dess in drugi (2004) opredelijo družbeno odgovornost z vidika deležnikov, pravijo da morajo organizacije prepoznati in delovati v skladu z interesi in zahtevami vseh deležnikov, vendar ne samo za lastnike, potrošnike, dobavitelje in zaposlene, temveč tudi v širšem smislu kot so državljani in družba. Upoštevati morajo potrebe širše družbe in ravnati na družbeno odgovoren način, ki si prizadeva izboljšati celotno družbeno blaginjo.

Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) opisuje koncept družbene odgovornosti kot "uravnotežen pristop za organizacije v reševanju gospodarskih, socialnih in okoljskih vprašanj na način, ki si prizadeva, da koristi ljudem, skupnosti in družbi" (Leonard in McAdam 2003).

Koncept družbene odgovornosti podjetij upošteva vprašanja kot so:

- človeške pravice (etika in spoštovanje ljudi),
- vprašanja, povezana z delovnim mestom in zaposlenimi, kar zadeva tudi varnost in zdravje pri delu,
- nepoštene poslovne prakse,
- organizacijsko upravljanje,
- okoljske vidike,
- vprašanja, ki zadevajo potrošnike in tržišče,
- vključuje širšo skupnost,
- družbeni razvoj.

Bistvene so etika in vrednote, na katerih temelji poslovanje podjetja in preko katerega se lahko doseže uspeh in razvoj skupnosti. Ta načela naj bi družbeno odgovorna podjetja uresničevala na prostovoljni osnovi in nad ravni, določeno z zakonodajo. Družbena odgovornost podjetij je vedno imela velik vpliv v poslovnem svetu in njen pomen se še večja,

saj jo vse bolj podpirajo različni poslovni modeli in ISO standardi (Leonard in McAdam 2003).

Z vidika organizacije to pomeni, da morajo managerji vpeljati aktivnosti v smeri izboljšanja družbe. Aktivnosti, ki sestavljajo družbeno odgovorno vedenje, so se skozi čas spreminjale: izboljšanje kakovosti dela, dobrodelnost v smeri širše družbe, večja skrb za potrošnike, dostojna plačila dobaviteljem, spodbujanje organizacijske etike, zagotavljanje boljšega upravljanja in izboljšanje kakovosti poročanja. V 90. letih in še danes je ključna skrb za kakovost okolja, zato so se podjetja angažirala v smeri recikliranja, zmanjševanja odpadkov, manjše porabe vode in energije. Kljub zavezanosti podjetij k družbeni odgovornosti, morajo vodje konstantno ocenjevati relativne koristi in stroške takšnih aktivnosti ter tudi njihov vpliv na različne deležnike. Mnoga podjetja v želji po še večji uspešnosti in odličnosti izvajajo pristop triple bottom line (Elkington 1998), ki vključuje oceno okolja, družbe in finančne uspešnosti. Dess in ostali (2004) so ta model opredelili kot nov pristop v razumevanju družbene odgovornosti, saj omogoča nov način ocene uspešnosti organizacije, daje globok vpogled v samo organizacijo in vključuje vse vire od katerih je organizacija odvisna: ekološke, ekonomske in človeške.

Znanstveniki v veliki meri priznavajo, da kakovostne pobude družbene odgovornosti vodijo do uspešnosti podjetja, ki se odraža v višji vrednosti podjetij. Dokazujejo, da družbeno odgovorna podjetja prekašajo podjetja, ki so manj družbeno odgovorna in jih povezujejo z dobrim poslovanjem. Tudi njihovo vedenje je bolj odgovorno v smislu finančnega poročanja. Kakovostne CSR (družbeno odgovorne) aktivnosti so tem smislu pristop h graditvi ugleda podjetja, podobe blagovne znamke, s čimer pridobijo ugodno obravnavo v medijih in pozitivno obravnavanje s strani deležnikov (Malik 2014). Družbena odgovornost podjetij je vidna tudi v koristih zaposlenih: izboljšuje moralo in zadovoljstvo, zmanjšuje absentizem in fluktuacijo, omejuje spore, privlači talente in jih ohranja ter motivira zaposlene.

Na drugi strani pa sta Porter in Kramer (2006) kritizirala CSR, da so prevladujoči pristopi razdrobljeni in nepovezani z organizacijsko strategijo. Če bi organizacije analizirale vidike družbene odgovornosti kot vire poslovne izbire, bi lahko postali vir priložnosti, inovacij ali celo konkurenčne prednosti. Povečana pozornost podjetij o konceptu družbene odgovornosti, po njunem mnenju, ni bila popolnoma prostovoljna. Mnoga podjetja so postala pozorna zaradi negativnih in agresivnih odzivov javnosti, različnih aktivističnih skupin, ki so izvajale javni pritisk, medijev, tudi vladnih uredb, ki zahtevajo letna poročila. Porter in Kramer (2006) sta opredelila štiri šole o konceptu družbene odgovornosti podjetij, za katere menita, da CSR zagovornikom služijo kot glavni argumenti: moralna obveznost, trajnost, dovoljenje za

delovanje in ugled podjetja. Moralni poziv nalaga organizacijam dolžnost, da so dobri državljani in da morajo delati prave stvari. Trajnost poudarja skrbništvo nad okoljem in družbo. Pri pristopu dovoljenja za delovanje gre lahko za zadovoljevanje potreb različnih deležnikov v smislu blaženja pritiskov ali pa je tudi način opredelitve ključnih socialnih vprašanj, ki omogoča konstruktiven dialog z deležniki. Tudi ugled se osredotoča na zadovoljevanje zunanje publike.

Vse štiri šole imajo skupno šibko točko, in sicer so osredotočene na napetost med poslovanjem organizacije in družbo, pozabljajo pa na njuno soodvisnost. Rezultat so neusklajene človekoljubne in CSR aktivnosti, ki so nepovezane z organizacijsko strategijo. Rezultat fragmentacije so velike izgubljene priložnosti in s tem možnosti podjetij, da prispevajo k razvoju družbe in njih samih. Porter in Kramer (2006) sta predlagala širše razumevanje, ki temelji na soodvisnosti med družbo in podjetjem, hkrati pa je trdno zasidrano v strategiji in aktivnostih podjetja. Poudarila sta, da se morajo vodje fokusirati na točke presečišča, ki so vzajemno odvisne, se pravi oboji morajo slediti načelu skupne vrednosti, zato morajo biti izbire v korist obeh, družbe in podjetja. Podjetje mora vključiti družbeni vidik v temeljni strateški okvir, oblikovati mora pozitivno družbeno agendo, ki ne bo samo blažila slabosti, pač pa bo poiskala poti, da bo okrepila poslovno strategijo. CSR mora preseči vlogo odzivanja in mora postati strateška, ki vključuje socialno dimenzijo konkurenčnega okolja. Rešitev je po njunem mnenju v principu skupne vrednosti, ki vključuje ustvarjanje ekonomske vrednosti na način, ki ustvarja vrednost tudi za družbo. Zato morajo podjetja preseči in preusmeriti razmišljanje iz družbene odgovornosti v poslovno družbeno integracijo.

Tudi Mintzberg in Marques (2015) nista govorila v prid CSR, menila sta, da je polna nasprotij, podvržena političnim spremembam in zahteva globoko predanost. Primerjala sta jo celo s sladko glazuro torte, ki zakriva vsebino torte, pravo bistvo koncepta – odgovorno obnašanje podjetij. Zanašanje na znane klišeje kot so delati dobro, biti dober državljan, win-win situacije, je majhen prispevek v širši shemi razmišljanja, dejansko take puhle izjave celo spodbujajo družbeno neodgovornost podjetij. Ljudje si ne želijo torte, želijo preprosto hrano kot sta kruh in maslo, to pa zahteva odgovorno vodstvo na različnih nivojih, tako v poslu, vladi, kot tudi v družbi nasploh, ki gradijo socialno odgovorno družbo.

2.6 PREBOJ KONCEPTA SKUPNE VREDNOSTI

Koncept ustvarjanja skupne vrednosti (Creating Shared Value, CSV) sta oblikovala Porter in Kramer (2011) in vključuje nove medsebojno odvisne načine sodelovanja med podjetjem in

širšo družbo. Namreč podjetja so bila v zadnjih letih kritizirana zaradi številnih družbenih, okoljskih in ekonomskih težav, na njih se je gledalo kot na subjekte, ki prosperirajo na račun družbe. Izgubila so zaupanje družbe, legitimnost poslovanja je padla na izjemno nizek nivo. Menila sta, da velik del težav leži tudi v samih podjetjih, ker so ostala ujeta v preživetih ozkih vzorcih kreiranja vrednosti, optimizirala so kratkoročne finančne cilje, pri tem pa so prezrla potrebe potrošnikov in vplive širše družbe, ki omogočajo dolgoročni uspeh. Številne organizacije so ostale ujete tudi v miselnosti družbene odgovornosti, kjer družbeni cilji niso v jedru razmišljanja, temveč zgolj v njegovi periferiji. Zato morajo organizacije prevzeti pobudo ter združiti interese podjetja in družbe. Bistvena naloga podjetja je, da prepozna področja, ki so strateško najbolj pomembna, da izbere tiste družbene iniciative, ki lahko hkrati prinesejo največjo skupno vrednost za družbo in podjetje. Takšen način družbeno odgovornega razmišljanja mora postati temelj poslovne strategije, saj vključuje poslovno in družbeno vrednost, rezultat tega je pozitiven razvoj blaginje podjetja in družbe, ki vodi do trajnih dobičkov. Zato sta trdila, da morajo organizacije ponovno opredeliti svoj namen, v smislu ustvarjanja skupne vrednosti, ki predstavlja jedro njenih dejavnosti.

Porter in Kramer (2011, 66-67) sta koncept skupne vrednosti opredelila kot politike in operativne prakse, ki povečujejo konkurenčnost podjetja in hkrati pospešujejo razvoj ekonomskih in družbenih pogojev v družbi, kjer delujejo. Ustvarjanje skupne vrednosti se osredotoča na prepoznavanje in širjenje povezav med družbenim in organizacijskim napredkom. Postavila sta tri ključne načine kako lahko organizacije oblikujejo skupno vrednost:

- da ponovno osmislijo svoje izdelke in trge,
- da ponovno opredelijo produktivnost v verigi vrednosti in
- da gradijo podporno industrijo (klastre) v lokalni skupnosti.

Podjetja si morajo zastaviti temeljno vprašanje, ali so njihovi izdelki dovolj dobri za potrošnike, ali zadovoljijo potrebe potrošnikov. Veriga vrednosti vpliva na številne družbene probleme kot so poraba vode, energije, delovni pogoji in še številni drugi. Novo razmišljanje odkriva usklajenost med družbenimi problemi in produktivnostjo. Ko podjetja pristopijo k družbenim problemom z vidika skupne vrednosti, to prinaša sinergijo, ker podjetja odkrijejo nove načine delovanja v verigi vrednosti. Če samo naštejemo nekatere najpomembnejše: uporaba energije in logistika, distribucija, produktivnost zaposlenih, lokacija podjetja bližje domu. Uspeh vsakega podjetja je odvisen od podpornih podjetij in bližnje infrastrukture, zato

je pomemben razvoj lokalnih grozdov (clusters). Njihov ključni vidik je v oblikovanju odprtih in transparentnih trgov. Rezultat takšnega delovanja je pozitiven cikel razvoja podjetja in družbe, ki vodi v trajni dobiček. Porter in Kramer (2011) trdita, da bo v prihodnosti prepoznavanje priložnosti, da podjetja ustvarijo ekonomsko vrednost skozi oblikovanje skupne vrednosti in hkrati rešijo družbene težave, ena najmočnejših sil, ki bo gnala rast globalne ekonomije. Tak proces je tudi priložnost za podjetja, da lahko ponovno pridobijo spoštovanje družbe.

Moon in ostali (2011) so razširili koncept skupne vrednosti in oblikovali štiri različne strategije za učinkovito doseganje skupne vrednosti. Preoblikovali so Porterjev in Kramerjev koncept ponovne opredelitve izdelkov in trgov v širši koncept, ki so ga poimenovali ponovna osmislitev celovitih ciljev, z namenom, da se priložnosti bolj celovito izkoristijo. Kot dodatni četrti koncept pa predlagajo opredelitev glavne kompetence. Namreč, ko se podjetje odloča za CSV aktivnosti, je prvo vprašanje kaj bo naredilo, šele nato kako. Pri tem mora opredeliti svoje ključne kompetence, da bo lahko izbralo tiste družbene probleme, s katerimi se bo ukvarjalo in nato našlo načine za ustvarjanje skupne vrednosti. Poudarijo tudi pomembnost mednarodnega poslovanja, v nasprotju s Porterjem in Kramerjem, ki preferirata lokalno poslovanje, saj po njunem mnenju internacionalizacija prinaša več stroškov kot koristi.

3 EKONOMSKA PERSPEKTIVA

3.1 OPREDELITEV KONKURENČNOSTI

Konkurenčnost je razumljena kot močan koncept v sodobni ekonomiji in strateškem upravljanju. Pa tudi zelo priljubljen, še posebej ko tradicionalni gospodarski kazalci, kot so dobičkonosnost, produktivnost ali tržni delež postanejo nezadostni in ne omogočajo stalno izboljševanje učinkovitosti organizacij. Kljub širokemu sprejetju pomembnosti koncepta konkurenčnosti, ne obstaja ena univerzalna opredelitev konkurenčnosti. Mnogi raziskovalci jo opisujejo kot večdimenzionalen in relativen koncept. Ta raznolikost je posledica raziskovanja koncepta skozi dolgo zgodovino in dela teoretikov od klasičnih do sodobnih ekonomistov kot so Adam Smith, David Ricardo, Max Weber, Joseph Schumpeter, in drugih. Pomembnost različnih kriterijev konkurenčnosti se spreminja skozi čas in razvoj.

S konkurenčnostjo se ukvarja veliko organizacij, zato predstavljam najprej njihove opredelitve. Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj OECD (1995) je opredelila konkurenčnost kot sposobnost države, da pod pogoji svobodne konkurence proizvaja dobrine in storitve, ki ustrezajo potrebam svetovnega trga, kar omogoča ohranjanje in povečevanje dohodka in nivoja potrošnje ter s tem tudi blaginje prebivalstva.

Evropska komisija (2011) je konkurenčnost opredelila kot sposobnost gospodarstva, da zagotovi svojemu prebivalstvu visok in rastoč življenjski standard ter visoko stopnjo zaposlenosti na trajnostni osnovi. Konkurenčnost je edini način, da se doseže trajno rast dohodka na prebivalca, kar posledično zvišuje življenjski standard.

S svetovno konkurenčnostjo se ukvarja tudi IMD (International Institute for Management Development). Njihov cilj je najti povezave med konkurenčnostjo posameznih podjetij in konkurenčnostjo narodov. Nacionalno konkurenčnost so opisovali kot proces, ki povezuje vse politike države (ne zgolj ekonomske politike) za večanje blaginje naroda. Lansko leto pa je IMD (Bris in Caballero 2015) predlagal nov koncept konkurenčnosti, ki presega ustvarjanje blaginje. Konkurenčnost so opredelili kot sposobnost države, da oblikuje okolje, v katerem lahko podjetja ustvarjajo trajne vrednosti. Trajna sposobnost podjetij je njihova sposobnost, da ostanejo dobičkonosna v daljšem časovnem obdobju, ob hkratnem zmanjšanju vpliva njihovih dejavnosti na okolje in da zagotavljajo organizacijski okvir, v katerem njihova delovna sila raste. Trajno, dolgoročno ustvarjanje vrednosti je potrebno meriti na dveh nivojih

v istem obdobju: dolgoročna dobičkonosnost podjetij in njihova raven v ustvarjanju delovnih mest.

S konkurenčnostjo so se ukvarjali tudi drugi raziskovalci. Reinert (1994) je opredelil konkurenčnost kot element razvoja, nanaša se na dejavnosti na nivoju podjetja in ob hkratnem ustvarjanju dobička prispevajo k izboljšanju življenjskega standarda in razvoju naroda.

Feuhrer in Chaharbaghi (1994) sta trdila, da je konkurenčnost odvisna od vseh deležnikov. Njena finančna moč določa sposobnost organizacije, da reagira v konkurenčnem okolju, torej le potencial ljudi in tehnologija omogočajo izvajanje potrebnih strateških sprememb. Menila sta, da je konkurenčnost lahko trajna le, če se ohrani primerno ravnovesje med navedenimi nasprotujočimi dejavniki. Bistvo konkurenčnosti so ključne kompetence in sposobnosti.

Buckley in drugi (1988) so razvili perspektivo o strateških odločitvah, ki poudarja mednarodno konkurenčnost. Trdili so, da je konkurenčnost tudi učinkovitost (pri doseganju ciljev po najnižji možni ceni) in uspešnost (pravi cilji). Ključnega pomena je izbira poslovnih ciljev kot tudi sredstev za doseg teh ciljev. Zato se mednarodna konkurenčnost lahko razume kot ravnovesje med učinkovitostjo in uspešnostjo v gospodarski sferi.

To sproža vprašanja o različnih ravneh konkurenčnosti, ki se lahko obravnava z vidika podjetja, regije ali države. Najodmevnejšo opredelitev konkurenčnosti držav je v sodobni ekonomski teoriji razvil Porter (1991). Pravi, da se mora koncept konkurenčnosti na ravni države fokusirati na specifične industrije ali industrijske segmente in ne na celotno ekonomijo. Namreč na mednarodnem trgu ne tekmujejo države ali industrije, temveč njihova podjetja. Glavna naloga države je zagotavljanje visokega in rastočega življenjskega standarda, kar pa je odvisno od sposobnosti podjetij, da zvišujejo produktivnost. Države močno vplivajo na okolje, v katerem podjetje deluje, lahko spodbujajo ali zavirajo njihov razvoj. Porter je opredelil štiri dejavnike okolja, ki jih je poimenoval diamant:

- Faktorski pogoji (razpoložljivost proizvodnih dejavnikov)
- Pogoji povpraševanja (zahtevnost domačega povpraševanja)
- Povezane in podpirajoče dejavnosti
- Strategija in struktura podjetja ter njeni tekmeci

Ti štirje elementi bližnjega okolja imajo močan vpliv na sposobnost podjetja za inovacije in nadgradnjo. Vsi ti elementi oblikujejo dinamični sistem, učinek enega elementa je odvisen od drugega, poleg tega se medsebojno krepijo. Podjetja oblikujejo in vzdržujejo konkurenčno prednost prav zaradi sposobnosti nenehnega izboljševanja, inovacij in razvoja konkurenčnosti.

Vedno večji poudarek pomena konkurenčnosti ne izhaja le iz njene sposobnosti, da omogoči trajnostno rast, temveč je tudi posledica dinamične konkurence v današnjem svetu. Flanagan in ostali (2007) pravijo, da je globalizacija povečala pomembnost konkurenčnosti. Ustvarila je medsebojno povezan in soodvisen svet, ki ga preoblikuje v zapleten in večplasten dinamičen prostor s svobodno konkurenco in prosto trgovino. Razvoj konkurenčnosti je glavna strategija za tekmovanje v tem kontekstu.

Aiginger in drugi (2013) so opredelili konkurenčnost v luči nove poti za rast kot "sposobnost države (regije, mesta), da bi dosegli cilje, ki presegajo BDP, za svoje državljane danes in jutri". Preseganje ekonomskih kazalcev (Beyond BDP debate) se kaže v usmeritvi na cilje, ki so socialno vključujoči in na trajnostno rast okolja. Pomemben del razširjenega vidika konkurenčnosti so investicije v socialni in ekološki sistem, zaradi katerih je gospodarstvo bolj produktivno (pri ustvarjanju prihodkov in dobrega počutja). Socialni sistem in okoljske institucije pa lahko v tem smislu postanejo "produktivna sila".

3.2 KONKURENČNOST PODJETJA

Na nivoju podjetja se konkurenčnost nanaša na sposobnost podjetja, da tekmuje in na osnovi njegovega uspeha v konkurenčnosti dosega tržni delež, dobiček in rast (OECD 1995). Ta opredelitev je blizu pristopa konkurenčnosti kot ga je opisal Schumpeter v zgodnjih 30. letih prejšnjega stoletja (Shafaeddin 2012). Bil je prvi, ki je postavil vlogo podjetja v center teorije konkurenčnosti in razvoja. Podjetje je aktivno, ima strategijo ter znanje in sposobnosti, da spreminja tehnologijo. Skozi kreativno destrukcijo vpliva na trg in na ostala podjetja. Trdil je, da je konkurenčnost proces kreativne destrukcije in intervalnih sprememb. Po Schumpetru je podjetje vodilna sila ekonomskih aktivnosti in skozi njih oblikuje trg (Shafaeddin 2012).

V zadnjih desetletjih so bile v analiziranju konkurenčnosti podjetij glavno orodje Porterjeve teorije: model petih konkurenčnih sil, generične strategije in veriga vrednosti. Nekateri znanstveniki jih označujejo tudi kot industrijsko organizacijski pogled na konkurenčno prednost. Osnovna enota preučevanja konkurenčnosti je bila industrijska panoga. Porter (2008) je trdil, da na podjetja v vseh panogah vpliva pet konkurenčnih sil:

1. Nevarnost vstopa novih konkurentov
2. Pogajalska moč kupcev
3. Pogajalska moč dobaviteljev
4. Nevarnost substitutov izdelkov ali storitev
5. Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Porter je dejal, da struktura industrije opredeljuje konkurenco in analiza petih konkurenčnih sil omogoča njeno globlje razumevanje in hkrati predvidevanje sprememb vnaprej ter izkoriščanje pravih investicijskih priložnosti. To so dejavniki, ki opredeljujejo učinkovitost panoge in s tem posledično tudi strategijo podjetja. Ko podjetje razume vzvode industrijske dobičkonosnosti, lahko prepozna in oblikuje ustrezno strategijo, da izboljša svojo industrijsko privlačnost in se pozicionira glede na različne konkurenčne sile. Kot smo že omenili je Porter predlagal tri generične strategije: stroškovna, diferenciacijska in strategijo osredotočenosti, ki ustvarjajo pravo ekonomsko vrednost in vodijo v trajno uspešnost podjetja. Temeljna predpostavka je bila, da konkurenčna prednost izvira iz strategije, ki jo razvije podjetje z namenom, da izniči grožnje ali pa izkoristi priložnosti, ki jih ponuja industrija.

Porterjeva (1991) naslednja teorija je bila veriga vrednosti, s katero je dokazal, da konkurenčnost ne izvira samo iz učinkovitosti podjetja, temveč tudi iz drugih zunanjih dejavnikov, se pravi ostalih podjetij v verigi nastajanja vrednosti. Podjetja v svojem delovanju sodelujejo z drugimi podjetji v različnih aktivnostih, od nastanka produkta ali storitve, skozi različne stopnje produkcije, do dobave končnim potrošnikom. Utemeljil je, da so te dejavnosti za izvajanje konkurenčne strategije lahko vir konkurenčne prednosti.

Druga perspektiva organizacijske konkurenčnosti, ki je premaknila fokus iz organizacijske strukture na notranje vire organizacije, je bila teorija na virih temelječega podjetja in vidik ključnih kompetenc. Temeljile so na zgodnjem delu Selznikovih posebnih kompetenc in na načelu, ki ga je postavila Penrose, že v poznih 50. letih, da so podjetja družbeni organizem, ki ima sposobnosti kolektivnega učenja in specifične spretnosti, zato so zbirka virov in njihova uspešnost zavisi od sposobnosti njihove uporabe (Shafaeddin 2012). Ta pogled je zacvetel v 90. letih, ko so se teoretiki začeli intenzivno ukvarjati s tem konceptom. Popularizirala sta ga Hamel in Prahalad (1990), ki sta predlagala, da morajo podjetja razviti edinstvene vire, če želijo doseči ključne kompetence in tako vzdrževati razvoj. Tej temi se bom posvetila v nadaljevanju.

Zaradi podobnosti, pa tudi prednosti in slabosti obeh teorij, mnogi raziskovalci predlagajo, da bi bilo bolj ustrezno razmišljanje, da se v pojasnjevanju konkurenčnosti podjetja obe teoriji dopolnjujeta, ne pa nasprotujeta. Obe teoriji zagotavljata smernice za ugotavljanje dejavnikov konkurenčnosti in podpora za doseganje konkurenčne prednosti (Flanagan in drugi 2007).

3.3 KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA

Koncept konkurenčne prednosti je v zadnjih desetletjih prevzel osrednjo vlogo v razpravah o poslovni strategiji. Obstajajo številne teorije, ki pojasnjujejo, kako je je mogoče doseči, kljub temu ne moremo trditi, da obstaja natančna definicija. Skoraj vsem opredelitvam je skupna tema ustvarjanje vrednosti, razhajanja pa so v pogledih kaj naj bi ta vrednost bila in kako jo ustvariti. Rumelt (2003) je izpostavil tri poglede na ustvarjanje vrednosti:

1. vrednost je ustvarjena na trgu zaradi dobrih tržnih pogojev, prihodki presegajo stroške;
2. vrednost se izrazi zaradi nadnaravnih donosov;
3. vrednost je vezana na uspeh na trgu vrednostnih papirjev.

Kot smo že omenili v prejšnjem poglavju o konkurenčnosti obstajata dve glavni teoriji, ki bi ju lahko opisali kot zunanja in notranja analiza koncepta konkurenčne prednosti podjetja. Zunanja analiza temelji na vidiku ekonomske strukture industrije. Industrijsko organizacijski vidik konkurenčne prednosti močno označujejo teorije in modeli, ki jih je razvil Porter. Notranja analiza poudarja krepitev sposobnosti, vire in sprejemanje odločitev v podjetju, tako da še naprej uspevajo v spreminjajočem se okolju.

Porter (1996) je trdil, da konkurenčna prednost raste iz vrednosti, ki jo je podjetje sposobno ustvariti za svoje kupce in presega stroške, ki so nastali za njeno ustvarjanje. Vrednost je tisto, kar so kupci pripravljeni plačati, in višja vrednost izhaja iz ponudbe nižje cene, kot jo lahko ponudijo konkurenti za enakovredne koristi ali iz zagotavljanja edinstvene koristi, ki odtehtajo višjo ceno. Konkurenčna prednost pomeni, da si podjetje izbere ustrezno tržno pozicijo, ki je prednost v nižjih stroških ali v diferenciaciji proizvodov in storitev. Konkurenčni obseg razlikuje med podjetji, ki delujejo na širokem ali ozkem segmentu industrije. Porter pravi, da doseganje konkurenčne prednosti zahteva odločitev podjetja o vrsti in obsegu njene konkurenčne prednosti. S tem je opredelil tri generične strategije, ki jim lahko sledi podjetje.

Model petih konkurenčnih sil zajema glavno idejo Porterjeve teorije konkurenčne prednosti. Porter (2008) je poudaril, da morajo podjetja, ki želijo doseči konkurenčno prednost, soustvarjati in spreminjati pravila industrijske panoge, pri tem morajo analizirati značilnosti zunanjega okolja in izbrati tako strategijo, ki zagotavlja dolgoročno uspešnost podjetja.

Kot smo že omenili je Porter (1996) utemeljil, da konkurenčna prednost izhaja iz izvajanja organizacijskih aktivnosti. Vrednostna veriga je sistematičen način preučevanja vseh aktivnosti, ki jih podjetje opravlja. Vsaka od aktivnosti podjetja (od razvoja, trženja, prodaje, poslovanja, itd.) je lahko potencialni vir prednosti. Ujemanje različnih strateških aktivnosti je

bistvenega pomena, da se izloči posnemovalce. Strateško ujemanje prispeva k trajnosti konkurenčne prednosti (Porter 1996). Takšne sisteme je težko posnemati, ker se aktivnosti dopolnjujejo skozi različne organizacijske enote in tudi skozi čas. Kontinuiteta spodbuja izboljšave in pospešuje ujemanje med različnimi aktivnostmi ter tako omogoča organizaciji, da gradi enkratne sposobnosti in veščine, ki so prilagojene strategiji. Porter (1996) je opredelil šest lastnosti trajne konkurenčne prednosti:

- enkratna konkurenčna pozicija podjetja
- aktivnosti prilagojene strategiji
- jasni kompromisi in izbire glede konkurentov
- konkurenčna prednost izvira iz ujemanja med aktivnostmi
- njena trajnost izhaja iz celotnega sistema aktivnosti
- stalno izboljševanje in nadgradnja konkurenčne prednosti

Podjetje doseže konkurenčno prednost iz ugotovitve kako oblikuje verigo vrednosti, se pravi kako kreirati vrednost iz sistema aktivnosti. Porter in Kramer (2011) sta ugotovila, da so podjetja zaradi ozkega fokusa izgubila nekatere temeljne priložnosti v tem procesu. Namreč težava je v tem, ker podjetja ne razumejo pomembnosti širšega poslovnega okolja, s tem opozarjata na pomembnost vključevanja družbenih potreb in ustvarjanja skupne vrednosti za podjetje in družbo. Dodajanje družbene dimenzije verigi vrednosti postavlja nove dimenzije konkurenčnemu pozicioniranju in podjetja, katerih konkurenčna prednost lahko vključi družbene vrednote, lahko konstantno rastejo. Rezultat je pozitiven cikel prosperitete podjetja in družbe, ki se medsebojno krepi. Konkurenčna prednost, ki izhaja iz oblikovanja skupne vrednosti, pa bo bolj trajna kot tiste, ki izhajajo iz konvencionalnih postavk.

Notranja analiza koncepta konkurenčne prednosti temelji na teoriji virov, ki opredeljuje organizacijske vire kot temeljne dejavnike konkurenčne prednosti in uspešnosti. Teoriji virov se bom zaradi relevantnosti teme natančneje posvetila v naslednjem poglavju.

Današnje izredno konkurenčno okolje in hitre tehnološke spremembe spodkopavajo trajnost konkurenčne prednosti. Tradicionalni viri konkurenčne prednosti pa postajajo vse bolj ranljivi. Sirmon in drugi (2010) so raziskali temelje konkurenčne prednosti in opredelili dinamične dejavnike, ki vplivajo na njeno spremembo oz. trajnost:

- konfiguracija sposobnosti mora biti učinkovito upravljana
- vodstvo se mora ukvarjati s šibkimi in močnimi vidiki sposobnosti, ker se dinamično prepletajo, namreč današnje moči lahko postanejo jutrišnje šibkosti

- pomembno je zmanjševanje ali odstranitev slabosti
- doseganje podobnosti (parity) s konkurenti je lažje kot njihovo preseganje
- podjetja morajo konstanto razvijati sposobnosti, kar zahteva kontinuirano vlaganje v inovacije, tehnologijo in znanje.

3.4 TEORIJA VIROV (RESOURCE-BASED VIEW AND THEORY)

SWOT model opozarja na pomembnost analize zunanjega in notranjega okolja organizacije v odkrivanju virov konkurenčne prednosti. Barney (1995) kot najbolj prominenten predstavnik teorije virov je dejal, da je zunanja analiza le polovica zgodbe, namreč popolno razumevanje virov konkurenčne prednosti zahteva tudi analizo organizacijskih notranjih prednosti in slabosti. Do takrat je bilo ogromno pozornosti posvečeno teorijam in razvoju modelov, ki so se ukvarjali predvsem z zunanjo analizo okolja, njihovimi priložnostmi in grožnjami.

Tudi Wernerfelt (1995) je ugotovil podobno, saj je bil njegov članek na temo virov, ki ga je izdal 1984, enostavno prezrt, kar opravičuje z razlogom, da se managerji dejansko niso zavedali argumenta tega novega pogleda. Njegov članek *A Resource-Based View of the Firm* je zaobjel številne ideje in poglede, s katerimi so se ukvarjali teoretiki že v preteklosti in bil hkrati tudi odskočna deska za številna nadaljnja dela in nadgradnjo te perspektive. Wernerfelt je opredelil vire organizacije kot vsa materialna in nematerialna sredstva, ki so delno vezana na podjetje. Raziskal je kateri viri lahko vodijo podjetje do dolgoročnih dobičkov in kako jih zavarovati pred posnemanjem konkurentov, ki jih je poimenoval ovire virov (resource position barriers). Poudaril je tudi idejo Edith Penrose, da je na podjetja treba gledati kot na širši nabor virov, njegova optimalna rast pa zahteva uravnoteženost med uporabo obstoječih virov in razvojem novih virov. Kor in Mahoney (2004) sta izpostavila velik prispevek Edith Penrose, ki je v svoji knjigi *The Theory of The Growth of the Firm*, že leta 1959 priskrbelo pojasnjevalno logiko kako razvozlati vzročne povezave med viri, sposobnostmi in konkurenčno prednostjo. Poudarila sta, da njeno delo zagotavlja vsaj tri ključne argumente glede povezav med viri podjetij, proizvodnimi priložnostmi in dobičkonosno rastjo podjetja:

- podjetja lahko ustvarijo ekonomsko vrednost, ki ni samo posledica posedovanja sredstev, ampak je rezultat učinkovitega in inovativnega upravljanja virov
- poudarja vzročne povezave med viri in ustvarjanjem priložnosti za rast in inovacije
- poudarja pomen nenehnega vzdrževanja obstoječih zmogljivosti podjetij in baze znanja pri varovanju konkurenčne prednosti

Izvor pogleda, ki temelji na virih (Resource-Based View, v nadaljevanju RBV, op. p.), bi lahko sledili še bolj v preteklost, elemente bi našli v delih številnih drugih teoretikov, katerim skupen poudarek je na pomembnosti virov in na njihovih posledicah za uspešnost podjetja. Wernerfelt (1995) je dejal, da sta koncept virov in sposobnosti popularizirala Hamel in Prahalad, ki sta predstavila svoje ideje na prepričljiv managerski stil kot izziv na spremembe takratnega industrijskega okolja in jih predstavila kot korenine konkurenčnosti. V članku *The Core Competence of the Corporation* (1990, 82) sta opredelila ključne sposobnosti kot »kolektivno organizacijsko učenje, ... kot lepilo, ki povezuje obstoječi posel in gorivo za razvoj, na njih se oblikuje konkurenčna prednost.« Trdila sta, da ključne sposobnosti izhajajo iz specifičnega nabora znanj, veščin ali proizvodnih tehnik, ki prinašajo dodano vrednost za kupca, kar organizaciji omogoči dostop do različnih trgov. Namreč ključne kompetence vodijo k razvoju ključnih izdelkov (core products), ki jih lahko še naprej uporabljajo za graditev številnih izdelkov za končne uporabnike. Ključni izdelki so »fizično utelešenje« ključnih sposobnosti (Hamel in Prahalad 1990, 83). Ključne kompetence se razvijajo skozi proces izboljšav v daljšem časovnem obdobju, zato jih je nemogoče posnemati. Predstavljajo korenine sistema, saj zajemajo komunikacijo, vključenost in globoko predanost celotni organizaciji, ljudje, ki so bistvenega pomena za ključne sposobnosti, pa predstavljajo organizacijske moči. Zato je naloga vodstva, da gradi takšno socialno arhitekturo organizacij, ki prepozna ključne sposobnosti in ustvari pogoje za njihov konstantni razvoj. Ugotavljata, da razumevanje organizacije v smislu temeljnih sposobnosti pogloblja področje inovacije, zato je pomemben pogled na organizacijo kot portfelj sposobnosti in znanja in ne zgolj kot portfelj izdelkov ali storitev.

Barney (1991) je šel v opredelitvi širše in pravi, da viri in sposobnosti vključujejo vse finančne, fizične in človeške vire ter organizacijska sredstva, ki jih podjetje uporablja za razvoj, proizvodnjo in dostavo izdelkov ali storitev za svoje stranke. Finančna sredstva vključujejo dolg, lastniški kapital, preneseni čisti dobiček, in tako naprej. Fizični viri vključujejo stroje, proizvodne zmogljivosti, dostop do virov in zgradbe podjetja. Človeški viri vključujejo vse izkušnje, znanje, sodbe, prevzem odgovornosti, odnose ter vpogled vodstva in zaposlenih. Organizacijska sredstva vključujejo zgodovino, zaupanje in organizacijsko kulturo, formalno in neformalno načrtovanje, nadzorne in koordinacijske sisteme in kompenzacijske politike. Trdil je, da nimajo vsi viri možnost oz. potencial postati izvor konkurenčne prednosti, ključno pa je, da morajo imeti štiri lastnosti:

1. Biti morajo dragoceni, v smislu, da izkoriščajo priložnosti in/ali nevtralizirajo grožnje organizacijskega okolja
2. Biti morajo redki
3. Biti morajo težko posnemljivi
4. Biti morajo nezamenljivi

Te lastnosti kažejo na potencial organizacijskih virov, da postanejo vir trajne konkurenčne prednosti. Dragoceni in redki viri omogočajo podjetju, da oblikuje in izvaja strategijo ustvarjanja vrednosti, ki bo učinkovita in uspešna. Da pa bo konkurenčna prednost ostala trajna, pa morajo organizacijski viri biti težko posnemljivi. Posnemanje lahko vodi v podvajanje ali celo nadomestitev proizvoda oz. storitve. Peteraf (1993) je raziskala tri razloge, zakaj so organizacijski viri težko posnemljivi in nezamenljivi, t. i. izolacijski mehanizmi:

- edinstveni zgodovinski pogoji (podjetja so družbene in zgodovinske entitete, ki odražajo enkratne izkušnje, osebnosti, odnose, ki obstajajo v podjetju)
- vzročna nejasnost (nevidne povezave, »tihi« dogovori, majhne odločitve)
- pomembnost družbeno zapletenih virov (gre za organizacijske pojave kot je ugled, zaupanje, timsko delo, organizacijska kultura)

Peteraf (1993) je poudarila, da morajo biti izpolnjeni štirje pogoji, da se kratkoročna konkurenčna prednost preoblikuje v trajno konkurenčno prednost: da so viri heterogene narave in nepopolno mobilni ter ex post in ex ante omejitve konkurenci (naknadne in predhodne omejitve). V ekonomskem jeziku je razložila ekonomiko teorije virov in konkurenčne prednosti in ugotovila, da razlikovanje med industrijsko privlačnostjo in konkurenčno prednostjo na podlagi vrhunskih virov, ustreza ekonomskemu razlikovanju med različnimi vrstami dobička (rentami). Dobički, ki izhajajo iz tržne moči, se imenujejo monopolne rente, dobički, ki izhajajo iz vrhunskih virov pa Rikardijanske rente. Slednja je donos redkega vira, kjer je zaslužek višji od prvotnih stroškov za proizvodnjo. Poudarja, da model ni namenjen povečevanju konkurence za razpoložljive dobičke, ampak zagotavlja podjetju optimalno izrabo specifičnih virov.

Grant (1991) je opisal 90. leta kot preporod v pogledu na organizacijske vire. Namreč teorija virov je izražala nezadovoljstvo s statičnim modelom organizacijske ekonomije, ki je nadvladoval sodobno razmišljanje o vlogi poslovne strategije, še posebej Porterjev model industrijske strukture, medtem ko je bila povezava med strategijo in viri zanemarjena. Grant ugotavlja, da so viri in sposobnosti organizacije lahko temelj dolgoročne strategije. Opredelil

je razlikovanje med sposobnostmi in viri, in sicer da so sposobnosti zmožnosti skupine virov, da se izvede neka aktivnost, viri pa so temelj organizacijskih sposobnosti, zato so sposobnosti glavni vir konkurenčne prednosti organizacije. Grant je bil poznan tudi kot zagovornik pogleda, ki je temeljil na znanju. Poudaril je, da so sposobnosti kompleksne, mnoge so neoprijemljive in se razvijajo skozi tiho učenje, se izpolnjujejo skozi čas, zato je poleg uporabe obstoječih virov zelo pomemben tudi razvoj baze virov, kar je imenoval zapolnjevanje strateških vrzeli. Vzpostavitev konkurenčne prednosti vključuje oblikovanje in izvajanje strategije, ki izkorišča edinstvene prednosti podjetja – vire in sposobnosti.

Pogled, ki je temeljil na virih se je razvijal tudi zaradi sočasnih dogodkov, ki so dopolnjevali perspektivo. Ambrosini in Bowman (2009) sta trdila, da je perspektiva dinamičnih sposobnosti razširitev pogleda, ki je temeljil na virih. Medtem ko se teorija virov osredotoča samo na notranje vire organizacije, je fokus teorije dinamičnih sposobnosti usmerjen na sposobnosti organizacije, da združuje, gradi in preoblikuje notranje in zunanje kompetence v odnosu na hitro spremenljivo okolje (Teece in drugi 1997). Pri tem je ključna vloga managementa, ki ustrezno prilagaja in povezuje notranje in zunanje organizacijske sposobnosti, sredstva in funkcionalne kompetence v smeri spreminjajočega poslovnega okolja (Teece in Pisano 1994). Povzamemo lahko, da so dinamične sposobnosti organizacijski proces in njegova vloga je, da obnavlja bazo virov, jih nadgrajuje, razvija najbolj ustrezne vire v skladu s spreminjajočim okoljem. V tem je tudi glavno razlikovanje med dinamičnimi sposobnostmi in RBV. Teece in drugi (1997) so trdili, da so dinamične sposobnosti premišljen napor, ki vključuje ponavljajoče rutinske procese, ki se razvijajo skozi čas in so tako vpete v organizacijo kot rezultat preteklih izkušenj in organizacijskega učenja. Zato dinamične sposobnosti omogočajo podjetju, da vzdržuje ali povečuje konkurenčno prednost. Ambrosini in Bowman (2009) pa ugotavljata nasprotno, in sicer da se perspektiva dinamičnih sposobnosti ukvarja predvsem z razumevanjem preživetja podjetja, z njegovo rastjo in manj z doseganjem konkurenčne prednosti. Tudi drugi teoretiki se razhajajo v mnenjih, ali je koncept dinamičnih sposobnosti direktno povezan s konkurenčno prednostjo ali gre zgolj za indirektno povezavo. Zaključujeta, da kljub močni teoretični podpori, obstaja zelo malo empiričnih del, ki bi podkrepila sam koncept, k čemur pa zagotovo v največji meri prispeva neoprijemljivost fenomena, ki ga je težko opazovati in meriti.

Pogled, ki je temeljil na virih je trdil, da je veriga tako močna kot je močan njen najšibkejši člen. Zahteva je, da morajo viri vključevati vse štiri značilnosti, da postanejo vir trajne konkurenčne prednosti. Zato vsi viri v podjetju ne prispevajo k trajni konkurenčni prednosti.

Ta je dosežena zaradi edinstvenih virov, ki so redki, dragoceni, neposnemljivi, nezamenljivi in nenadomestljivi ter specifični za posamezno podjetje. Teorija virov pojasnjuje, da podjetje lahko doseže trajno konkurenčno prednost, ko se viri upravljajo tako, da njihove rezultate ne morejo posnemati konkurenti. Glavna skrb je usmerjena na sposobnost podjetja, da ohrani in razvija takšno kombinacijo virov, ki jih konkurenčna podjetja ne morejo ustvariti ali pa jim, zaradi intrinzične neposnemljivosti (intrinsic inimitability), ni v interesu, kar pomeni, da je posnemanje sicer mogoče, vendar pa je neekonomično (Lipman in Rumelt 2003).

Barney je postavil trdne temelje teoriji virov, ki je bila sprva samo koncept, na teh temeljih so lahko gradili drugi in razvili pogled, ki je temeljil na virih, v teorijo ter jo tako postavili ob bok ostalim znanstvenim področjem. Lippman in Rumelt (2003, 1069) sta nadgradila »področje neoklasične mikroekonomije« in vpeljala vidik plačil, ki so nadomestila ekonomske dobičke. Trdila sta, da je večina virov, ključnih za strategijo, finančno neopredeljenih. »Dejansko je v srcu poslovnega upravljanja in strategije skrb za ustvarjanje, ocenjevanje, uporabljanje in razvoj cenovno neopredeljenih kombinacij virov« (Lippman in Rumelt 2003, 1085).

Tudi Sirmon in drugi (2007) so poudarili, da je glavni poslovni cilj ustvarjanje in ohranjanje vrednosti, ki pa se začne z zagotavljanjem vrednosti za potrošnika. Kritizirajo ozek pogled, ki je temeljil na virih, da je posedovanje dragocenih, redkih, težko posnemljivih in nezamenljivih virov nujen pogoj, vendar pa je nezadosten za ustvarjanje vrednosti. Vrednost se ustvarja, ko se viri ocenjujejo, razvijajo in ustrezno uporabljajo v kontekstu organizacijskega okolja. Sirmon in drugi (2007) so razvili teorijo neraziskanih procesov črne skrinjice (black box), ki so jo poimenovali proces upravljanja virov in so jo razdelili v tri stopnje:

1. strukturiranje, ki se nanaša na upravljanje portfelja virov. Razdeljeno je na tri podprocese: pridobivanje virov, zbiranje in njihovo odpuščanje.
2. Združevanje virov (bundling), ki se nanaša na kombiniranje virov za graditev ali spreminjanje sposobnosti. Ta stopnja je razdeljena na: stabilizacijo, bogatenje in ustvarjanje novih sposobnosti.
3. Uporabljanje virov se nanaša na uporabo sposobnosti za ustvarjanje vrednosti za potrošnike in druge deležnike (leveraging). Ta proces se sestoji iz mobilizacije - prepoznavanje sposobnosti, koordinacije - združevanje sposobnosti v učinkovite sisteme in kot zadnje fizična uporaba sistemov sposobnosti, ki je podpora izvajanju izbrane strategije.

Na vse te procese vpliva dinamična konkurenčnost okolja, zato je ključno upravljanje virov in s tem vloga managerjev. Sirmon in drugi (2007) so tako razširili pogled, ki je temeljil na virih. Z dinamičnim pristopom vključitve okolja in integracijo teorije učenja so nadomestili statičen pristop, ki je prevladoval do takrat.

Številni sodobni avtorji (Sirmon in drugi 2007; Priem in drugi 2013; Schmidt in Kiel 2013) poudarjajo poleg notranjih organizacijskih virov pomembnost vloge managerjev v upravljanju virov in širšega konkurenčnega okolja. Schmidt in Kiel (2013) sta na novo opredelila vrednost virov in trdila, da so odvisni od notranjih in zunanjih dejavnikov organizacije. Se pravi niso samo sestavni del baze virov in odvisni od sposobnosti managerjev, temveč so odvisni od tržne pozicije podjetja in kako potrošniki vrednotijo izdelke podjetja. Pravijo, da so ti dejavniki specifični (idiosyncratic) za vsako podjetje, vendar jih je mogoče upravljati in omogočajo odgovor na ključno vprašanje teorije virov - kako podjetja dosežejo vrhunske vire. Priem in drugi 2013 so izpostavili nov strateški pristop, ki zahteva spremembo v razmišljanju, ker dejansko spreminja pravila igre, zato tudi postavijo zahtevo po ponovni opredelitvi teorije virov. Vpeljali so koncept vloge povpraševanja (demand side factors) in jo povezali z RBV. Trdili so, da dejansko vrednost organizacijskih virov opredelijo končni potrošniki. S tem so odprli nov pogled na strategijo in ustvarjanje vrednosti, ki se je primarno fokusirala na dobičke organizacije, in pogled uravnotežijo z vključitvijo potrošnika in drugih deležnikov. Na ta način lahko podjetja dosežejo pozicijo trajne konkurenčne prednosti, saj organizacijski viri in strategija prispevajo k ustvarjanju še večje vrednosti za potrošnika.

Kljub številnim kritikam sodobnih avtorjev je pogled, ki je temeljil na virih pomenil velik napredek. Pomemben prispevek je bil premik paradigme od ozke industrijske osredotočenosti na širšo racionalno utemeljitev notranjih virov, ključno vlogo je imel tudi pogled, ki je temeljil na znanju. Obstajajo različni pogledi v razumevanju na RBV, ali je samo perspektiva ali je nova teorija, morda sestavni del strategije, kot tudi nekateri avtorji trdijo, da je pogled, ki je temeljil na znanju, samo ena od perspektiv teorije virov (Pettigrew in drugi 2006). Barney (2011) je v svojem prispevku o prihodnosti teorije virov ocenil, da razvoj od pogleda, ki je temeljil na virih, v teorijo virov v zadnjem desetletju, pa tudi pojav številnih drugih perspektiv in približevanje ter združevanje različnih akademskih področij - vse to dokazuje, da je teorija virov dosegla zrelost in poživitev, nikakor pa ne zatona.

4 ZGODOVINSKI RAZVOJ UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV

4.1 KADROVSKA FUNKCIJA IN NJEN ZGODOVINSKI RAZVOJ

Za boljše razumevanje celotnega koncepta upravljanja človeških virov bom v tretjem poglavju najprej razmejila pojma kadrovske upravljanje, s katerim označujemo stare klasične pristope, in upravljanje človeških virov (Human Resource Management) kot sodobni pristop k ravnanju z ljudmi v organizacijah, ki se vse bolj uveljavlja v zadnjih tridesetih letih. Možina (2002) je utemeljil namen klasične kadrovske funkcije, da je v podporo poslovanju zagotavljala določene storitve (kadrovanje, izobraževanje, nagrajevanje, ...), ki so pomagale pri zaposlovanju ljudi. Nova funkcija upravljanja s človeškimi viri pa prinaša korist pri poslovnem odločanju, prispeva k dobičkonosnosti poslovanja. »Novi koncepti ravnanja s človeškimi viri izhajajo iz sodobnih pogledov na organizacijo kot odprt sistem, ki se okolju prilagaja, spreminja, zmanjšuje negotovosti v sistemu in s povratnimi dejavnostmi skrbi za svoj razvoj« (Možina 2002, 14).

Nekateri teoretiki poudarjajo revolucionarno naravo upravljanja človeških virov (op. p. v nadaljevanju UČV), drugi zanikajo bistvene razlike v konceptu kadrovskega upravljanja in UČV. Torrington (1998) je trdil, da UČV ni revolucija ampak nadaljevalna dimenzija kadrovskega upravljanja, ki je zrasla skozi prilagajanje številnim družbenim spremembam in tako postala bogatejša kombinacija izkušenj. Tudi Armstrong (2006, 18) je ugotovil, da je za mnoge managerje UČV kot »staro vino v novih steklenicah«, da gre preprosto za preimenovanje z namenom odpravljanja očitkov tradicionalnih pristopov upravljanja osebja, ki so imeli negativni prizvok, namreč mnogi skeptiki so trdili, da so bile poznane kadrovske funkcije zgolj zapakirane v bolj tržni videz. In zaključuje, da ima UČV krepost v poudarku obravnavanja ljudi kot ključnega vira in da gre za upravljanje, ki je neposredna skrb vodstva in del strateškega procesa organizacije. Armstrong (2006) je izpostavil razlike med kadrovskim upravljanjem in UČV ter jih strnil v sedem točk:

1. UČV bolj poudarja strateško ujemanje in integracijo.
2. UČV temelji na upravljanju in poslovno orientirani filozofiji.
3. UČV pripisuje več poudarka upravljanju kulture in doseganju pripadnosti, vzajemnosti.
4. Večji poudarek je na vlogi neposrednega vodje kot izvajalcu politik UČV.
5. UČV je holističen in usklajen pristop, ki se ukvarja s skupnimi interesi poslovanja.

6. UČV strokovnjaki so poslovni partnerji, ne zgolj administratorji osebja, so proaktivni.

7. UČV obravnava zaposlene kot premoženje in ne kot strošek.

Armstrong (2006) je dejal, da se je razumevanje UČV koncepta povečalo z analiziranjem razlik in s temeljnimi ugotovitvami kako so se skozi čas razvijali tradicionalni pristopi kadrovskega upravljanja in postali današnja UČV praksa.

Upravljanje s človeškimi viri se je v zadnjih sto letih veliko spremenilo. Pred tem se je imenovalo kadrovska administracija ali kadrovsko upravljanje (personnel management), kar pomeni, da se je v veliki meri nanašalo na tehnične vidike zaposlovanja, ocenjevanje, usposabljanje in nadomestila zaposlenih in je imelo administrativno funkcijo v večini organizacij. Pooblaščenec za osebje (oseba, odgovorna za upravljanje kadrov) se je ukvarjal tudi z delovnimi razmerji, kot so težave s sindikati ali težave med delodajalci in njihovimi zaposlenimi. Kadrovsko upravljanje je poskušalo ohraniti pravične pogoje za delo in zaposlitev, hkrati pa je učinkovito opravljalo kadrovske dejavnosti za posamezne oddelke. Temeljilo je na domnevi, da bodo rezultati iz zagotavljanja pravičnosti in doseganje učinkovitosti pri upravljanju osebja pripomogli k večjemu organizacijskemu uspehu (Torrington 1998).

Izraz upravljanje človeških virov se uporablja približno zadnjih dvajset let, naziv se je spremenil v različnih zgodovinskih obdobjih, kar je posledica sprememb v družbenih in gospodarskih dejavnostih. Korenine upravljanja z ljudmi segajo daleč v preteklost, vse do pojava prvih organiziranih oblik dela, ki ga najdemo že v antičnem obdobju. Vendar kot ugotavljajo Svetlik in drugi (2009) do 19. stoletja ne moremo govoriti o pravi kadrovske funkciji zaradi stihijskega urejanja zaposlitvenih odnosov.

Največjo prelomnico v razvoju je zagotovo pomenila industrijska revolucija ob koncu 18. stoletja in potem v nadaljevanju v drugi polovici 19. stoletja, saj je pomenila prehod v novodobno kapitalistično industrijsko družbo. Z industrializacijo so se pričele pojavljati tudi potrebe po bolj učinkovitem organiziranju in nadzoru nad delom. Price (2007) pravi, da je bila industrijska blaginja prva oblika upravljanja s človeškimi viri. Leta 1833 je bila v pravilih tovarn navedena zahteva po tovarniških inšpektorjih. Leta 1878 je bila sprejeta zakonodaja za urejanje delovnih ur za otroke in ženske, to je 60 ur na teden. V tem času so se začeli oblikovati sindikati, ki so se vedno bolj zavzemali za pravice delavcev. Kot očeta kadrovskega upravljanja bi lahko navedli Roberta Owna, ki je v knjigi *Nov pogled na družbo* že leta 1816 (Price 2007) pozval po širokih družbenih spremembah, z izobraževanjem v svojem jedru in govoril o novem tisočletju, v upanju, da se bo takrat družba izboljšala. Bil je

družbeni in socialni reformator, ki je bil pred svojim časom, postavil je cilj 8 urnega delavnika, ki ga še danes obeležujemo kot praznik dela.

Pomembno vlogo pri razvoju kadrovske funkcije v začetku 20. stoletja je imel Frederick Taylor, znan tudi kot oče znanstvenega upravljanja. Taylor se je zavzel za znanstveno delitev dela, t. i. »task« idejo, ki vključuje natančno načrtovanje vnaprej, hkrati je poskrbel za usposabljanje delavcev, uvedel je tudi sisteme nagrad za delavce, ki dosegajo ali presegajo standarde uspešnosti. Čeprav je bil poudarek taylorizma predvsem na optimizaciji učinkovitosti v opravljanju dela, so njegova načela postavila temelje za prihodnji razvoj kadrovske funkcije. Kot posebna oblika znanstvenega upravljanja je bil fordizem, ki je nastal v industrijah velikega obsega. Henry Ford je v svoji avtomobilski tovarni z uvedbo tekočega traku želel vzpostaviti poceni množično proizvodnjo ob hkratno visokih plačah za delavce. S tem je bilo omogočeno obsežno usklajevanje med načrtovanjem in razmišljanjem na ravni politike, ki je presegalo podrobnosti same naloge. Price (2007) je dejal, da je to povzročilo novo delitev dela, namreč razdelitev na naloge in na njihovo koordinacijo je vodila v različne vloge kadrovske funkcije.

Organizacije in delovni sistemi so bili prežeti z analitičnimi načeli taylorizma, usmerjeni v razmišljanje kako vplivati na elemente dela z namenom povečevanja učinkovitosti in produktivnosti. Administrativni in birokratski model sta za uresničitev teh ciljev ponudila orodja in tehnike za doseg le-teh. Mnogi administrativni teoretiki so verjeli, da mora biti organizacija strukturirana po univerzalnih načelih, ki bodo vodila v učinkovitost organizacije. To teorijo je močno prevzela natančna opredelitev funkcij in principov ter pravica do vodenja (right to manage). Menili so, da ljudje potrebujejo in želijo, da se jih vodi, namreč ljudi ženejo ekonomske potrebe, zato morajo managerji jasno opredeliti naloge ter željene cilje. Eden vidnih predstavnikov Henri Fayol je vnesel v management pojme kot so enotnost izdajanja ukazov, hierarhija, delitev dela, centralizacija, red in disciplina (Van Buren 2008). Obe predhodno omenjeni teoriji sta pomembno vplivali na racionalno videnje managementa, ki ga je podal Max Weber leta 1947 (Van Buren 2008). Na podlagi racionalne in legitimne avtoritete je razvil birokratski model organizacije, v katerem ni dvoma o vodji, saj jo določajo stroga hierarhija, podkrepljena s pravili, procedurami in pisnimi dokumenti. Van Buren (2008) je poudaril, da je Weber želel vzpostaviti pravičen sistem, vendar mu je z vidika participacije zaposlenih spodletelo, saj tako urejen birokratski sistem postaja brezoseben in se na takšen način izogiba človeški subjektivnosti. Burnes (2004) je še dodal, da je s tem povezana tudi ena glavnih kritik klasičnega managementa, ki je usmerjena na položaj zaposlenih v organizaciji, saj so ti postavljeni v negativni kontekst. Oziroma drugače

povedano – pozabljali so na človeka, managementu pa so pripisovali veliko moč. Snell, Schadur in Wright (2000) so to obdobje poimenovali doba ujemanja med človekom in delom (era of person-job fit), ko so upravljanje ljudi prežemale analitične metode za doseganje čim večje produktivnosti.

Svetlik in drugi (2009) so poudarili, da poleg navedenih dejavnikov ne smemo spregledati vpliva svetovnih vojn. Namreč takrat so razvili metode hitrega in množičnega kadrovanja in usposabljanja delavcev, predvsem žensk. Že v prvi svetovni vojni so začeli razvijati osebno testiranje, ki se je kasneje preneslo tudi v civilno sfero. Drugi pomemben dejavnik v 30. letih prejšnjega stoletja je bila institucionalizacija države blaginje, ki se je kazala v zakonsko predpisanih programih varstva v primeru brezposelnosti in varstva pri delu, poleg tega je bil uzakonjen sindikat, ki je nastopal kot legitimen partner v pogajanjih z delodajalci.

Hawthornske študije, ki so bile izvedene v letih 1920 in 1930 pod vodstvom Eltona Maya, so sprožile večji poudarek na socialnih in neformalnih vidikih delovnega mesta. Razlage študij so poudarile medčloveške odnose in povezavo med zadovoljstvom delavcev in produktivnostjo (Burnes 2004). Hawthornske študije so postale navdih gibanju medčloveških odnosov, ki je prevladovalo managersko razmišljanje in je imelo pomemben vpliv na razvoj sodobnega UČV. Ta bolj humanistični pristop je bil v popolnem nasprotju z načeli znanstvenega managementa in je vodil v preobrat UČV, kar je poudarilo odmik od analitičnega modela in postopoma vodilo v obdobje ujemanja sistemov (systemic fit) kot so ga označili Snell in drugi (2000).

V letih 1940 in 1950 so kolektivna pogajanja privedla do izjemnega povečanja ugodnosti za zaposlene. Kadrovska funkcija se je razvijala v reševanju delovnih razmerjih, kolektivnih pogajanj, bolj kompleksnih nadomestil in tudi koristi okolju. V tem obdobju sta bila filozofija medčloveških odnosov in delovna razmerja prevladujoči skrbi kadrovskega upravljanja. Price (2007) je trdil, da so vsa ta prizadevanja vodila k številnim novim spoznanjem, ki jih lahko strnemo pod imenom gibanje medčloveških odnosov in dodal, da so se ti pristopi absorbirali v vedenjske znanosti v 50. in 60. letih, namreč to obdobje je dalo nekaj vplivnih teorij o motivaciji človeške zmogljivosti in vodilo tudi v razvoj teorije virov.

Med teoretiki te veje behavioristične znanosti izstopajo Follet, Argyris, Maslow, Herzberg in predvsem McGregor (Van Buren 2008). Izpostavila bom hierarhijo potreb po Maslowu, ki je ponudila razlago, zakaj ljudje delajo. Maslow je trdil, da so ljudje zadovoljni z naraščajoče vrsto potreb, od najnižje do najvišje stopnje, se pravi od preživetja, varnosti do končne samouresničitve. V tem času so se raziskovali koncepti oblikovanja dela, kot so obogatitve

dela in širitve delovnih mest. Glavna zahteva je bila, da jih je treba oblikovati tako, da bodo zanimiva in zahtevna, da pritegnejo pripadnost delavcev, kar pa je osrednja tema UČV.

Pomemben vpliv na preučevanje zaposlenih v organizacijah je imelo razlikovanje med Teorijo X in Y, ki jo je zasnoval Douglas McGregor leta 1960. Kot so ugotovili Svetlik in drugi (2009) sta ti dve teoriji jasno razmejili tradicionalne managerske domneve o ljudeh (teorija X) z domnevami, ki so temeljile na preučevanju dejanskega vedenja ljudi. Van Buren (2008) pravi, da ima teorija Y pozitiven prizvok, poudarja prednost izrabe ustvarjalnosti ter znanja zaposlenih ter izpostavi, da so zaposleni pripravljeni prevzeti odgovorno vlogo.

Lahko povzamemo, da so teoretiki zagovarjali participativne, "mehke" pristope k upravljanju, poleg tega je primarna skrb v procesu dela človek, njegova psihologija, motivacija, vedenje, kar ga ločuje od preproste mehanične učinkovitosti. Področja kot so organizacijsko komuniciranje, socializacija, zaupanje in čustva, ki so rezultat teorije medčloveških odnosov, so postala priznana kot predmet raziskovanja in del upravljanja (Burnes 2004).

Na kadrovsko funkcijo je leta 1964 močno vplival Zakon o javnih pravicah (Civil Rights Act), ki je prepovedoval diskriminacijo na podlagi rase, barve kože, spola, veroizpovedi in narodnosti. Enake možnosti za zaposlovanje in pozitivni ukrepi, da se preprečijo pretekle diskriminacijske prakse, so postali glavna odgovornost kadrovskega upravljanja, ključna tudi v sodobnih organizacijah, poznana pod konceptom upravljanje raznolikosti (Price 2007).

Trendi od leta 1980 naprej kot so demografske spremembe delovne sile, poslovna globalizacija in spremljajoča tehnološka revolucija, so vodili v drastične spremembe in so imeli velik vpliv na kadrovsko funkcijo. Še posebej razvoj novih dinamičnih ekonomij v Aziji in Pacifiku je poudaril slabosti zahodnih, še posebej ameriških, tradicionalnih upravljaljskih metod. Japonska je postala grožnja in hkrati vzornik, ki so jo zahodna podjetja želela posnemati. Podjetja so se reorganizirala in prevzela japonske tehnike, da bi ponovno vzpostavila konkurenčnost. Price (2007) je dejal, da je japonizacija postala modna muha sredine 80. let, s čimer je opisal poskuse drugih držav, da bi praktično uporabile japonske ideje in prakse. Sprva je bil glavni interes v oblikah tehničnih inovacij in proizvodnih metod, kot so »nenehno izboljševanje« in »just-in-time«, kasneje pa so pozornost pritegnili tudi njihovi načini upravljanja ljudi. V tem času je izšla tudi knjiga Williama Ouchija (1981), ki je McGregorjevo idejo nadgradil s teorijo Z, kjer je izpostavil razlike med japonskim in ameriškim stilom upravljanja. Poudaril je sodelovanje v organizaciji, vrednote, možnost učenja, odgovornost zaposlenih in participativne odnose.

Tudi Peters in Waterman (1982) sta v knjigi V iskanju odličnosti (In Search of Excellence) izpostavila mehke dejavnike uspeha, še posebej vrednote, organizacijsko kulturo,

ustvarjalnost in odnose znotraj organizacije. Inovativna podstat pa je bila trditev, da organizacijska struktura ni organizacija, na čemer je tudi temeljil McKinseyev 7-S model, poznan tudi kot model srečnega atoma. Kot sta utemeljila Peters in Waterman (1982), že sama oblika modela nakazuje, da mora vseh sedem elementov delovati usklajeno, da bo organizacija uspešna: strategija, sistemi, struktura, stil vodenja, sposobnosti, zaposleni, vse te elemente pa povezujejo skupne vrednote. Ob tem sta hotela opozoriti tudi na dejstvo, da je mehko tudi trdo in da je vse stvari, ki so dolgo veljale za iracionalne in neformalne, mogoče nadzorovati in tudi upravljati.

Sodobni modeli so vedno bolj poudarjali pomen ljudi kot ključnega izvora konkurenčnih prednosti. Lahko bi rekli, da se je začel koncept upravljanja s človeškimi viri kot nasprotje analitičnega modela ali nadgradnja tedanjega kadrovskega upravljanja. Snell in drugi (2000) so to obdobje poimenovali obdobje konkurenčnega potenciala (era of competitive potential), namreč konkurenčni izzivi pred katere so bile postavljene organizacije, so preusmerili vlogo upravljanja človeških virov, ki je postala katalizator strateških zmogljivosti.

Pojav UČV je bil del velikega premika v naravi in pomenu vodenja proti koncu 20. stoletja. Price (2007) je to pripisal številnim razlogom, kot najbolj pomembne pa navaja velike spremembe v strukturi in intenzivnosti mednarodne konkurence, ki so prisilile podjetja v radikalne spremembe delovnih postopkov. Zagotovo je velika spodbuda prišla tudi s strani managerskih gurujev in svetovalcev. Podjetja so se odmaknila od večplastnih togih hierarhij in dolgoročnih kariernih poti. Namesto tega so se pojavile vodoravne in mrežne organizacije, ki so bile projektno (timsko) usmerjene, fleksibilno oblikovane, ki so omogočale kratkoročne zaposlitve, s krajšim delovnim časom in tudi pogodbene delavce. In kot je slikovito povedal Price (2007), oder je bil pripravljen za UČV, ki je bilo predstavljeno kot skladna in celovita filozofija, ki zajema vse vidike upravljanja s človeškimi viri.

Zaključimo lahko, da se UČV ukvarja z izvedbo istih funkcionalnih dejavnosti, katere je izvajala tudi kadrovska funkcija, kot so načrtovanje kadrov, analiza dela, zaposlovanje in izbor, odnosi z zaposlenimi, upravljanje uspešnosti, ocenjevanje zaposlenih, upravljanje z nadomestilom, usposabljanje in razvoj, itn. Razlika je v tem, da UČV pristop, v primerjavi s kadrovskim upravljanjem, opravlja te funkcije na kakovostno drugačen način - celostno, namreč fokus je na strateški funkciji. UČV odgovornosti in koncepti morajo biti integrirani v celotno strateško upravljanje podjetja, z namenom, da lahko kljubuje hitrim spremembam, intenzivni konkurenci in pritiskom po vse večji učinkovitosti.

4.2 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Obstaja dolga zgodovina poskusov, da bi dosegli razumevanje človeškega vedenja na delovnem mestu. Več kot celo stoletje so praktiki in akademiki razvijali teorije in prakse, da bi ga pojasnili in vplivali nanj. UČV je absorbiralo ideje in tehnike različnih teorij in praktičnih modelov. Dejansko je UČV sinteza tem in konceptov, sestavljena iz dolge zgodovine raziskovalnega in teoretičnega dela ter novejših teorij vodenja in družboslovnega raziskovanja. UČV črpa svojo teoretično osnovo iz različnih ved: psihologije, sociologije, organizacijske in ekonomske teorije. Price (2007) je povzel, da so vse te različne teorije prispevale h kontinuiranemu toku novih in predelanih idej ter ponudile teoretične poglede in praktične napotke UČV področju. Večina teoretičnih konceptov je bilo vključenih v širše pristope, ki so prispevali k upravljalavskemu načinu razmišljanja v različnih obdobjih in v končni fazi tudi k razvoju UČV. Zato tudi ni presenetljivo, da številni teoretiki izpostavljajo pomanjkanje soglasja o sami naravi UČV in njenih sestavnih elementih (Paauwe in Boselie 2008). Boselie in drugi (2009) so izpostavili, da v UČV literaturi prevladujejo vprašanja dvojnosti in paradoksa. Številni kritiki kot so Legge, Keenoy in drugi, vztrajno kritizirajo in izražajo skepticizem glede UČV: od samega pojava koncepta – golega preimenovanja iz kadrovske funkcije, ki je zgolj retorika in nima povezave z realnostjo – vse do UČV pogledov, metod raziskovanja in izsledkov ter izpostavljajo ujetost UČV kot žrtve dvoumnosti med kapitalizmom in patriarhalnostjo managementa. Tudi Guest (1990) je trdil, da je koncept UČV konstrukt ameriških sanj 80.ih let preteklega stoletja, oba sta temeljila na istih vrednotah, in ker je UČV ponujal privlačne potencialne rešitve, je postal moden in posledično tudi prevladujoč koncept. Kljub temu ugotavlja, da so k pojavu prispevali naraščajoča konkurenca na mednarodnem trgu, nizka rast produktivnosti ameriške industrije, pa tudi preživetost starih modelov, ki so podjetjem onemogočala spremembo in napredek. Zanimivo je tudi to, da je ta kritična šola razmišljanja, v glavnem bazirala v Veliki Britaniji, ki jim je bila ZDA sicer model dobre prakse. Dejansko je UČV v Veliki Britaniji predstavljal grožnjo sindikatom, saj je vpliv »Thatcher-isma« v tem obdobju in uvajanje bolj demokratičnih idealov, dejansko pomenilo sprejemanje in tudi prakticiranje ideologije in vrednot, ki so bile za Veliko Britanijo tuje in nesprejemljive.

Zato tudi ni nenavadno, da so bili prvi koncepti opredelitve UČV prezrti. Marciano (1995) je izpostavil, da je izraz človeški viri skoval managementski guru Peter F. Drucker. Trdil je, da je Drucker v knjigi *The Practice of Management* že leta 1954 vpeljal koncept delavca kot človeškega vira, ki je primerljiv z ostalimi viri, vendar specifičen, ker ima posebne lastnosti,

ki jih drugi viri nimajo: zmožnost koordinacije, združevanja, presojanja in zmožnost vizualizacije. Zato jim morajo managerji posvetiti posebno pozornost v njihovem upravljanju, v oblikovanju dela morajo upoštevati njihove moralne in socialne potrebe. Pozval jih je, da morajo prevzeti pozitivno usmeritev v spodbujanju motivacije zaposlenih in razvijanju njihovih sposobnosti. Tudi E. Wight Bakke (Marciano 1995) je v svojem delu leta 1958 izpostavil vlogo UČV, ki jo je opredelil kot vodstveno funkcijo. Opisal jo je kot pomembno poslovno funkcijo in jo postavil ob bok ostalim poslovnim funkcijam kot so produkcija, računovodstvo, marketing. Vlogo vodstva je opredelil kot učinkovito izrabo vseh organizacijskih virov za doseganje organizacijskega uspeha. Poudaril je, da funkcija UČV presega dobro počutje ljudi, aktivnosti povezane s kadrovske funkcijo in delovne odnose, namreč zadeva vse vidike delavskih odnosov med ljudmi in organizacijo. Ta fokus mora biti v središču organizacije kot temeljni organizacijski namen.

Marciano (1995) je ugotovil, da se izraz UČV do 1970 ni pojavljal v akademskih krogih, preboj je pomenilo raziskovalno delo Raymonda E. Milesa o pristopih managerjev leta 1965. Pokazal je, da morajo delavce obravnavati kot posameznike, da se počutijo koristne, pomembne organizaciji, da potrebujejo izpolnitev, ki presega zgolj ekonomske potrebe. Milesov model UČV izpostavlja, da so izkušnje in znanje zaposlenih največja vrednost za organizacijo, saj njihovo sodelovanje ter popolna uporaba človeških virov vodi k boljšim odločitvam, ki izboljšujejo produktivnost in zadovoljstvo. Poudaril je, da je na zaposlene treba gledati kot na človeške vire, ki so najpomembnejše premoženje organizacije (Marciano 1995). V 80. letih so se širši pogledi Druckerja in Bakkeja ponovno pojavili, namreč mnogi teoretiki so skušali vzpostaviti splošno teorijo, ki bi lahko ponudila praktične napotke in razumevanje managerjem. Večina teh prizadevanj je imela poudarek na povezovanju UČV s strateškim načrtovanjem, z namenom vzpostavitve UČV kot osrednje komponente v organizacijski učinkovitosti. Marciano (1995) je ugotovil, da se v mnogih pogledih odraža delo Bakke-ja, s poudarkom UČV kot splošne upravljalvske funkcije, ki je enakovredna ostalim organizacijskim funkcijam. Vsa ta dela so poudarjala potrebo po širši teoriji, ki razlikuje UČV od kadrovskega upravljanja in se fokusira na načrtovane proaktivne dejavnosti povezane z organizacijsko uspešnostjo ter so tako vodila v strateško upravljanje človeških virov.

V začetku 80.letih sta se pojavila dva UČV modela: Michigan in Harvard.

Michigan model, ki so ga razvili Fombrun, Devana in Tichy leta 1984, je potrdil vlogo UČV politik in organizacijske strukture, da so neločljivo povezane in skladne z organizacijsko strategijo, od tod tudi ime »primerjalni model« (Armstrong 2006, 4). Michigan model je poudarjal pomembnost močne in tesne povezave med strategijo UČV in poslovno strategijo,

rezultat tega je bil poudarek na unitarističnem pogledu UČV, ki predpostavlja, da v organizaciji ne obstajajo različni pogledi, ker vsi zaposleni in vodstvo delajo za isti cilj. Privlačnost modela je v dejstvu, da ima UČV pomembno pozicijo v oblikovanju organizacijskih politik, ki presega stare kadrovske prakse. Opredelili so UČV cikel, ki obsega štiri generične funkcije oz. procese: izbiranje, ocenjevanje, nagrajevanje in razvijanje visoko usposobljenih zaposlenih. Vloga UČV tako postaja strateška, ker usmerja vsa področja človeških virov. Boselie in drugi (2009) so opredelili Michigan model kot trdi UČV model, ker temelji na spodbudah zaposlenih v težnji po optimalni uspešnosti ter na pogledu delničarjev.

V nasprotju s to opredelitvijo je Harvardov model, ki so ga razvili Beer in drugi istega leta (tudi 1984) in predstavlja mehki UČV. Gre za širši in bolj celovit pogled na UČV, vključuje dolgoročni vidik upravljanja zaposlenih in jih obravnava kot potencialno premoženje in ne kot variabilni strošek. UČV so opredelili kot funkcijo, ki prepozna interese različnih skupin deležnikov, vključuje vse odločitve in aktivnosti upravljanja, ki vplivajo na naravo odnosov med organizacijo in zaposlenimi ter vse organizacijske aktivnosti združi v oblikovanje UČV in poslovne strategije. Harvardov model je imel v teoriji in praksi UČV velik vpliv, posebej zaradi poudarka vloge UČV, ki zadeva celostno upravljanje organizacije, zelo so mu bili naklonjeni tudi akademiki v Veliki Britaniji, posebej Guest, Pettigrew in Storey (Beardwell in drugi 2004).

Storey (2007) je v začetku 90. let opredelil razlikovanje med dvema tipoma UČV, poznana kot mehki in trdi pristop, s katerima smo prej opisali dva temeljna UČV modela. UČV je opredelil kot poseben način upravljanja zaposlovanja, ki skuša doseči konkurenčno prednost preko strateškega uvajanja visoko predane in sposobne delovne sile z uporabo različnih kulturnih, strukturnih in kadrovskih tehnik. Storey (1995) je opredelil UČV kot niz medsebojno povezanih politik z ideološko in filozofsko podporo. Razvil je tudi idealen UČV model, v katerem je v 27 točkah prikazal razlikovanje med nekdanjo kadrovsko funkcijo in UČV, katerega namen je bil izpostaviti štiri bistvene značilnosti, ki poudarjajo posebnost UČV vloge:

1. Človeška sposobnost in predanost je tisto, kar ločuje uspešne organizacije od ostalih.
2. UČV je strateškega pomena.
3. UČV ima dolgoročne posledice in predstavlja ključ uspešnosti, zato mora vključevati tudi neposredne vodje.
4. Ključne prakse kot so razvoj človeških virov, ocena uspešnosti, nagrajevanje, ne iščejo zgolj skladnost, temveč predanost.

Ena od glavnih značilnosti UČV, kot posledica njene strateške integracije, je bila decentralizacija mnogih vidikov upravljanja ljudi. Namreč veliko operativnih odločitev in nalog je od UČV strokovnjakov prešlo na neposredne vodje in so tako dejansko postali ključni odločevalci glede UČV vprašanj. Brewster in Larsen (1992) sta prenos in premik nalog UČV oddelka na linijske oziroma neposredne vodje poimenovala devolucija.

Po Guestu (1990) je vloga UČV v prepoznavanju strateške izbire, ki vključuje skladne in prepoznavne cilje politik, ki omogočajo učinkovito izrabo človeških virov in zadevajo visoko predanost, visoko kakovost, fleksibilnost in strateško integracijo. Prav ta slednji element je ključen element UČV analize, ki se nanaša na sposobnost organizacije, da integrira UČV tematike s strateškimi načrti in zagotavlja, da se povezujejo različni UČV vidiki in da jih neposredni vodje vključujejo v proces odločanja. Guest (2011) je izpostavil vlogo neposrednih vodij, ker so oni tisti, ki dejansko izvajajo UČV. Za strateško integracijo je zato odločilnega pomena, da se vrednote in prakse neposrednih vodij ujemajo s tistimi, ki jih zastopa UČV. Po mnenju Beardwella in drugih (2004) sta decentralizacija in devolucija odgovornosti del UČV strategije, ker pospešujeta komunikacijo, vključenost in pripadnost vseh zaposlenih v organizaciji. Schuler in Jackson (2005) sta v tej trditvi šla naprej in sta odnos med UČV, neposrednimi vodji in zaposlenimi opredelila kot kadrovske triado. S tem sta izpostavila potrebo po partnerskem odnosu, v katerem je pomembna soodgovornost obeh skupin, kjer vodje opravljajo naloge, UČV strokovnjaki pa svetujejo in nadzorujejo. Rezultat njunega sodelovanja lahko ustvari vzajemne koristi. Boxall in Purcell (2003) sta poudarila, da se UČV ukvarja z upravljanjem vseh zaposlenih, ki vključuje neposredne vodje in vodstvo. Nanaša se na celoto upravljanja tako strukture dela kot ljudi in z njimi povezanih praks zaposlovanja. Svoj pogled sta predstavila kot širšo perspektivo, ki pokriva tri glavna področja:

- odnos do dela: način organizacije dela in uvajanje delavcev v procesu dela
- zaposlitvene odnose: ki pokrivajo ureditev vidikov kot so zaposlovanje, usposabljanje, napredovanje, nagrajevanje
- industrijske odnose: predstavlja sistem odnosov med vodstvom in zaposlenimi

Njun pogled vključuje individualno in kolektivno dimenzijo, saj je organizacija vpeta v industrijo in širše socialno okolje v katerem deluje, zato na UČV strategijo vplivajo tudi industrijski in družbeni dejavniki.

Proces devolucije je bil pospešen tudi z razvojem zunanjega izvajanja dejavnosti, t. i. outsourcing. Prenos dejavnosti na zunanje izvajalce je v veliki meri obsegal rutinske operativne funkcije in tako omogočal organizacijam, da so se lahko usmerile na poslovno bolj pomembne funkcije in pristojnosti. V primeru UČV storitev so bili dezintegracijski učinki

outsourcinga še okrepljeni z razvojem e-UČV (Henderson 2011). Številni teoretiki so govorili o deprofesionalizaciji UČV funkcije in pozivali k odpravi UČV zaradi dvomov o njenem prispevku k organizacijski učinkovitosti. Kot so trdili Becker in drugi (1997) je bila UČV funkcija na razpotju, na eni strani pod pritiskom, da opraviči sama sebe in na drugi strani, da iz krize ustvari priložnost na način, da preoblikuje UČV sistem kot strateško premoženje.

Svetlik in drugi (2009) so opredelili UČV na dveh ravneh:

- kot filozofijo upravljanja, ki ljudem pripisuje ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti in je podlaga za konkretne aktivnosti UČV in
- kot razviti model izvajanja kadrovske funkcije, pri katerem je poudarek na strateški vlogi človeških virov, ki presega funkcijsko obravnavanje, zato postaja UČV sestavni del upravljanja podjetij.

Trdili so, da je za učinkovito in uspešno izvajanje UČV ključna usklajenost obeh ravni. Ustrezna UČV filozofija je nujen, vendar ni zadosten pogoj, saj na UČV vplivajo številni dejavniki, kot so prenos te filozofije v prakso, usposobljenost vodstva in UČV strokovnjakov ter interesi in moč različnih deležnikov. Svetlik in drugi (2009, 28) so povzeli, da je številnim opredelitvam UČV skupna ključna vloga ljudi pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti. Opredelili so jo kot »strateško usmerjeno dejavnost nosilcev UČV, ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate«.

Boxall, Purcell in Wright (2007) so postavili razliko med tremi glavnimi podpodročji UČV: mikro UČV, strateško upravljanje človeških virov (SUČV) in mednarodni UČV. Mikro UČV zajema funkcije kadrovske politike in prakse, sestavljen pa je iz dveh glavnih kategorij: upravljanje posameznikov in manjših skupin ter upravljanje dela v organizaciji in sisteme, ki predstavljajo glas zaposlenih. Strateški UČV se ukvarja s sistemskimi vprašanji kako vse UČV elemente najbolj učinkovito povezati, vključiti širši kontekst in druge organizacijske aktivnosti, da bi dosegli želene cilje. Zajema celotno UČV strategijo poslovnih enot in podjetij od oblikovanja do izvedbe aktivnosti. Mednarodni UČV zajema UČV v podjetjih, ki poslujejo preko nacionalnih meja.

Wilkinson, Redman, Snell in Bacon (2010) so postavili 2 x 3 matriko, ki povzema mikro in makro perspektive o elementih UČV glede na:

1. človeški poudarek,
2. poudarek virov in
3. poudarek upravljanja.

Zgodovinski razvoj UČV poudarja dolgotrajno zaskrbljenost s človeškim poudarkom. Zgodovinsko gledano je bil močan poudarek na pravicah in potrebah zaposlenih ter v prizadevanjih za dobro počutje zaposlenih na splošno (na področju varnosti, zdravja pri delu in postopkih pritožb). V zadnjem času se ta poudarek odraža v širših razpravah o oblikovanju dela, v ravnovesju med delom in zasebnim življenjem ter enakosti in raznolikosti. V svojih temeljih se UČV osredotoča na upravljanje delovnih razmerij in na sporazume, ki obstajajo med posamezniki in organizacijami. UČV igra vlogo zagovornika zaposlenih oz. prvaka pri zagotavljanju enakovrednega obravnavanja delavcev, z namenom, da se zaščitijo interesi zaposlenih kot tudi organizacije (Ulrich 1997).

Z mikro vidika UČV obravnava upravljanje narave zaposlitve. Vključuje tudi vprašanja vključevanja in udeležbe delavcev, ki so značilne za pripadnost posameznikov v organizaciji. Z makro vidika človeški element UČV obravnava kolektivne pogodbe med delavci in organizacijami, ki so značilni za industrijske odnose in kolektivna pogajanja, kot tudi formalne politike in postopke, ki zagotavljajo pravice do odškodnine v primeru pritožb. Gledano s širše perspektive se torej človeški fokus UČV nanaša na vprašanja v zvezi z etiko, enakimi možnostmi, zdravjem in varnostjo, pa tudi s poštenostjo in pravičnostjo na delovnem mestu še posebej v času odpuščanja (Wilkinson in drugi 2010).

Uravnoteženje potreb in interesov delavcev s potrebami in interesi organizacije je pogosto težka naloga UČV. Nasprotja in napetosti med različnimi vlogami UČV se odražajo v modelih, ki jih je opredelil Ulrich (1997) in kažejo na dvojnost med vlogama kot zastopnik zaposlenih in poslovni partner v organizaciji. Čeprav ima UČV po svoji naravi nedvomno človeški fokus, se osredotoča na zaposlene tudi kot na vir uspešnosti. Mnogo UČV praks je običajno povezanih s povečanjem produktivnosti in posledično s konkurenčnostjo podjetja.

Z mikro vidika se UČV osredotoča na posamezne prakse, ki zagotavljajo sposobnosti zaposlenih in motivacijo za učinkovito izvajanje:

- Zaposlovanje in izbor predstavljajo pomembne organizacijske naložbe, da se zagotovi najboljše in najpametnejše zaposlene, ki bodo omogočili izpolnitev organizacijskih ciljev – gre za upravljanje človeškega kapitala.
- Usposabljanje in razvoj bogatita UČV proces, ker gradita bazo talentov organizacije, zahtevanih znanj, sposobnosti in drugih dejavnikov – upravljanje znanja.
- Razvojni programi za upravljanje pomagajo zagotoviti močen kader zaposlenih in zagotoviti nasledstvo izkušenj, ki se razvije v daljšem časovnem obdobju.

- Ocenjevanje uspešnosti vključuje razvojne potrebe v upravljanju uspešnosti, zadeva sposobnosti in skuša motivirati zaposlene, da se izboljša uspešnost posameznikov.
- Nagrajevanje zajema različne metode, ki jih uporabljajo organizacije, kot so plačilo za uspešnost in druge podobne spodbude.
- Oblikovanje dela zadeva motivacijske osnove za delo in strukturne zahteve dela.

Z makro vidika UČV v fokusu na vire obravnava nabor praks za upravljanje skupne vrednosti človeškega kapitala v organizacijah. Velik del te literature temelji na teoriji virov organizacij. Gledano iz konkurenčnega vidika vodstva priznavajo, da so njihovi zaposleni vir konkurenčne prednosti, zato skrbijo za razvoj strategije, ki gradi in uporablja svojo delovno silo na načine, ki povečujejo organizacijsko uspešnost. Različni modeli makro UČV zajemajo univerzalistične najboljše prakse, kontingentne pristope najboljšega ujemanja in konfiguracijske pristope, ki poudarjajo kombinacijo praks, ki krepijo in podpirajo drug drugega.

Tako kot posamezni talenti skupaj ustvarjajo kolektivne zmogljivosti v organizacijah, tako se združujejo različni pristopi in ustvarjajo celovito UČV. Razvoj UČV strategije je preusmeril organizacije iz statičnega pogleda med ujemanjem človeka in dela na fokus organizacijskega in kulturnega ujemanja (Wilkinson in drugi 2010). V času močne konkurence in hitrih sprememb UČV strategije prispevajo k ustvarjanju in povečanju agilne delovne sile, ki se je sposobna prilagajati spremembam in spodbuja inovacije. Snell in drugi (2000) so trdili, da je v agilnih organizacijah vloga UČV strategije večdimenzionalna. Na eni strani je zasnovana tako, da skrbi za stabilno jedro skupnih vrednot, vizije in skupnih meril uspešnosti. Okrog tega jedra pa UČV strategija igra pomembno vlogo v razvoju kompetenc in vedenja agilne delovne sile, ki sprejemajo spremembo in učenje. V tem smislu UČV strategija podpira agilnost kot tudi stabilnost in skozi tranzicijske procese ustvarjajo tempo sprememb.

Sheehan (2003) pravi, da je prehod iz kadrovske funkcije v UČV in nato v njeno strateško vlogo dejansko proces kulturne spremembe. Na površinski ravni UČV integracija vključuje relativno enostaven niz strukturnih sprememb, ki odražajo pričakovanja in odgovornosti znotraj organizacije. Sprememba pa vključuje temeljne predpostavke kot so zapleten sklop prepričanj, vrednot in naučenih načinov delovanja. Schein (2004) je organizacijsko kulturo opredelil kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in delujejo na nezavedni ravni. Gre za naučene odgovore na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Pojav kulture je struktural

v tri ravni glede na stopnjo razumljivosti, prepoznavnosti elementov in stopnjo zavesti o prisotnosti teh elementov:

- Najbolj vidna raven kulture so artefakti, njihova stopnja razpoznavnosti je visoka, vendar težko razložljiva. Opišemo lahko vedenje in fizične manifestacije, težje pa razumemo logiko, zakaj se skupina obnaša na določen način.
- Drugo raven predstavljajo vrednote, ki usmerjajo vedenje zaposlenih.
- Najglobljo raven predstavljajo temeljne vrednote oz. predpostavke, ki so nezavedne, samoumevne, vendar determinirajo kako zaposleni dojemajo, se obnašajo in čutijo.

Schein (2004) je opozoril, da spremembe vidnih znakov kulture niso zadostne za globlje spremembe. Odločitev o uvedbi novega UČV pristopa zato zahteva izbran niz sprememb na globljih nivojih, ki odražajo pripadnost UČV. Namreč spremembe zahtevajo nov način mišljenja in delovanja, oziroma drugačen pogled na organizacijsko okolje. Dejavniki, ki lahko pospešijo ta proces, vključujejo poslovno kredibilnost UČV strokovnjakov, podporo s strani vodstva, ki se kaže v integraciji UČV s strateškimi odločitvami in tudi pripravljenost neposrednih vodij, da vključijo UČV prakse v svoje odgovornosti. Čeprav se večina UČV literature nanaša na potrebe in interese zaposlenih ter na njihov prispevek kot virov k organizacijski uspešnosti, so pomembni tudi poudarki, ki se nanašajo na vlogo UČV. Njen razvoj v smislu profesionalizacije predstavlja velike spremembe v zadnjih desetletjih.

Zaključimo lahko, da je UČV proces, ki zbližuje ljudi in organizacije, tako da so izpolnjeni cilji vsakega. Gre za proces upravljanja človeških virov, ki skuša zagotoviti najboljše od ljudi, na način, da bi pridobili njihovo zaupanje in pripadnost. V svojem bistvu je UČV kakovostno razvijanje ljudi, ki veljajo za najbolj dragoceno premoženje organizacije. UČV izhaja iz kadrovske funkcije, vendar je veliko več, je bolj celovit in globoko zakoreninjen multidisciplinaren pristop, je proaktiven proces, ki zaposlenim omogoča kontinuirano izboljševanje usposobljenosti in sposobnosti, da čim bolj popolno uresničijo svojo sedanjo kot tudi pričakovano vlogo, z namenom čim boljše uresnitve organizacijskih ciljev.

4.3 ČLOVEŠKI VIRI – TEMELJ KONKURENČNE PREDNOSTI

Današnji poslovni svet postaja vse bolj globalen in tehnološko zahteven, zato so organizacije prisiljene iskati nove načine, da se spopadajo z ostro konkurenco in uspevajo v svojem poslovanju. Pfeffer (1994) je utemeljil, da so tradicionalni viri konkurenčne prednosti, kot so naravni viri, regulirani trgi, dostop do finančnih virov, ekonomije obsega, izgubili svojo

strateško moč, ker so postali lažje posnemljivi. Ljudje in njihovo upravljanje je postalo vse bolj pomembno in ob tem spoznanju, da se je osnova konkurenčne prednosti spremenila, se je razvil drugačen referenčni okvir za obravnavo novih strateških možnosti.

Kot rezultat se je razvil pogled, ki temelji na virih (RBV), v katerem se je poudarek premaknil iz zunanjega okolja na notranji okvir organizacije. Največji poudarek je bil na ključni vlogi organizacijskih virov in sposobnosti, ki so strateški temelj organizacije in primarni vir konkurenčne prednosti (Barney 1991; Grant 1991). Zagovorniki tega pogleda so trdili, da se morajo organizacije osredotočiti na pridobivanje, uvajanje, razvoj in ohranitev svojih virov. Grant (1991) je izpostavil, da mora poslovna strategija temeljiti na uvajanju in razvoju edinstvenih značilnosti organizacijskih virov in sposobnosti. Organizacijske vire je opredelil kot organizacijsko premoženje in jih je razdelil v tri kategorije:

- Oprijemljive/opredmetene vire kot so finančni in fizični,
- neopredmetene/neoprijemljive kot so kultura, ugled in tehnologija in
- človeške vire.

Mnogi teoretiki so se strinjali, da so vse našteje vrste virov ključnega pomena za organizacijski

uspeh, vendar so človeški viri in njihovo upravljanje ključnega pomena v doseganju organizacijskega uspeha. Vendar pa je potrebno organizacijske vire uporabiti v svežnjih (bundles) ali kombinacijah, ki nato vodijo k razvoju organizacijskih sposobnosti, ki jih je mogoče razumeti kot vir konkurenčne prednosti (MacDuffie 1995).

Barney (1991) je poudaril, da je treba razlikovati med konkurenčno prednostjo in trajno konkurenčno prednostjo. Trdil je, da prva pomeni izvajanje strategije, ki ji ne sledijo potencialni konkurenti, medtem ko druga ne pomeni le posest take strategije, temveč jo je nemogoče posnemati. Da vir lahko nastopa kot potencialni vir trajne konkurenčne prednosti, mora imeti naslednje lastnosti: biti mora dragocen, redek, neponovljiv in nezamenljiv. Pogled, ki je temeljil na virih je pokazal, da lahko sistemi človeških virov prispevajo k trajni konkurenčni prednosti z omogočanjem razvoja kompetenc, ki so specifična za podjetje, proizvajajo kompleksne družbene odnose, ki so vgrajeni v zgodovini in kulturi podjetja in ustvarjajo tiho organizacijsko znanje (Barney 2001). Zato jih konkurenca ne more posnemati in so potencialni vir trajne konkurenčne prednosti. Hamel in Prahalad (1990) sta trdila, da oblikovanje in trajnost konkurenčne prednosti leži v organizacijski sposobnosti, da določi, razvija in neguje ključne kompetence, ki sta jih opredelila kot kolektivno učenje organizacij. Lado in Wilson (1994) sta opredelila organizacijske sposobnosti kot dinamične mehanizme, ki omogočajo podjetju, da pridobi, razvija in uporablja svoje vire za doseganje konkurenčne

prednosti. Razvijanje usposobljene in fleksibilne delovne sile je še posebej pomembno v sodobnem poslovnem okolju, ki ga zaznamujejo hitre in nepredvidljive spremembe ter vse večje potrebe in pričakovanja potrošnikov. Potreba po razvoju dinamičnih ključnih kompetenc, ki omogočajo organizacijsko sposobnost, da se prilagodi in razvija glede na hitro spremenljivo okolje, je vodila v vse večji poudarek pomembnosti človeških virov in sposobnosti.

Opredelitve človeških virov bi lahko razvrstili v dva širša sklopa: splošne in razlikujoče. V prvo kategorijo sodijo UČV koncepti, ki so osredotočeni na načine učinkovitega upravljanja s človeškimi viri, kar izraža širši pogled na človeške vire. Druga kategorija daje poudarek na sposobnosti zaposlenih, njihovo znanje, veščine, odnose in izkušnje. Ta sklop temelji na teoriji virov in opredeljuje človeške vire kot strateško premoženje organizacije. Wright, McMahan in McWilliams (1993) so opredelili človeške vire kot bazen (zalogo) človeškega kapitala. Osredotočili so se na znanje, veščine in sposobnosti (knowledge, skills, abilities – KSA), ki so neločljivo povezane s posamezniki v organizaciji. Poudarili so, da lastnosti posameznikov ne vodijo v ustvarjanje vrednosti, razen če se uporabljajo skozi človeško vedenje. Ljudje so najbolj pomemben vir v organizaciji, bolj kot prakse UČV in druge organizacijske aktivnosti. Wright in McMahan (2011) sta povzela, da so se UČV teoretiki fokusirali predvsem na prakse, ki zadevajo človeški kapital in uspešnost organizacije, pri tem pa so zanemarili sam človeški kapital. Trdila sta, da so ga dejansko odkrili strateški raziskovalci, ki so se fokusirali na vire, ki lahko priskrbijo konkurenčno prednost.

Koncept človeškega kapitala ima svoj izvor v ekonomski literaturi. Becker (2002) je že leta 1964 opredelil človeški kapital kot znanje, informacije, ideje, veščine in zdravje posameznikov in dodal, da edinstvenost človeškega kapitala izhaja iz dejstva, da ljudi ni mogoče ločiti od njihovega znanja, veščin, zdravja ali vrednot na način kot se lahko ločijo od finančnega ali fizičnega premoženja. Obravnavanje človeškega kapitala v smislu konkurenčne prednosti je osredotočeno na lastnosti posameznikov ali skupin, ki se nanašajo na izobraževanje, znanje, veščine, na t.i. črno skrinjico (black box). Vendar pa te lastnosti ne vodijo v produktivnost, temveč so njen temelj. »Produktivnost izvira iz vedenja zaposlenih in motivacija je tista, ki povezuje človeški kapital in vedenje oz. prevede veščine v vedenje« (Wright in McMahan 2011). Wright in McMahan (2011) sta poudarila še eno ključno vprašanje človeškega kapitala, ki se nanaša na njegovo lastništvo. Namreč organizacija si ne more lastiti človeškega kapitala, posedujejo ga zaposleni, ki ga lahko podjetje najame preko zaposlitvene pogodbe. In ker zaposleni občutijo, mislijo in zaznavajo, jih ti procesi vodijo v izbiro koliko prispevati v organizaciji oz. če sploh, zato psihološka pogodba določa, ali se bo

organizacijsko najpomembnejše premoženje, ki gre vsak dan skozi vrata, naslednji dan tudi vrnilo. Tudi Armstrong (2006) je opozoril, da imajo zaposleni možnost odločitve, zato je delo dvosmerna izmenjava vrednosti in ne enosmerno izkoriščanje premoženja s strani lastnikov. Na zaposlenih je odločitev kakšen bo njihov vložek in če bodo sploh ostali v organizaciji.

Posamezniki ustvarjajo, ohranjajo in uporabljajo znanje in spretnosti (človeški kapital) ter tako ustvarjajo intelektualni kapital. Njihovo znanje je okrepljeno z interakcijami med njimi, ki predstavlja socialni kapital in ustvarjajo institucionalizirano znanje, ki obstaja v organizaciji, se pravi organizacijski kapital (Armstrong 2006).

Bontis (1998) je dejal, da človeški kapital predstavlja človeški dejavnik v organizaciji – je kombinacija inteligence, strokovnega znanja in izkušenj, ki daje organizaciji razlikovalni učinek. Ljudje so tisti, ki so sposobni učenja, inovacij in zagotavljajo ustvarjalno zaupanje in če so ustrezno motivirani, lahko zagotovijo dolgoročno preživetje organizacije. Poudaril je, da je človeški kapital v veliki meri nestandardiziran, tih, dinamičen, odvisen od konteksta in je zapisan v ljudeh, ki to prenesejo v svoje delo. Prav zaradi teh značilnosti ga je težko oceniti. Poleg tega so značilnosti človeškega kapitala fleksibilnost in ustvarjalnost posameznikov, da skozi čas razvijajo sposobnosti in se motivirano odzovejo na različne kontekste, ki so ključnega pomena za organizacijsko uspešnost. Človeški kapital je po Bontisu (1998) vir inovacij, strateške prenovе in zato bistven vir konkurenčne prednosti. Bistvo človeškega kapitala leži v čisti inteligenci zaposlenih, njegov obseg pa je omejen na vozlišče znanja (knowledge node), ki je enota človeškega kapitala, torej posameznik.

Tudi Nonaka in Takeuchi (1995) sta bila prepričana, da je ustvarjanje znanja najbolj pomemben vir organizacijskega uspeha. Tiho znanje sta opredelila kot izmikajoč in neotipljiv vir, ki ga ni mogoče oceniti v finančnem smislu, kljub temu pa njegov strateški vpliv ni vprašljiv. Gre za dinamični proces od zajemanja, kodifikacije in razširjanja informacij, do pridobitve novih znanj prek usposabljanja in razvoja ter vplivanja na preoblikovanje poslovnih procesov. Zato morajo podjetja, ki želijo postati inovativna, izboljšati interakcijo med tihim in eksplicitnim znanjem (artikuliranim), se pravi je odločilno vzajemno delovanje med intuitivnim in izraženem znanjem v besedi ali v dokumentih, v patentih, računalniških programih. Nonaka in Takeuchi (1995) sta trdila, da bo uspeh v konkurenčnosti manj temeljil na strateški razporeditvi fizičnih in finančnih virov in bolj na strateškem upravljanju znanja.

Drucker (1993) je napovedal prihod nove ekonomije kot družbe znanja, za katero je trdil, da znanje ni samo eden od virov, poleg ostalih tradicionalnih virov, ampak edini pomemben vir, zato bo upravljanje znanja kritična sposobnost novega časa. Premik je jasno razviden iz prehoda proizvodnje na storitveno usmerjeno gospodarstvo: podjetja, ki so uspešna v novem

strateškem okolju se vidijo kot učeče organizacije in sledijo ciljem stalnega izboljševanja znanja. Konkurenčni, tehnološki in tržni pritiski so postavili kontinuirano organizacijsko učenje za kritični imperativ v globalni strategiji učinkovitosti.

Organizacijsko učenje je pretok znanja v organizaciji, iz česar sledi, da je intelektualni kapital zaloga organizacijski tokov znanja (Bontis 1998). Opredelil ga je kot neopredmetena sredstva ljudi, ki skupaj z opredmetenimi viri (denar, fizično premoženje), sestavljajo tržno vrednost podjetja. Opozoril je, da ni nujno, da se intelektualni kapital pridobi s pomočjo izobraževanja in usposabljanja, namreč najbolj dragoceno znanje v organizaciji pogosto ni mogoče prenesti naprej. Ustvarjanje, delitev in povezava znanja je tiho, zgodovinsko zaznamovano, socialno kompleksno, zato ga je težko posnemati in ni prenosljivo v različne kontekste.

Snell in drugi (2000) so ugotovili, da racionalni elementi učenja in doseganja konkurenčne prednosti segajo preko človeškega kapitala in izpostavljajo pomembnost socialnega kapitala. Namreč socialni kapital sestavlja znanje, ki izhaja iz mrež odnosov znotraj in izven organizacije. Socialni kapital se nanaša na odnose, norme in zaupanje, ki oblikujejo kakovost in količino interakcij med zaposlenimi in ni samo vsota, ampak lepilo, ki drži organizacijo skupaj (Armstrong 2006). Nahapiet in Ghoshal (1998) sta ugotovila, da človeški kapital predstavlja ekonomsko vrednost individualnega znanja, medtem ko socialni kapital predstavlja vrednost virov ter izhaja iz mreže odnosov, ki temeljijo na normah zaupanja in vzajemnosti. Temeljni pomen pri ustvarjanju socialnega kapitala ima zaupanje. Prisotnost socialnega kapitala v organizaciji spodbuja kreativnost, inovativnost, zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pripadnost, podpira medsebojno sodelovanje in odprto komunikacijo (Adler in Kwon 2002). Pri vzdrževanju in krepitvi socialnega kapitala ima organizacijsko tako formalno kot neformalno komuniciranje velik pomen, saj predstavlja vez, ki drži organizacijo in zaposlene skupaj (Svetlik in Ilič 2004).

Organizacija zagotavlja družbeni kontekst (Wright in McMahan 2011), v katerem je vsak posameznik v interakciji z drugimi posamezniki, ki sestavljajo organizacijo. Ta družbeni kontekst lahko vpliva na način kako posamezniki dojemajo, predelujejo in se odzivajo na informacije. Poleg tega odnosi z drugimi vplivajo na odločitve o tem, kako se obnašati, ali je v interesu delničarjev, strank in/ ali zaposlenih v organizaciji. Najbolj kritični vidik družbenega konteksta se ukvarja s stopnjo usklajevanja in sodelovanja med posamezniki in je osnova za ujemanje človeškega in socialnega kapitala. Grant (1991) je trdil, da so organizacijski slog, vrednote, tradicija in vodstvo, kritične spodbude za sodelovanje in pripadnost zaposlenih. Poimenuje jih neopredmeteni viri, ki so skupne sestavine številnim organizacijskim rutinam. Tudi organizacija poseduje znanje v praksah, rutinah in sistemih, gre

za organizacijski know-how, imenovan organizacijski ali strukturni kapital. Obsega mehanizme in procese, ki podpirajo zaposlene v njihovem prizadevanju za optimalno izrabo intelektualnih zmogljivosti, kar posledično vodi v celotno organizacijsko uspešnost. Organizacija z močnim strukturnim kapitalom ima podporno kulturo, ki posameznikom dopušča neuspehe in jih ne kaznuje, temveč jih spodbuja, da poskusijo znova (Bontis 1998). Bontis je izpostavil je tudi kapital potrošnika, v smislu razumevanja kaj si potrošniki želijo v izdelku ali storitvi, prav tako tudi dobavitelji in drugi deležniki. Trdil je, da je bistvo slednjega znanje vgrajeno v zunanjih odnosih organizacije.

Kombinacija človeškega, socialnega in organizacijskega kapitala predstavlja temelj ključnih organizacijskih kompetenc v procesu spodbujanja znanja, ki je podlaga človeške zmožnosti, da skupina posameznikov kooperativno izvede različne naloge (Wright in McMahan 2011). V tem pogledu je človeška sposobnost glavni temelj in izvor organizacijske sposobnosti.

Teorija človeškega kapitala poudarja dodano vrednost, ki jo lahko ljudje prispevajo organizaciji. Ljudi obravnava kot najpomembnejše premoženje organizacije in se fokusira na pomen celostnega in strateškega pristopa upravljanja ljudi, ki je skrb vseh interesnih skupin v organizaciji, ne samo UČV funkcije. Koncept upravljanja človeškega kapitala krepi in bogati koncept UČV (Armstrong 2006):

- krepi UČV prepričanje, da so ljudje premoženje, ker ustvarjajo vrednost;
- se osredotoča na potrebo po utemeljitvi UČV strategije in procesov v zvezi z zahtevo za ustvarjanje vrednosti skozi ljudi, čemur so podlaga različni meritveni sistemi;
- opozarja na pomen "upravljanja z merjenjem", pri čemer je cilj vzpostaviti jasno vidno polje (dejansko izkušnjo zaposlenih) in je vodilo za prihodnje UČV aktivnosti;
- daje navodila, kaj in kako je treba meriti, z namenom, da dokaže, da boljše upravljanje ljudi, daje boljše rezultate in na podlagi rezultatov predlaga usmeritve UČV strategije;
- krepi potrebo po biti strateški in poudarja vlogo UČV kot poslovnega partnerja.

Človeški kapital je ključni element tržne vrednosti podjetja, ker ljudje ustvarjajo vrednost. Zato je pomembno upravljanje človeškega kapitala, ker kaže pot za doseganje konkurenčne prednosti preko ljudi, s poudarjanjem, katere naložbe v ljudi ustvarjajo največje donose. Predpogoj upravljanja pa je merjenje, da se oceni ustreznost UČV praks, da se kar najbolj izkoristi človeški kapital. Te politike vključujejo upravljanje znanja, virov, talentov, upravljanje uspešnosti, učne in razvojne programe ter nagrajevanje.

Številni teoretiki se še vedno razhajajo v mnenju kaj je vir konkurenčne prednosti - ali človeški viri ali način njihovega upravljanja - mnogi poudarjajo kritično vlogo obeh. Trdijo,

da samo posedovanje virov ne vodi k vzpostavitvi in trajnosti konkurenčne prednosti; slednje zahteva gradnjo virov in razvoj ključnih sposobnosti. Visoke kakovosti človeškega kapitala mora podpreti učinkovito upravljanje človeških virov, da lahko postanejo konkurenčna vrednost za organizacijo. Boxall in Purcell (2003) sta trdila, da je doseganje trajne konkurenčne prednosti preko človeških virov sestavljeno iz dveh delov: prednosti človeškega kapitala in prednosti človeških procesov. Da bi oblikovali nadarjene in predane zaposlene, je ključno upravljanje vzajemnosti, kar se nanaša na usklajevanje interesov. Poudarila sta, da so človeški viri potencialni vir konkurenčne prednosti, vendar morajo biti primerno upravljani. To pa pogojuje UČV sistem, ki je v nasprotju s posameznimi UČV praksami, zato je neposnemljiv. Izpostavila sta tudi, da je vrednost človeških virov odvisna ne le od organizacije ali industrije, temveč na njih vplivajo tudi nacionalni dejavniki, kot so politični, gospodarski in izobraževalni sistemi.

Čeprav je tehnologija vodilo moderne ekonomije, pa je človeški kapital njegovo gorivo. Becker (2002) je dejal, da živimo v dobi človeškega kapitala, ki je najpomembnejša oblika kapitala moderne družbe, namreč sodobno poslovno okolje daje več poudarka na izobraževanje, usposabljanje in druge vire znanja kot je to bilo pred pol stoletja. Povečano vlaganje organizacij v človeški kapital in znanje lahko pojasni ogromen porast v razmerju tržne vrednosti glede na knjigovodsko vrednost premoženja podjetja (ki se izraža v Tobin's Q). Čeprav je Becker opozoril, da je bil koncept človeškega kapitala v 50. in 60. letih obtožen ponižujočega obravnavanja ljudi kot strojev, danes še vedno obstaja tveganje, da se človeški kapital obravnava kot oblika kapitala, ki je v lasti in pod nadzorom podjetja. Zato nalaga strateškemu UČV raziskovalcem previdnost v obravnavi kompleksnosti koncepta in da ne pozabijo na ljudi, zaposlene. Wright in McMahan (2011) sta v ponovnem odkrivanju človeškega kapitala odkrila, da se beseda človek vrača nazaj v upravljanje človeških virov, z naraščajočo usmerjenostjo v raziskovanje človeškega kapitala kot mediatorja v odnosu med UČV praksami in uspešnostjo.

4.4 STRATEŠKO UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Razvoj strateškega upravljanja s človeškimi viri prevzema določena spoznanja razvoja UČV, zgodnjih UČV modelov in konceptov ter njihova teoretična dognanja. V pregledu literature lahko opazimo, da obstaja zmeda glede razlikovanja med UČV in strateškim UČV. Razlog zagotovo leži v tem, da bogata literatura izhaja iz različnih pristopov, od opisovanja,

predpisovanja do kritičnega vrednotenja, ki so se razvili iz številnih kritik UČV koncepta, skozi razvoj UČV modelov in teoretičnih okvirov, do literature strateškega UČV.

Od leta 1980, ko je upravljanje s človeškimi viri postalo središče managerskega diskurza, je bilo veliko razprav o njegovi naravi in vrednosti za organizacije. Potencialni prispevek človeških virov v uspešnosti in učinkovitosti organizacije, je postal predmet številnih teoretičnih razprav. Velik del teh sprememb je bil povezan s spremembami v poslovnem okolju, z vplivom globalizacije, ki je vodila v potrebo po večji konkurenčnosti, fleksibilnosti, odzivnosti, kakovosti in do potrebe vseh funkcij podjetja, da dokažejo svoj prispevek. Tako je tudi UČV postala sestavni del procesa strateškega upravljanja skozi razvoj novega področja strateškega upravljanja človeških virov (Allen in Wright 2006). Organizacije so spoznale pomen človeških virov za konkurenčno uspešnost organizacije in s tem tudi njihovo vlogo na strateški ravni. Tradicionalno ločevanje med UČV strategijo in poslovno strategijo se je postopno zabrisalo, hkrati pa povečalo pomembnost UČV strategije. Spoznanje, da ljudje niso zgolj »roke in noge« v smislu produkcijske funkcije, temveč ključni vir strateške sposobnosti in najbolj pomembno premoženje, se je spremenil tudi pogled na organizacijo (Snell in drugi 2000, 4). To spoznanje je dramatično spremenilo ravnotežje moči v organizaciji, kajti organizacije si ne morejo lastiti človeški kapital, lahko si ga lastijo samo zaposleni sami. Konkurenčnost zavisi od upravljanja odnosov med zaposlenimi, zato so koncepti kot so organizacijska kultura, odnosi, vrednote, pripadnost zaposlenih, postali odločilni dejavniki uspeha. Vsa ta vprašanja so poudarila pomembnost UČV strategije in njene strateške vloge.

Grundy (1997) je trdil, da je pri izvajanju poslovne strategije ključna vloga ljudi, ker mora biti njihovo vedenje usmerjeno v doseganje poslovnih ciljev, opredeljenih s poslovno strategijo. Schuler (1992) je oblikoval model 5-P za usmerjanje vedenja zaposlenih, ki UČV aktivnosti povezuje s strateškimi poslovnimi potrebami. Trdil je, da je strateški UČV sestavljen iz petih prepletenih aktivnosti: filozofije, politike, programov, praks in procesov. Z njimi je opredelil vrednote in usmeritev UČV, človeške vidike delovanja in ustrezno vedenje, ki se motivira v procesih UČV aktivnosti. Podlaga delovanja organizacije je poslovna strategija, ki v opredelitvi strateških potreb upošteva značilnosti zunanjega okolja in notranje lastnosti organizacije.

SUČV se ukvarja z različnimi opredelitvami vloge UČV glede na organizacijsko uspešnost. Boxall in Purcell (2000) sta ugotovila, da že sama beseda strateško nakazuje neko resno posledico za prihodnost organizacije in njen temeljni strateški problem je preživetje. Pravita, da so strateške odločitve neločljivo povezane z uspešnostjo organizacije, sprejete pa so s strani celotne upravljalvske strukture, ki vključuje tudi linijske vodje in UČV specialiste. Zato

sta trdila, da je UČV strategija organizacijski vzorec strateških izbir, ki nastanejo skozi čas in vključujejo kritične cilje ter sredstva za upravljanje dela. SUČV se ukvarja s strateškimi odločitvami, ki so povezane z uporabo delovne sile v organizaciji in z razlago zakaj jo nekatera podjetja upravljajo bolj uspešno kot druga (Boxall in Purcell 2003).

SUČV se ukvarja s pojasnjevanjem pomembnih razlik v uspešnosti poslovanja, zato je ena ključnih stvari, ki označuje akademsko delo v SUČV, zanimanje za modele in študije, ki povezujejo UČV in uspešnost. Boxall in Purcell (2003) sta ugotovila, da ni dovolj preučevanje ene najučinkovitejše prakse, temveč skupine UČV praks glede na želene rezultate. Oblikovala sta uravnotežen model UČV (Balanced HR perspective), ki omogoča postavitev ciljev ter hkrati opozorila, da ta področja ciljev neizogibno vključujejo tudi strateške napetosti. Zastavila sta dva širša končna poslovna cilja:

- cilj zagotavljanja preživetja s primernimi donosi delničarjev in
- trajna konkurenčna prednost.

V njunem modelu je opredeljena poslovna cilja mogoče doseči s kritičnimi UČV cilji in kritičnimi cilji, ki niso domena UČV ciljev (prodaja, tržni delež, donosnost kapitala, itn.). UČV se mora ukvarjati s tremi vidiki uspešnosti, imenujeta jih skupine ciljev, ki prispevajo k preživetju organizacije, to so delovna produktivnost (stroškovna učinkovitost), organizacijska fleksibilnost in družbena legitimnost. Vrhunska zmogljivost UČV, ki lahko vodi v trajno konkurenčno prednost, terja izjemno mešanico rezultatov vseh treh skupin ciljev.

Stroškovna učinkovitost UČV cilja predstavlja delovno produktivnost in kakovost izdelkov/storitev v organizaciji. Vključuje cilje kot so oblikovanje dela, sposobnosti zaposlenih, motivacijo, s čimer so v nadaljevanju povezani tudi cilji glede izbiranja, izobraževanja, razvoja in nagrajevanja zaposlenih.

Drugo področje UČV ciljev je sposobnost organizacijske fleksibilnosti, ki se nanaša na kratkoročno odzivnost in na dolgoročno agilnost. Kratkoročna odzivnost vključuje finančno (plačilno) in numerično fleksibilnost, prva skuša prilagoditi ceno dela ali storitev, druga pa prilagajanje števila zaposlenih poslovnemu povpraševanju. Vključuje tudi občasno najemanje delavcev, ki so visoko izobraženi ali posebno usposobljeni. Takšna numerična fleksibilnost podjetjem omogoča, da zaposlujejo nižje število zaposlenih.

Atkinson (1984, 3) je poleg numerične in finančne fleksibilnosti opredelil še funkcionalno fleksibilnost, ki se nanaša na razporeditev zaposlenih med dejavnostmi in nalogami. Oblikoval je model fleksibilnega podjetja, ki je razdeljen na center (jedro) in periferijo. Jedro delovne sile predstavljajo funkcionalno fleksibilni, ki izvajajo ključne dejavnosti podjetja in so strokovno usposobljeni, čim bolj pa se pomikamo na obrobje, pomembnejša postaja

numerična fleksibilnost, ki omogoča bolj ohlapno delovno razmerje med podjetjem in zaposlenimi. Njegov model zaposlovanja negira staro hierarhično strukturo organizacij in ponuja organizacijam razumevanje kako naj organizirajo delo, da bodo dosegle čim večjo fleksibilnost delovne sile.

Dolgoročna agilnost pa se ukvarja s sposobnostjo učenja podjetja v hitro spremenljivem okolju. Vendar kratkoročna odzivnost z vidika numerične fleksibilnosti lahko ruši dolgoročno agilnost, ker lahko ošibi ključne aktivnosti in vodi v nestabilnost delovnega procesa ter nezmožnost poglobljanja učenja. Paauwe in Boselie (2008) se strinjata, da cilji SUČV vključujejo tako fleksibilnost kot agilnost, kar pomeni, da se UČV prakse primarno osredotočajo na razvoj zaposlenih, spodbujanje učenja in opolnomočenje zaposlenih.

Cilja produktivnosti in fleksibilnosti dejansko odražata poslovne cilje, vendar nista zadostna, saj podjetja delujejo v družbi in širšem okolju. Podjetje nastopa kot delodajalec v družbi in se zato ukvarja z »delovnim državljanstvom« (Boxall in Purcell 2003: 11). Vidik družbene legitimnosti je ugled podjetja kot delodajalca, kar se nanaša tudi na družbeno odgovornost podjetja, vpliva na okolje in na poslovno poročanje, ki vključuje finančno, ekonomsko in družbeno dimenzijo.

Paauwe in Boselie (2008) sta ugotovila, da je oblikovanje stroškovno učinkovitih in agilnih organizacij mogoče takrat, ko podjetje pravično obravnava zaposlene. Celotni UČV sistem mora temeljiti na dodani vrednosti (stroškovna učinkovitost in fleksibilnost) in na moralnih vrednotah (družbena legitimnost in pravičnost do zaposlenih), se pravi na ekonomski in odnosni racionalnosti. To se nanaša na postavitev trajnega in zaupanja vrednega odnosa z notranjimi in zunanjimi deležniki, ki temelji na pravičnosti in legitimnosti.

Boxall in Purcell (2003) sta opisala kompleksnost UČV ciljev kot fenomen Ruske babuške, zato je njihova opredelitev težka in zamudna. Namreč upravljavci morajo pojasniti povezave vzrok-učinek, dostikrat pa je znotraj enega cilja vgrajen še drugi. Poleg tega proces določanja ciljev otežujejo strateške napetosti, ki vključujejo kompromise med delodajalci in zaposlenimi, kot so pomanjkanje delovne sile, njena motivacija in upravljanje. Denimo pomanjkanje talentirane delovne sile lahko vodi v krizo sposobnosti organizacije, ki ogroža njeno produktivnost, ugled in v končni fazi tudi preživetje. Druga večja napetost je povezana z vedenjem delavca, ko je že zaposlen in ima zaposlitveno pogodbo. Vendar brez zaupanja obeh strani, ni pravega sodelovanja, zato je lahko pogodba dejansko brezpredmetna. Unitaristični pogled ne priznava legitimnega konflikta, medtem ko pluralistični vidik priznava pomembnost konflikta interesov v organizaciji. Boxall in Purcell (2003) se strinjata s slednjim in pravita, da konflikti vplivajo na kakovost delovnega sodelovanja, v skrajnih primerih pa

lahko celo vodijo v motivacijsko krizo, ki ogrozi vitalnost podjetja. Zato je pomemben uravnotežen UČV pogled, ki kombinira kratkoročni in dolgoročni vidik organizacijske fleksibilnosti, upošteva ekonomska merila ter hkrati tudi potrebe in interese zaposlenih.

SUČV je celostni (integrativni) pristop razvoja UČV strategije, ki omogoča strateške odločitve, ki imajo obsežen in dolgoročen vpliv na uspeh organizacije z zagotavljanjem, da ima organizacija usposobljene, pripadne in dobro motivirane zaposlene, ki jih potrebuje za doseganje trajne konkurenčne prednosti (Armstrong 2006).

SUČV mora upoštevati interese vseh deležnikov v organizaciji, tako zaposlenih kot tudi lastnikov in vodstva. Po besedah Storeya (1995) mora SUČV doseči ustrezno ravnovesje med trdimi in mehki elementi, med usmerjenostjo k ljudem in k delu. Vse organizacije želijo doseči svoje cilje, zato je potrebno, da pridobijo človeške vire, ki jih lahko učinkovito izkoristijo, vendar morajo pri tem upoštevati tudi humani vidik, ki ga vključuje mehki pristop SUČV. Težava mnogih podjetij pa je, da so v prvi vrsti trdi pristopi, mehki pa so daleč zadaj, zato je vedno bolj pomembno spremljanje uspešnosti in učinkovitosti SUČV.

Različni sistemi merjenja omogočajo pridobivanje informacij, ki so vodilo za izboljšave UČV aktivnosti. Posebej znana je metoda balanced scorecard – uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti, ki sta ga razvila Kaplan in Norton (Beardwell in drugi 2004). Z vidika deležnikov ta sistem povezuje kritične nefinančne dejavnike – potrošnike, notranji poslovni proces, učenje in rast zaposlenih - s finančnimi rezultati. Ta model predstavlja združujoč okvir, ki uravnoteži poslovne cilje z interesi deležnikov (Grant 2013). Priskrbi tudi mehanizem integracije UČV v proces strateškega upravljanja, saj sta avtorja v vidiku učenja in rasti prepoznala vpliv ključnih UČV aktivnosti na poslovno uspešnost. Še več, model vključuje tudi dodano vrednost ljudi (PVA - people value added), ne samo kaj delajo, temveč tudi kaj znajo in kaj čutijo. Kot sta zaključila Boxall in Purcell (2003) je model balanced scorecard prispeval k razvoju UČV, ne samo z oblikovanjem ciljev in meril, s katerimi je dokazal povezave vzrok-učinek, temveč je njun prispevek tudi v spodbujanju razprav in skupnega razumevanja med različnimi poslovnimi področji, predvsem pa je prepoznal vpliv ključnih aktivnosti človeških virov.

SUČV se razlikuje od UČV v številnih pogledih, še posebej v premiku iz mikro v makro perspektivo, iz česar je razvidno, da pomen SUČV leži v kontekstu organizacijske uspešnosti. Prepoznane spremembe v premiku vključujejo integracijo funkcije UČV v strateško odločanje, decentralizacijo številnih aktivnosti na neposredne vodje, učinkovito komunikacijo, razvoj človeških virov in učeče se organizacije, upravljanje kariere in razvoj človeškega kapitala.

5 POVEZANOST STRATEGIJE UČV IN POSLOVNE STRATEGIJE

Večina SUČV literature se je v povezavi s strategijo osredotočila na dva vidika razprave, na integracijo oz. ujemanje strategije UČV s poslovno strategijo in na RBV model. V preučevanju odnosa z vidika integracije v SUČV teoriji prevladujejo trije pristopi, Delery in Doty (1996) sta jih opredelila kot:

- kontingenčni ali pristop ujemanja,
- univerzalistični ali najboljše prakse in
- konfiguracijski.

5.1 KONTINGENČNI PRISTOP (BEST FIT)

Teorija strateškega UČV ne zagovarja enega načina povezovanja UČV in strategije. Boxall in Purcell (2003) sta trdila, da je večina teoretičnih razprav in raziskav dejansko tekmovanje med dvema normativnima modeloma, kako povezati upravljanje zaposlenih in strategijo oziroma kako naj se podjetja strateško odločijo v upravljanju zaposlenih, da bodo čim bolj uspešna. Kontingenčni pristop ali najboljše ujemanje (best fit) zajema modele, ki zagovarjajo ujemanje UČV strategije z zunanjim okoljem, pri čemer se zunanji elementi zdijo pomembnejši. Koncept temelji na predpostavki, da organizacijska strategija pomembno vpliva na UČV strategijo.

Zgodnja in široko sprejeta definicija strateškega UČV je opredelitev Wrighta in McMahana (1992: 298), po kateri je strateški UČV »vzorec načrtovanih ukrepov in izvedenih aktivnosti človeških virov, katerih namen je omogočiti organizaciji, da doseže svoje cilje«. Ta opredelitev sodi v ekonomsko perspektivo, ker UČV predstavlja niz ali vzorec dejavnosti, ki podpirajo strateški cilj. Definicija predvideva tudi pojem kombinacije človeških virov ali konfiguracij kot vzorca aktivnosti, ki se razvija skozi čas in tako zajema idejo kontinuitete in doslednosti skozi različne odločitve in dejavnosti (Snell in drugi 2000). Wright in McMahan (1992) sta še izpostavila dve pomembni dimenziji, ki razlikuje SUČV od UČV:

- vertikalno to pomeni povezovanje in usklajenost UČV praks (vpetost UČV) s procesom strateškega upravljanja
- horizontalno pa poudarja medsebojno povezanost, krepitev in usklajenost vseh UČV aktivnosti

Vertikalna integracija, kjer so finančni vzvodi, pridobljeni z UČV postopki, politikami in procesi, je splošno priznana kot ključni del strateškega pristopa k upravljanju ljudi. Integracija zagotavlja neposredno povezavo oziroma odnos med notranjimi UČV procesi in politikami in zunanjimi trgi ali poslovno strategijo, in s tem zagotavlja, da se ustvarijo sposobnosti, ki imajo potencial, da postanejo ključni vir konkurenčne prednosti (Wright in drugi 1993).

Tyson (1995) je označil premik v smeri večje vertikalne integracije in horizontalno povezovanje kot znak dozorevanja UČV. Vertikalno integracijo je prepoznal kot osnovno sestavino, ki omogoča UČV paradigmi, da postane strateška. Kar zahteva ne le vključevanje izjave o strateškem nameri, temveč tudi oblikovanje integriranega UČV sistema, ki podpira politike in postopke v skladu s poslovno strategijo. Tyson gre v tem razmišljanju še naprej, ko omenja nasprotno povezavo, to je vpliv UČV na poslovno strategijo. Povezavo vidi v managerski filozofiji in politiki, ki se nanaša na UČV in dejansko opredeljuje ter zoži izbiro poslovnih strategij. Tudi Lengnick-Hall in Lengnick-Hall (1990) sta poudarila vzajemno soodvisnost med poslovno strategijo in UČV. Trdila sta, da je odločilna interakcija med večdimenzionalnim povpraševanja in pripravljenostjo, kajti drug drugemu sta hkrati vložek in omejitve. Zato je pomembna vzajemna povezanost obeh strategij, ki se oblikujeta interaktivno: poslovna strategija z upoštevanjem človeških zmožnosti, UČV strategija pa vsebuje elemente v podporo izvajanju poslovne strategije, pri čemer sta človeške vire s svojimi sposobnostmi opredelila kot ključni strateški dejavnik.

Zato sta Schuler in Jackson (1987) trdila, da je cilj SUČV zagotavljanje takšnega vedenja zaposlenih, ki bo skladno s strateškimi usmeritvami organizacije. V oblikovanju modela konkurenčne prednosti sta se oprla na Porterjevo tipologijo in opredelila ustrezne UČV politike in prakse, ki se ujemajo s tremi generičnimi strategijami: inovativnost, izboljšanje kakovosti in zmanjšanje stroškov. Trdila sta, da se bo uspešnost poslovanja izboljšala, ko bodo UČV prakse vzajemno krepile izbrano organizacijsko strategijo, kar vodi do potrebnega vedenja zaposlenih, ki bo okrepljeno z ustreznim nizom UČV praks. Rezultat tega je želeno vedenje zaposlenih, ki je usklajeno s cilji podjetja, kar dokazuje doseganje vertikalne integracije.

Podobno sta trdila tudi Delery in Doty (1996), njuna argumentacija je bila, da mora organizacija izvajati UČV prakse, ki spodbujajo vedenja zaposlenih, ki je skladno z organizacijsko strategijo. Zato je za doseganje boljše organizacijske uspešnosti nujno, da se doseže primerna usklajenost med poslovno in UČV strategijo.

Ključni element strateškega UČV je integracija oz. ujemanje, poleg tega so teoretiki močno poudarjali tudi koncept fleksibilnosti. Namreč organizacije soočene s kompleksnim in

dinamičnim okoljem potrebujejo fleksibilnost, da se lahko prilagodijo raznolikim in spremenljivim zahtevam. Wright in Snell (1998) sta opredelila fleksibilnost kot sposobnost podjetja, da lahko hitro preoblikuje vire in aktivnosti v odgovor zunanjim zahtevam. Fleksibilnost izhaja iz organizacijskih lastnosti kot so široke in raznolike sposobnosti in veščine zaposlenih, UČV praks in sistemov ter usklajevalnih mehanizmov med UČV in poslovno strategijo. Trdila sta, da v dinamičnem in konkurenčnem okolju lahko podjetja dosežejo trajno ujemanje le z razvijanjem fleksibilne, prilagodljive organizacije. Zato je vloga SUČV, da spodbuja organizacijsko fleksibilnost, z namenom, da organizacija doseže dinamično ujemanje (dynamic fit).

Ena od pogostih kritik kontingenčnega pristopa je, da se nagiba k preveč poenostavljeni organizacijski realnosti in ne posveča dovolj pozornosti dinamiki. In sicer, da v oblikovanju strategije temelji na pristopu klasičnega racionalnega načrtovanja, iz česar posledično izvira pomanjkanje prefinjenosti v opisu splošnih konkurenčnih strategij (Boxall in Purcell 2003). Beardwell in drugi (2004) so ugotovili, se ta pristop nagiba k linearnemu odnosu med eno prevladujočo spremenljivko, ki je zunanja organizaciji (npr. inovativnost, kakovost, zmanjševanje stroškov) in drugo notranjo spremenljivko (na UČV). V sodobnem konkurenčnem okolju pa je sprememba ena redkih stalnic, namreč strategije se neprestano pojavljajo in razvijajo. Boxall in Purcell (2000) sta še izpostavila, da model ne upošteva potrebe po uskladitvi interesov zaposlenih s podjetjem in se nanaša na unitaristične predpostavke. Za doseganje različnih ujemanj je treba upoštevati pluralistične interese znotraj organizacije in UČV strategija lahko zagotovi doseganje vzajemnih interesov različnih deležnikov. Kot zadnja kritika modela je bila pomankanje poudarka na zunanje okolje, ki kaže na neusklajenost s prevladujočimi družbenimi normami in pravnimi zahtevami.

5.2 UNIVERZALNI PRISTOP – NAJBOLJŠE PRAKSE

Zagovorniki najboljših praks trdijo, da bodo vsa podjetja dosegla izboljšanje uspešnosti, če bodo prepoznala in izvajala najboljše prakse. V tem pogledu je integracija s strateškim upravljanjem zagotavljanje ustreznih strateških UČV praks. Kot opozarjata Boxall in Purcell (2003) ideja najboljših praks ni nova, saj je ena glavnih tem UČV. Zato tudi ni presenetljivo, da največ zanimanja za najboljše prakse izhaja iz ZDA. Kot najbolj vplivna opredelitev je povezana s 16 praksami za doseganje konkurenčne prednosti preko ljudi. Gre za model, ki ga je postavil Pfeffer že leta 1994 in ga kasneje skrčil na sedem praks:

- varnost zaposlitve

- selektivno zaposlovanje novih sodelavcev
- samovodeni timi in decentralizacija odločanja
- visoke plače, ki so odvisne od uspešnosti
- obsežno usposabljanje
- zmanjševanje statusnih razlik
- obsežno komuniciranje

Pfeffer (1994) je trdil, da so spremembe v zunanjem okolju zmanjšale vpliv tradicionalnih virov konkurenčne prednosti in tako povečale pomen novih virov konkurenčnosti, posledično človeških virov, ki omogočajo organizaciji prilaganje in inovacije. Z univerzalističnim pristopom ali idealnim nizom praks se organizacija približuje večji produktivnosti in dobičku. Njegov argument je bil, da so te prakse uporabne za vse organizacije (so univerzalne), ne glede na tržno situacijo ali druge organizacijske lastnosti. Tudi Osterman (1994 v Delery in Doty 1996) je trdil, da imajo številne inovativne delovne prakse kot so timi, rotacija delovnih mest, kakovosti krogi in celovito upravljanje kakovosti (Total Quality Management), za posledico povečanje produktivnosti. Delery in Doty (1996) sta prakse, ki sta jih opredelila Pfeffer in Osterman, označila kot visoko učinkovite delovne prakse (high performance work practices), oziroma preprosto najboljše prakse.

Delery in Doty (1996) sta opredelila sedem praks, ki se dosledno obravnavajo kot strateške UČV prakse: notranje karijerne priložnosti, formalni sistemi usposabljanja, merila ocenjevanja, delitev dobička, varnost zaposlitve, participacija zaposlenih in opredelitev delovnih mest. Teh sedem praks sta opredelila kot ključne značilnosti sistemov zaposlovanja v organizacijah. Strateške UČV prakse so tiste, ki so povezane z organizacijsko uspešnostjo in čeprav vse niso strateške, je vedno večje soglasje katere se lahko štejejo za strateške (Delery in Doty 1996).

Ključna tema v pristopu najboljših praks je bila, da posamezne prakse ni mogoče uspešno izvajati ločeno, ampak jih je potrebno sestaviti in povezati v svežnje (bundles) ali sisteme UČV praks (Huselid 1995; MacDuffie 1995). Pristop najboljših praks je z doseganjem horizontalnega povezovanja med kadrovskimi praksami močno pridobil na pomenu. Ta element najdemo tudi v konfiguracijskem pristopu, ki temelji na virih in v modelih najboljših praks kot so visoko učinkovite delovne prakse.

Številni avtorji (Boxall in Purcell 2003; Paauwe in Boselie 2008) ugotavljajo, da se seznami najboljših praks zelo razlikujejo. Paauwe in Boselie (2008) sta raziskala, da je v celoti 26 različnih praks, ki se uporabljajo v različnih študijah, na vrhu seznama pa so štiri:

- usposabljanje in razvoj,
- pogojni sistemi plač in nagrajevanja,
- upravljanje uspešnosti (vključno z oceno)
- skrben izbor in zaposlovanje

Razvidno je, da te štiri prakse odražajo glavne cilje večine UČV programov, in sicer, da prepoznajo in zaposlijo močne izvajalce, jim zagotovijo strokovna znanja in zaupanje za učinkovito delo, spremljajo njihov napredek pri doseganju zahtevanih ciljev in jih nagrajujejo za izpolnitev zastavljenih ciljev. Paauwe (2009) je ugotovil, da gre za kombinacijo praks, ki v veliki meri ustrezajo visoko pripadnim (High Commitment) ali visoko učinkovitim delovnim sistemom (High Performance Work Systems) in se ujemajo s praksami, ki so pogosto povezane z AMO teorijo uspešnosti (ability, motivation in opportunity; op. p. več v nadaljevanju).

Boxall in Purcell (2000) sta ugotovila, da se teoretiki najboljših praks ne ukvarjajo z vprašanji ciljev in interesov ter z njimi povezanimi napetostmi, kar izgleda kot da so prakse postale cilj same po sebi, nepovezane z organizacijskimi cilji in njenim specifičnim okoljem. Namreč organizacije so vpete v nacionalno okolje, kjer veljajo določeni zakoni, običaji, managerski pristopi, kulturne vrednote, itd. in vse to vpliva na odnose v organizaciji. Kljub kritiki sta menila, da sta oba pristopa najboljše prakse in najboljše ujemanje bogata, vsak na svoj način. Zato razprave univerzalistični versus kontingenčni pristop dejansko predstavljajo dve strani istega kovanca, ker sta v raziskovanju povezave med UČV in uspešnostjo obe pomembni.

5.3 KONFIGURACIJSKI PRISTOP

Delery in Doty (1996) sta prepoznala omejitve prejšnjih dveh teoretskih perspektiv in predlagala pojem konfiguracijski pristop. Trdila sta, da so konfiguracijski argumenti bolj zapleteni iz več razlogov:

1. konfiguracijski pristop črpa iz celostnega (holističnega) načela povpraševanja: fokus je na opredelitvi konfiguracije ali edinstvenih vzorcev dejavnikov (UČV praks), ki predstavljajo nelinearne sinergijske učinke in interakcije višjega reda.
2. Raznolike (multiple) edinstvene konfiguracije pomembnih dejavnikov lahko vodijo v maksimalno učinkovitost.
3. Za te konfiguracije, ki so teoretični konstrukti, se predpostavlja, da so idealni tipi.

Kot sta ugotovila Delery in Doty (1996, 809) je ključen pogled konfiguracijskega pristopa, da mora SUČV teoretično izpeljati notranje skladne konfiguracije UČV praks, ki povečujejo

horizontalno ujemanje in jih povezati s strateškimi konfiguracijami za povečanje vertikalnega ujemanja. Če preprosto povzamem, mora SUČV v skladu s konfiguracijskim pristopom, razviti UČV sistem, ki dosega horizontalno in vertikalno ujemanje. V tem se kaže vpliv SUČV, ker na ta način prispeva k doseganju konkurenčne prednosti organizacije in tako postaja strateški.

Konfiguracije UČV praks ali notranji sistemi so teoretično izpeljani iz tipologije, ki sta jo oblikovala Miles in Snow (1978). Delery in Doty (1996) sta uporabila kategoriji branilci in iskalci, iz česar sta izpeljala sisteme UČV praks, ki povečujejo horizontalno ujemanje, in jih nato povezala s strateškimi konfiguracijami, za doseganje čim boljšega vertikalnega ujemanja. Čeprav njun model prikazuje samo dva nasprotna tipa strategij, priznava odklone od teh idealnih tipov strategij in s tem tudi odstopanja od idealnih tipov UČV strategij. Namreč v organizacijski praksi se izkaže, da organizacije sledijo in interpretirajo vertikalno ujemanje na različne načine. Nekatere organizacije so sprejele pristop od zgoraj navzdol, kjer UČV izvaja naloge vodstva, medtem ko druge organizacije priznavajo UČV kot poslovnega partnerja. V slednjem gre za dvosmerni odnos med vodstvom in UČV, kjer so človeški viri prepoznani kot ključni vir konkurenčne prednosti in ne le kot sredstvo za izvajanje strategije.

Boxall in Purcell (2000) sta opredelila konfiguracijski pristop kot bolj napreden pristop, v katerem je poslovna strategija kot oblika (gestalt) soodvisnih elementov, ki vključujejo bistvena področja kot so izbira sektorja, konkurenčna strategija, ustrezna tehnologija, struktura, finance in človeški kapital. Trdila sta, da so konfiguracijski modeli sposobni prepoznati kompleksne interakcije, ki so vključene v poslovno strategijo in so zato trend v smeri dinamične teorije.

5.4 POVEZAVA MED TEORIJO VIROV IN SUČV

Teorija virov predstavlja premik paradigme v razmišljanju SUČV, ker je usmerjena na notranje vire organizacije. Predstavlja povezavo med UČV in strateškim upravljanjem, kar dejansko pomeni zbliževanje dveh teoretičnih področij. V začetku 90. ih let je bila teorija virov prevladujoča paradigma v razpravah o SUČV in je priskrbel okvir za raziskavo vloge človeških virov in UČV praks v uspehu organizacije (Wright in McMahan 1992).

Glavni poudarek teorije virov je bil na doseganju trajne konkurenčne prednosti s pomočjo učinkovite in uspešne uporabe organizacijskih virov (Wernerfelt 1984; Barney 1991; Grant 1991). Trajna konkurenčna prednost je dosežena, ko podjetje izvaja strategijo z dodano vrednostjo in je njeni tekmeci ne izvajajo istočasno ali pa niso sposobni posnemati (Barney

1991). Človeške vire obravnava kot ključno strateško premoženje, ki vključuje sposobnosti, organizacijske procese, informacije, znanje in lahko z učinkovito uporabo omogočijo konkurenčno prednost podjetja. Pogoji pod katerimi lahko človeški viri postanejo strateško premoženje so: dragocenost, redkost, neposnemljivost in nezamenljivost (Barney 1991). Teorija virov je temeljila na dveh predpostavkah, da so podjetja heterogena glede na strateške vire (fizične, organizacijske in človeške vire) in da so viri nepopolno mobilni.

Barney in Wright (1998) sta prispevala k razpravi o strateškem UČV v dveh pomembnih pogledih. Prvič, s sprejetjem pogleda teorije virov, ki zagotavlja ekonomsko podlago za obravnavo vloge UČV v doseganju trajne konkurenčne prednosti. In drugič, oblikovala sta VRIO model, ki poudarja vlogo UČV kot strateškega partnerja in vlogo zaposlenih kot ključnega premoženja v razvoju in ohranjanju trajne konkurenčne prednosti organizacije.

VRIO model je orodje za analizo notranjih virov in zmogljivosti poslovanja, da podjetja ugotovijo, če so viri lahko izvor trajne konkurenčne prednosti. Prvotno ga je oblikoval Barney v članku Looking Inside for Competitive Advantage (1995), vendar je bil VRIO model dejansko njegovo izboljšanje. Gre za analitično metodo, ki za vsako vrsto virov upošteva vprašanja, ki predstavljajo oceno dimenzij. VRIO je kratica, izpeljana iz prve črke imena dimenzije:

- Vrednost (Value)
- Redkost (Rareness)
- Neposnemljivost (Inimitability)
- Organizacija (Organization)

Prvo vprašanje je, če vir ustvarja vrednost na način, da omogoča podjetju, da izkoristi priložnosti ali nudi obrambo pred zunanjimi grožnjami. Če je odgovor pritrdilen, se vir šteje za dragocen. Viri so dragoceni tudi, če pomagajo organizacijam povečati dodano vrednost za kupca. Podjetja ustvarjajo vrednost preko zniževanja stroškov ali diferenciacije. Zato sta Barney in Wright poudarila (1998), da je končni cilj vloge UČV, kako ustvariti vrednost v smislu poslovne učinkovitosti.

Wright in drugi (1993) so trdili, da redkost človeškega kapitala izhaja iz kognitivne sposobnosti in temelji na predpostavki, da so veščine, sposobnosti in znanje normalno porazdeljeni med prebivalstvom, zato so visoko kakovostni in sposobni zaposleni redki. Če so človeški viri dragoceni in redki, lahko organizaciji zagotovijo konkurenčno prednost, ki pa je zgolj kratkoročna, namreč če druge organizacije lahko posnemajo te lastnosti, se konkurenčna prednost izgubi in jo nadomesti konkurenčna enakost. Zato morajo biti človeški viri težko

posnemljivi in ta dimenzija je po mnenju številnih teoretikov za UČV vidik najbolj pomembna (Barney in Wright 1998; Boxall in Purcell 2003; Paauwe in Boselie 2003). Po Barneyu (1995) so lahko organizacijski viri nepopolno posnemljivi zaradi kombinacije enega ali treh vzrokov: edinstveni zgodovinski pogoji, vzročna dvoumnost in družbena kompleksnost.

Tako kot organizacija so se tudi človeški viri razvili skozi čas. Prav kombinacija zgodovinske pogojenosti in učenja je temelj ovire posnemanja, t.j. izolacijski mehanizem (Boxall in Purcell 2000) in je neločljivo povezana z družbeno kompleksnostjo. Gre za sinergijo med zaposlenimi, za družbene mreže, medsebojne odnose, organizacijsko kulturo ter obsežno usklajevanje med sistemi in različnimi skupinami zaposlenih. Prav zaradi težke prepoznavnosti družbene kompleksnosti, ki vključuje poleg racionalne omejenosti tudi določene vidike tihega znanja, v povezavi vzrok-učinek nastopi dvoumnost (Boxall in Purcell 2000). Torej značilnosti kot so zaupanje in dobri medsebojni odnosi so postale specifično premoženje na ravni podjetja, ki zagotavljajo vrednost, so redke in jih tekmeci težko posnemajo.

Viri sami ne nudijo nobene prednosti za podjetje, zato mora biti podjetje organizirano tako, da iz njih ustvari vrednost. Že Wright in McMahan (1992) sta izpostavila, da je poudarek na horizontalnem ujemanju različnih UČV praks, ne pa posameznih praks, ki omogočajo zaposlenim, da dosežejo svoj potencial. Glede na VRIO model posamezne prakse ne morejo postati vir trajne konkurenčne prednosti, ker jih konkurenti z lahkoto posnemajo (Wright in drugi 1993). Tudi številni drugi SUČV teoretiki so podarili, da je pomemben sistem UČV praks, njihove kombinacije ali svežnji praks (bundles, MacDuffie 1995). Lado in Wilson (1994) sta trdila, da je UČV sistem lahko enkraten, vzročno dvoumen in sinergijski v načinu spodbujanja organizacijskih sposobnosti in ga je zato težko posnemati. Barney in Wright (1998) sta videla izziv za UČV, da razvije sistem UČV praks, ki bo ustvaril sinergijski učinek ter oblikoval integrirano skladen sistem UČV praks. To pa zahteva spremembo miselnosti iz tradicionalnega funkcijskega pogleda na visoko soodvisen sistem kot medsebojno povezanih komponent, ki omogočajo, da je konkurenčna prednost neprepoznavna konkurentom in zato neposnemljiva.

Boxall (1996) je prepoznal prispevek teorije virov v vlogi UČV, ki ne samo izvaja, ampak generira strateške sposobnosti. UČV ima potencial, da ustvarja bolj inteligentno in fleksibilno organizacijo kot so konkurenčne. Trdil je, da so človeški viri produkt človeškega kapitala in organizacijskega procesa. Oba skupaj lahko ustvarita največjo vrednost, ko vzajemno krepiata drug drugega. V tem je izpostavil vrednost UČV sistema, ker je sestavni del procesa, čeprav

je znanje UČV praks in politik široko razširjeno, pa je znanje kako jih združevati, izvajati in izboljševati znotraj določenega okolja specifično organizaciji. Zato so UČV prakse in politike dragocene, ker so družbeno kompleksne, raznolike in globoko zakoreninjene v procesih, poleg tega so zgodovinsko pogojene, namreč graditev visoke stopnje zaupanja med zaposlenimi terja čas. Prav te značilnosti so izolacijski mehanizmi, ki konkurentom onemogočajo posnemanje. Kakovost visoko učinkovite UČV strategije je v tem dinamičnem procesu zelo pomembna. Prednosti človeških virov se zato ne nahajajo samo v posameznikih, ampak morajo temeljiti v širši upravljavski strukturi in procesih.

Boxall in Purcell (2003) sta izpostavila ključno vlogo teorije virov v upravljanju znanja, in sicer v delu Hamela in Prahalada (1990). Slednja sta opredelila vlogo upravljanja znanja kot ključne sposobnosti v kreiranju znanja, ki ni samo zgodovinsko pogojena, temveč je sposobnost učenja zaposlenih in nenehnega razvijanja organizacije. Po mnenju Boxalla in Purcella (2003) je teorija virov spodbudila raziskovalce, da so se osredotočili na znanje ter na njegovo ustvarjanje in izkoriščanje v organizaciji, kar jim na praktični ravni omogoča, da zavarujejo in širijo organizacijski intelektualni kapital. Z vidika UČV strategije sta poudarila tudi razlikovanje med tihim in eksplicitnim znanjem (Nonaka in Takeuchi 1995), zato je njuno razumevanje lahko v pomoč razlagi zakaj so podjetja tako ranljiva glede fluktuacije zaposlenih. Namreč nikoli ne morejo v celoti zaobjeti znanja posameznikov in ko ti zapustijo podjetje, odnesejo znanje s seboj. V oblikovanju znanja (knowledge creation) je pomembno neprestano vzajemno delovanje med tihim in eksplicitnim znanjem. Zato mora biti glavni interes podjetja oblikovanje takšne organizacijske kulture in UČV strategije, ki bo podpirala ustvarjanje znanja.

Boxall in Purcell (2003) sta opozorila tudi na problem razmišljanja o virih samo na nivoju organizacije, kajti pomemben je širši kontekst države, ki vpliva na razpoložljive vire in s tem posledično tudi na UČV strategije v organizaciji. Država priskrbi spremenljive vire, odvisne od fizične infrastrukture, politično-ekonomskih sistemov, izobraževanja in družbenega reda. Viri pa so dragoceni, ko ustvarjajo vrednost za deležnike: lastnike, zaposlene, državo, širše javnosti. Zato sta trdila, da potencial razvoja človeških virov ni samo v domeni managerjev v podjetju, ampak tudi širšega okolja, ki vpliva na moč sposobnosti podjetja v graditvi človeških virov.

6 STRATEŠKA VLOGA UČV KOT KONKURENČNA PREDNOST ORGANIZACIJE

6.1 PARADIGMA VISOKO UČINKOVITIH ORGANIZACIJ

Eden najpomembnejših razvojev v literaturi povezovanja UČV strategije in poslovne uspešnosti je bil porast raziskovalnih del visoko učinkovitih delovnih sistemov (High-Performance Work Systems, HPWS). Delo Appelbauma in Batta *The New American Workplace* leta 1994 je pomagalo popularizirati ta izraz, sledeče delo *Manufacturing Advantage* (Appelbaum in drugi 2000) pa je ta koncept še utrdilo in priskrbelo dokaze o vzajemno koristnih rezultatih (win-win) za podjetja in zaposlene. Prepoznavanje strateške vrednosti usposobljenih, motiviranih in prilagodljivih delavcev kot vira konkurenčne prednosti je vodilo v spoznanje UČV sistema kot strateškega premoženja, ki se usmerja na razvijanje in ohranjanje strateške infrastrukture podjetja in učinkovite implementacije poslovne strategije (Becker in Huselid 1998). V tem kontekstu sta odnos med SUČV in organizacijsko učinkovitostjo opredelila kot sistemski pristop visoko učinkovitih delovnih sistemov, ki ima potencial neposnemljivega vira, ki omogoča učinkovito izvedbo poslovne strategije in doseganje organizacijskih ciljev.

Hughes (2008) je dejal, da se v osnovi paradigma visoke učinkovitosti nanaša na upravljavski pristop, ki se osredotoča na vzajemno krepitev proizvodnje in upravljanje delovnih praks za doseganje rezultatov uspešnosti. Različna poimenovanja vključujejo koncepte kot so visoko učinkovite delovne prakse, visoko učinkoviti delovni sistemi, visoko pripadni modeli upravljanja in visoko vključujoči delovni sistemi. »Raznolikost terminologije paradigme skriva več kot preproste razlike v poimenovanju, namreč odkriva različne poudarke v osrednjih dimenzijah navedenih konceptov, katerim je skupen temeljni poudarek v razvoju novih oblik delovnih sistemov z večjim vključevanjem zaposlenih z namenom doseganja visoke učinkovitosti« (Hughes 2008). Zato je dejal, da paradigmo visoke učinkovitosti najbolj zaobjame obrazložitev treh področij vpliva, ki se nanašajo na različne vidike proizvodnega procesa: vodenje proizvodnje, organizacijo dela in odnosi z zaposlenimi. V tej paradigmi je opredelil vlogo UČV kot najbolj pomemben element, s fokusom na učinkovitem upravljanju človeških virov in z bolj kakovostnimi vidiki dela. Izpostavil je tudi, da je v ameriški literaturi prevladoval izraz visoko učinkoviti delovni sistemi (ali prakse, HPWS ali HPWP) in da je obstajala težnja v obravnavanju koncepta kot SUČV, medtem ko se je v Veliki Britaniji bolj uveljavil izraz visoko pripadno upravljanje (High Commitment

Management, HCM) kot analiza visoko učinkovitih delovnih praks vključena v splošne študije o povezavi med UČV in učinkovitostjo.

Družbeni ekonomski dejavniki, ki so vplivali na upravljanje dela v letih od 1970 do 1990, so izpostavili skrb podjetij za preživetje v konkurenčnem okolju in ustvarili potrebo po visoki učinkovitosti. Kriza Fordizma in z njim povezane tayloristične prakse so vodile v upočasnitev gospodarske rasti in množično brezposelnost. Hughes (2008, 6) je dejal, da »fordistični sistemi masovne proizvodnje niso bili dovolj fleksibilni za novo nastajajoči družbeno-gospodarski red«.

Boxal in Purcell (2003) sta nanizala številne dejavnike, ki so vplivali na organizacije:

- deregulacija izdelkov, kapitala in trgov dela (liberalizacija oz. sprostitev trgov)
- privatizacija
- razvoj informacijske tehnologije (računalniška tehnologija, internet)
- globalizacija

Dejansko so ti dejavniki predstavljali grožnje organizacijam, ker so vodili v potrebo po večji fleksibilnosti in poslovni prenovi, vendar pa so hkrati ponudili nove priložnosti. Prav ta mešanica groženj in priložnosti, začinjena z vse večjo konkurenčnostjo inteligentnih tekmecev, še posebej Japonske, je vodila v nove oblike delovnih sistemov. Uvedeni so bili novi pristopi s poudarkom na načelih fleksibilnosti, timskega dela, večopravnosti in diskretnosti dela. Takšne prakse so bile spojene z nekaterimi naprednimi iniciativami, ki so vnašale nekatere japonske prakse kot so just in time, kaizen (nenehno izboljševanje), vitke proizvodne načine, celovito obvladovanje kakovosti (total quality management), prenova poslovnih procesov (reengineering) in pojav učečih se organizacij. Zato je Hughes (2008) dejal, da so visoko učinkovite organizacije derivat novih praks, katerim je ključen poudarek na razvoju visoke stopnje pripadnosti in večje vključenosti zaposlenih, zato lahko prinesejo koristi tako vodilnim kot delavcem. Bistvenega pomena je inovativnost pristopa, ki se ne izraža v novosti posameznih praks, ampak v načinu kombinacije, v katerem se te prakse med seboj povezujejo.

Novi delovni sistemi so usmerjali pozornost na način organizacije dela in njegovo povezavo z učinkovitostjo. Eno od ključnih vprašanj je bila stopnja, do katere so zaposleni usposobljeni in motivirani za izvajanje diskrecijske pravice pri opravljanju svojega dela. Pomembnost diskrecijskega vedenja je Tomer (2001) obrazložil s teorijo x-učinkovitosti (x-efficiency). Gre za perspektivo, da imajo zaposleni diskrecijsko pravico v zvezi z njihovimi napori in običajno izvajajo manj truda, kot bi ga lahko. Zato je potreben vložek časa in energije, ki spodbudi

večji napor delavcev in s tem višji x-izkoristek notranje učinkovitosti. Se pravi, da se diskrecijska pravica nanaša na izbiro posameznika, da se odloči kako bo opravil delo. Značilni poudarki HPWS na timskem delu, manj avtoritarnega nadzora in posledično večja vključenost, zaupanje in pripadnost, so ustvarili okolje, v katerem so napori zaposlenih postali kreativni, kooperativni in tudi bolj motivirani.

Tomer (2001, 12-14) je izpostavil, da je v osrčju HPWS radikalno drugačen odnos vodstvo-zaposleni kot je prevladoval v preteklih kontrolno usmerjenih organizacijah, v katerih je bilo razmišljanje ločeno od opravljanja dela. Gre za odnos, ki vključuje implicitno psihološko pogodbo, iz katere izhaja globoka motivacija, ki je lastna zaposlenim (deep owner motivation). Namreč zaposleni so »lastniki svojega dela«, so zanj odgovorni, zato dobijo veliko psihološke energije in možnost samo aktualizacije. S tem se zaposleni povežejo z organizacijo na bolj globok in smiseln način, ki gradi pripadnost nabito s čustvi, ne pa s preračunljivostjo, saj si delijo skupno usmeritev, poslanstvo in ključne vrednote. Takšni zaposleni so zelo vpleteni in predani organizaciji, ker izkusijo resnično navdušenje, navdih in krepitev moči (empowerment). Zaradi takšnega odnosa ima organizacija sposobnost visoke učinkovitosti, ima večjo proizvodno zmogljivost, večjo od vsote vseh drugih virov, ki jih podjetje izkorišča. Ta sposobnost je povezana s kakovostjo človeških virov, oziroma organizacijskim kapitalom, ki je utelešen v organizacijskih odnosih med zaposlenimi.

Boxall in Macky (2003) sta trdila, da pristop HPWS predstavlja trditev, da obstaja sistem delovnih praks, ki vodijo v vrhunsko organizacijsko učinkovitost. Ta teza vključuje tri koncepte: sistemske učinke, učinkovitost in delovne prakse.

Sistemi pristop in medsebojna povezanost UČV praks je bila v središču razmišljanja HPWS. Becker in Huselid (1998) sta prepoznala integrirane sisteme visoko učinkovitih delovnih praks kot pomembno ekonomsko premoženje organizacije in ugotovila, da je doseg donosnosti naložbe v takšne prakse zelo visok in se kaže v tržni vrednosti podjetja. Tudi MacDuffie (1995) je ugotovil, da inovativne UČV prakse povečujejo učinkovitost, vendar le, ko so medsebojno povezane v notranje usklajen UČV sistem oz. sveženj praks, ki ga je imenoval bundle. Po njegovih besedah je povezovanje praks (bundling) in njihova usklajenost (komplementarnost) odločilno za HPWS. Namreč gre za kombinacijo praks, ki so skladne z organizacijsko kulturo in poslovno strategijo ter oblikujejo vzorce interakcij med vodilnimi in zaposlenimi. Ključna ideja HPWS je, da obstajajo sistemski ali sinergijski učinki v kombinaciji izbranih kadrovske praks. Dopolnjevanje pa je treba upoštevati ne samo na nivoju UČV politik in praks, ampak v širšem sistemu upravljanja na delovnem mestu.

Zagovorniki tega pristopa so poudarili, da ne obstaja en najboljši način ali najboljše prakse per se, in da se HPWS po definiciji nanašajo na specifično okolje, v katerem se izvajajo, zato so težko posnemljive in specifične za vsako organizacijo posebej. V literaturi visoko učinkovite paradigme lahko zasledimo malo doslednosti glede temeljnih konceptov, še posebej glede specifičnih praks, ki naj bi bile vključene v sistem in tudi v raznolikosti opredelitev njihovega pomena. Iskanje teh najboljših praks in njihovega ujemanja, ki lahko organizacijo pripeljejo do trajne konkurenčne prednosti, sta Paauwe in Boslie (2008) poimenovala iskanje Svetega grala in pravita, da so različne perspektive paradigme HPO dejansko razširitev teorije virov.

Becker in drugi (1997, 43) so poudarili, da je osredotočanje na najboljše prakse neprimerno in celo neproduktivno. Po njihovem mnenju je ključnega pomena strateška odločitev kako je oblikovan UČV sistem, da podpira ključne poslovne prioritete. Zato mora biti sistem najboljših praks notranje usklajen, ki omogoča izogibanje "smrtonosnim kombinacijam", ki si nasprotujejo in sposoben poiskati "močne povezave" ali sinergije med praksami, le tako bo lahko prispeval k ustvarjanju vrednosti za vse deležnike.

Organizacijska uspešnost je problematičen pojem, ki ga je težko natančno opredeliti, ker se lahko razume na različne načine in je zelo podoben pojmu organizacijska učinkovitost. V raziskovanju HPWS se je večina raziskovalcev osredotočila na ekonomska merila, v smislu povečevanja stroškovne učinkovitosti. Paauwe in Boslie (2008) sta trdila, da je razdalja med ekonomskimi indikatorji uspešnosti in UČV praksami prevelika, zato lahko nanjo vplivajo druge poslovne aktivnosti, ki nimajo povezave z uveljavljenimi UČV praksami. Kar preprosto pomeni, da je večina raziskav prezrla temeljno pravilo za dokazovanje vzročne zveze. Boxall in Macky (2008) sta izpostavila, da je osnovna predpostavka visoko učinkovitih organizacij, da so odvisne od pozitivnega odziva zaposlenih. Zato je še posebej pomembno preučevanje dožemanja praks s strani zaposlenih. Namreč učinkovitost na delovnem mestu je odvisna od učinkovitosti ekipe (team-a), primarno pa od učinkovitosti posameznika, slednja pa je odvisna od interakcij med sposobnostmi zaposlenih, diskrecijskega napora in možnosti izvedbe. Ocenjevanje učinkovitosti HPWS se mora zato nanašati na rezultate podjetja in zaposlenih.

Kot smo že omenili je opredelitev upravljaljskih praks zapletena zaradi neenotnosti koncepta, poleg tega je potrebno upoštevati tudi družbeno-kulturni kontekst, ki vnaša institucionalno pogojenost okolja in s tem posledično tudi razlike v zakonih (Boxall in Purcell 2003). Zato sta trdila, da so poskusi v opredelitvi HPWS izključno preko sistema praks v osnovi napačni.

Boxall in Macky (2008) sta trdila, da morajo raziskovalci preseči način raziskovanja kot seznama praks in opredeliti procese in posredne spremenljivke, na katere vplivajo prakse.

UČV sistem obsega upravljanje delovnih področij in ljudi, zato vključuje dve splošni vrsti praks: delovne prakse in prakse zaposlovanja. Delovne prakse se nanašajo na način organizacije dela, prakse zaposlovanja pa na postopke za zaposlovanje, uvajanje, motiviranje in razvoj, da bi obdržali zaposlene. Delovne in zaposlitvene prakse skupaj, vpete v UČV sistem, vplivajo na učinkovitost na različnih nivojih. Na individualnem nivoju vplivajo na sposobnosti, motivacijo in priložnosti (AMO – ability, motivation, opportunity; Appelbaum in drugi 2000). Z drugimi besedami, UČV sistem vpliva na sposobnosti in znanje zaposlenih, na njihovo pripravljenost in motivacijo, da čim bolj izkažejo svoj napor in omogoča priložnosti, da v delu čim bolj izrazijo svoj talent. Številne znanstvene raziskave dokazujejo, da HPWS pomagajo razvijati nove sposobnosti in znanje, ker spodbujajo učeče delovno okolje. Dokazujejo, da različne fleksibilne oblike dela, izboljšani postopki za reševanje nesoglasij in visoka nadomestila, izboljšujejo stopnjo motivacije preko povečevanja organizacijske pripadnosti, saj so motivirani zaposleni tudi bolj zadovoljni s svojim delom. Sproščanje rigidnosti organizacijske strukture in bolj prožne oblike dela kot so uvajanje timskega dela, fleksibilna razporeditev dela, vodijo v okrepljeno izmenjavo informacij, razvijanje znanja in povečano družabnost ter nudijo zaposlenim priložnosti, da čim bolj uporabijo svoje spretnosti. UČV sistem vpliva na vrsto elementov na kolektivnem nivoju: pomaga graditi organizacijske sposobnosti, vpliva na organizacijsko kulturo, na organizacijsko klimo, v katero so vpeti zaposleni. Sestavni del te kolektivne ravni je tudi način, kako se vodstvo ukvarja s sindikati ali z drugimi oblikami njihovih predstavnikov. UČV sistemi, ki pomagajo okrepiti zaupanje v upravljanje in med zaposlenimi, izboljšujejo organizacijski socialni kapital, kakovost odnosov znotraj in med skupinami (Hughes 2008). UČV sistem vpliva na več ravneh, ker sta individualni in kolektivni nivo neločljivo povezana, namreč priložnost za učinkovito delo posameznika je spodbujena s kakovostjo virov, sodelovanjem in zaupanjem v delovnem okolju.

Osrednja ideja HPWS so vzajemno koristni rezultati za podjetje in delavce, t. i. win-win situacija. Tudi v tej ideji se mnenja teoretikov razhajajo, nekateri vidijo vrednost za obe strani (Appelbaum in drugi 2000), medtem ko se drugi sprašujejo o resnični vrednosti za zaposlene. Boxall in Purcell (2003) sta bila zelo kritična, in sicer, da so bili HPWS uvedeni z namenom izboljšanja učinkovitosti in donosnosti, ne pa iz družbenih ali etičnih razlogov. Trdila sta, da so HPWS v nekaterih primerih dosegli izboljšanje produktivnosti in fleksibilnosti, redko pa so bili doseženi napredki v družbeni legitimnosti.

Tudi številni drugi avtorji so izpostavili unitarističen pristop HPWS, ki se je primarno fokusiral na učinkovito upravljanje ljudi, pri tem pa je zanemaril upoštevanje notranjega

(intrinzičnega) zadovoljstva zaposlenih. Pomanjkanje pozornosti do individualnega delavca izpostavi potencialno negativen učinek HPWS, ker lahko vodi v intenzifikacijo dela in povzroča nezadovoljstvo, stres, utrujenost in izgorevanje (Hughes 2008). Tako se je pozornost preusmerila v pluralistično perspektivo, na preučevanje percepcije zaposlenih, njihove dobrobiti (well-being) in tudi vseh ostalih deležnikov, od UČV strokovnjakov, neposrednih vodij in vodstva (Boselie in drugi 2009). Eden večjih izzivov je bil in še vedno ostaja, kako obrazložiti natančno pot skozi katero UČV prakse vplivajo na organizacijsko uspešnost, ki jo teoretiki označujejo kot problem črne skrinjice (black box). Vsa ta spoznanja podpirajo idejo, da so rezultati UČV večplastni in da je potrebno preseči pogled na ekonomsko učinkovitost. Boxall in Macky (2008) sta trdila, da je terminologija visoko vključujočih delovnih sistemov (op. p. v nadaljevanju HIWS) najbolj povezana s kritičnimi spremembami na delovnem mestu in je zato najbolj uporabna za postavitev teoretičnega modela visoko učinkovite organizacije. Namreč HIWS se usmerjajo na reforme za ustvarjanje pametnejšega dela kot sredstva za izgradnjo konkurenčne prednosti. V središču so prakse, ki skušajo preobrniti tayloristične prakse centraliziranega odločanja vodstva in se pomikajo proti ciljem visoke vključenosti, kar nakazuje odgovorno izrabo sposobnosti zaposlenih, osebni razvoj in reševanje problemov. MacDuffie (1995) je trdil, da večja vključenost pri odločitvah o delu zahteva višje sposobnosti, zato morajo HIWS obsegati visoko vključujoče delovne procese in takšne delovne prakse, ki bodo spodbujale visoko usposobljenost, kar je temeljni razlog za višje investicije v selektivne zaposlitvene prakse. In dodaja, da bodo podjetja, ki bodo vlagala v HIWS, imela boljše ekonomske rezultate in nizko stopnjo fluktuacijo zaposlenih. Jedro HIWS je kritično preoblikovanje prevladujočega delovnega sistema. Poudarek na visoko vključujočih delovnih procesih predstavlja kritično vprašanje v sodobnem poslovnem okolju, poleg tega pa nudi logično strukturo v oblikovanju teorije, ker opredeljuje povezavo od praks preko procesov do rezultatov (povezave v črni škatli). Preizkusni kamen visoke vključenosti ni v tem ali se določene prakse izvajajo, npr. timsko delo, ampak vprašanje ali zaposleni doživljajo izkušnje pri delu kot pozitiven premik v svoji odgovornosti in pristojnosti. Boxall in Macky (2008) sta izpostavila delo Vandenberg in drugih (1999) kot vodilni model procesnih povezav.

6.1.1 PIRK MODEL

Vandenberg in drugi (1999) so opredelili konceptualni model, v katerem so poslovne prakse povezane s procesi vključenosti, s psihološko povezanostjo zaposlenih in z meritvami

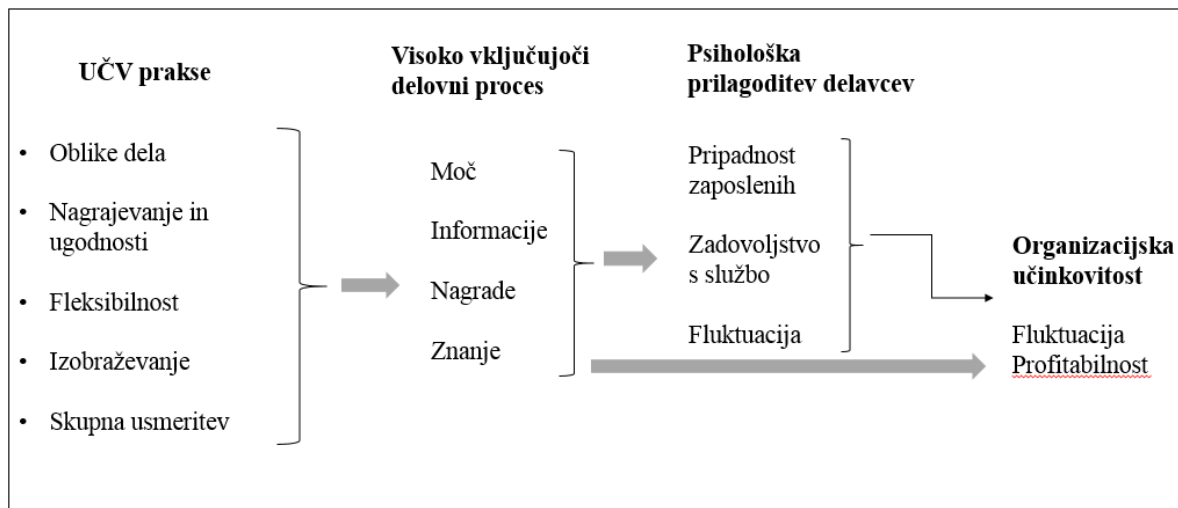
organizacijske učinkovitosti. Trdili so, da ima organizacija lahko obilo zapisanih praks, ki se nanašajo na vključenost zaposlenih, in najvišje vodstvo lahko celo verjame, da se izvajajo, vendar te politike in prepričanja so brez pomena, dokler jih posameznik ne dojema kot nekaj pomembnega za njegovo organizacijsko dobrobit (well-being). Zato je v preučevanju procesov vključenosti bistvena vloga posameznika. V modelu so si zastavili dve poti:

- kognitivno pot, v kateri visoko vključeni procesi bolj izkoristijo spretnosti in sposobnosti zaposlenih
- in motivacijsko pot, v kateri procesi vključevanja povečajo zadovoljstvo delavcev in druge pozitivne reakcije.

V opredelitvi PIRK modela so se oprli na delo Lawlerja (1992 v Tomer 2001), ki je dejal, da se v visoko vključenih organizacijah zaposleni počutijo odgovorne za njen uspeh, ker vedo več, delajo več in zato tudi več prispevajo. Ko zaposleni dobijo moč, informacije, znanje in nagrade, lahko delujejo na najvišji ravni, kar jim omogoča poslovno izkušnjo. Fokus visoko vključujočih delovnih procesov (HIWP) je torej na štirih elementih: moč, informacije, nagrade in znanje, poznanih kot PIRK model (power, information, rewards, knowledge; glej Sliko 6.1)

1. Moč delovanja in sprejemanje odločitev glede dela v vseh pogledih;
2. Informacije o procesu dela, kakovosti dela, o povratni informaciji potrošnika, o dogodkih in poslovnih rezultatih;
3. Nagrade povezane s poslovnimi rezultati in razvojem sposobnosti ter sodelovanjem;
4. Znanje posameznih delovnih procesov, poslovnega sistema in celotnega delovnega procesa.

Slika 6.1 PIRK model



Vir: Vandberg in drugi (1999, 307).

Po Vandenbergu in drugih (1999) je poudarek HIWP na posamezniku in na nujnosti po široki razpršenosti navedenih elementov v celotni organizaciji. Vsi PIRK elementi se vzajemno krepijo: zaposlene preskrbijo s pomembnimi informacijami, znanjem in ponavljajočimi možnostmi za samo izboljšanje v procesih odločanja. Takšna usmerjenost spodbuja tudi zaposlene na nižjih ravneh in jim omogoča, da začnejo izpolnjevati višje potrebe, kot so izziv, neodvisnost, odgovornost, podpora in priznanje. Nadaljnje zadovoljevanje teh potreb daje zaposlenim še več avtonomnosti in odgovornosti, kar je povezano z močjo in tudi z nagrajevanjem zaposlenih za uporabo svoje moči in tudi za iskanje dodatnega znanja. V tem pogledu vključenost kontinuirano spodbuja individualno znanje, sposobnosti in izkušnje. Izpolnjevanje tovrstnih potreb spodbuja zadovoljstvo z delom, ki vodi v višjo stopnjo morale, zmanjšuje fluktuacijo v organizaciji in se kaže tudi v boljši organizacijski učinkovitosti.

Vandenberg in drugi (1999) so poudarili, da se PIRK elementi ne smejo obravnavati ločeno, ampak kot skupen niz elementov, zato so sinergično naravo PIRK elementov opredelili kot konstrukt višjega reda. Vsaka PIRK dimenzija je merjena preko odzivov zaposlenih, ki so potem uporabljeni kolektivno kot skrita (latentna) spremenljivka drugega reda.

Trdili so, da mora biti vključenost spodbujena in da jo je potrebno nenehno krepiti s številnimi poslovnimi praksami. Osredotočili so se na svežnje praks, med katerimi obstaja sinergija in obrazložili, da vključitev prevelikega števila praks zmanjšuje natančnost modela (ni teoretično veljavna niti praktično uporabna), zato so se v modelu omejili na pet kategorij praks:

1. oblikovanje dela
2. spodbujevalne prakse (nagrade)
3. fleksibilnost
4. možnosti usposabljanja
5. opredelitev usmeritve

Oblikovanje dela se nanaša na naravo dela, zato mora biti delo smiselno, delavcem mora omogočiti samokontrolo in ustrezno povratno informacijo, tako se bodo počutili vključene in imeli bodo občutek moči, da se sami odločajo o procesu dela. Vandenberg in drugi (1999) so v to kategorijo vključili tri vrste praks: uporaba timov, 360 stopinjska povratna informacija in broadbanding (ponovna opredelitev plačilne lestvice v smislu širše klasifikacije).

Spodbujevalne prakse morajo podpirati mehanizme, ki priskrbijo moč, informacije in znanje, poleg tega pa tudi percepcije zaposlenih, da so nagrajeni za njihovo učinkovito uporabo.

Vključevanje pa zahteva uravnoteženost med individualnimi in skupinskimi aktivnostmi, ki spodbujajo sodelovanje med zaposlenimi ter zmanjšujejo tekmovalnost. Prav tako morajo uravnotežiti kratko- in dolgoročne spodbude, da krepijo fokus zaposlenih na organizacijske cilje, medtem ko spodbujajo njihovo motivacijo.

Fleksibilne prakse se nanašajo na netradicionalne oblike nagrajevanja. Namreč visoke stopnje vključenosti lahko privedejo do napetosti v življenju zaposlenih, zato je pomembno zaposlenim priskrbeti možnosti, ki zmanjšujejo tovrstne konflikte in jim omogočajo osebno moč odločanja (pomoč pri varstvu za otroke ali starejše). Fleksibilnost se nanaša tudi na moč odločanja kdaj in kako bo delo opravljeno, npr. fleksibilni delovni čas, delo na daljavo, krajši delovni čas. Takšne fleksibilne prakse so tudi eden od načinov za zmanjšanje vertikalne hierarhije, ki pogosto ovira razvoj vključevanja na ravni celotne organizacije.

Organizacije nudijo usposabljanje, da pokažejo pripadnost zaposlenim in da cenijo njihovo delo. Oblikovati morajo okolje, v katerem se informacije prosto pretakajo, v katerem so zaposleni željni učenja in dojemljivi za priložnosti lastnega razvoja. Usposabljanje je sredstvo, ki nudi zaposlenim informacije in znanje brez stresa, v tem pomenu krepí pozitivno dožemanje vključevanja in hkrati povečuje moč zaposlenih skozi izgradnjo njihovih sposobnosti.

Cilji in poslanstvo organizacije morajo biti jasno predstavljeni vsem zaposlenim, zato so pomembne prakse, ki komunicirajo skupno usmeritev ter tako povečujejo vključenost in pripadnost. Zaposlenim sporočajo katero znanje potrebujejo, da bodo učinkovito izpolnili svojo vlogo v organizaciji. Wright in Kehoe (2008) sta trdila, da v tem smislu organizacijska pripadnost ni prisila, temveč zvestoba, ki postane nevidna vez posameznika z organizacijo.

Vandenberg in drugi (1999) so obrazložili zakaj so HIWP odvisni od poslovnih praks. Razlaga leži v sinergijski značilnosti organizacijskih praks, ki so medsebojno povezane, saj izhajajo iz skupne filozofije oz. poslovne strategije. Njihova skupna značilnost (common face) je doslednost in medsebojna usklajenost, ki omogoča vplivanje in se izraža v konstruktivnejšem reda, v elementih modela PIRK. Štirje elementi modela PIRK so obravnavani kot indikatorji latentne variable vključenosti višjega reda in imajo direktni vpliv na organizacijsko učinkovitost in tudi indirektni vpliv na moralo zaposlenih. Vandenberg in drugi (1999) so opozorili, da mora biti percepcija vključenosti zaposlenih podprta tudi s strani vodstva, kar pomeni prostovoljno in dosledno uporabo PIRK elementov. Ta sprememba pa presega zgolj postavitev ustreznih praks, ker zahteva kulturo in klimo vključevanja. Kot je že opozoril Schein (2004) je načrtno oblikovanje kulture eden najtežjih izzivov organizacije. Ker je organizacijsko kulturo težko posnemati, je lahko pomemben vir konkurenčne prednosti, kar

dokazuje dodatno prednost uspešno izvedenih HIWP. Prav zaradi tega so Vandenberg in drugi (1999) trdili, da se morajo organizacije, ki izvajajo vključenost, zavedati, da je doseganje ustrezne organizacijske kulture dolgotrajen, pogosto pa tudi drag proces.

Tudi Holbeche (2005) je trdila, da je najpomembnejša variabla visoko učinkovite organizacije njena kultura in ustvarjanje trajne visoke učinkovitosti je v osnovi gradnja organizacijske kulture. Po Holbeche so lastnosti visoko učinkovitih organizacij sledeče:

1. osredotočajo se na prave stvari: razvijajo močne kulturne prakse, ki privlačijo dobre kadre, vendar so pazljive v njihovi selekciji. Kulturni vedenjski vzorci in prakse pomagajo pri upravljanju sprememb in oblikovanju fleksibilnih sistemov in procesov. Takšne organizacije imajo jasno vizijo, močno vodstvo, dobre produkte, norma sta kakovost in konstante inovacije.

2. visoko učinkovite organizacije morajo uravnotežiti napetosti in različne interese med deležniki. Usmerjene so k potrošnikom, k ohranjanju njihove lojalnosti in privabljanju novih strank. Zato zaposleni potrebujejo jasno usmeritev, močno kulturo in notranjo povezanost. Visoko učinkovite organizacije cenijo zaposlene, obravnavajo jih kot najbolj pomembno premoženje. Zaposleni vedo, da so cenjeni, da je njihovo delo pomembno in da se v delu razvijajo, tako dobijo občutek moči. Takšni zaposleni so proaktivni, fleksibilni in dojemljivi za učenje. Predpogoj učenja je dober pretok informacij, ki spodbuja delitev in razvoj znanja.

3. visoko učinkovite organizacije ciljajo na dolgoročni uspeh - gradijo zdravo kulturo in integriteto navzven in v sami organizaciji. Zato ne pričakujejo od zaposlenih, da sklepajo kompromise med zasebnim in poslovnim življenjem. Vidijo se kot človeške skupnosti uspešnih generacij, ki temeljijo na vrednotah, namreč vključenost in pripadnost ljudi postopoma razvija zaupanje in partnerski odnos. Vir trajnega uspeha je uspešno upravljanje zaposlenih, ki temelji na psihološki pogodbi, in kakovost vodenja, ki upošteva interese vseh deležnikov, s poudarkom na zaposlenih in tudi na odgovornosti organizacije do širšega okolja. V takšnih organizacijah upravljanje s spremembami postane upravljanje ljudi skozi spremembe, ki so pripravljeni in sposobni spremeniti svoje vedenje in nadgraditi sposobnosti glede na spremenljive poslovne potrebe. Zato Holbeche pravi, da morajo biti organizacije dinamično stabilne. Ustvariti morajo klimo zaupanja, v kateri je sprememba prepoznana in sprejeta kot vir napredka in prenove, pri tem pa morajo ohraniti ključno jedro nedotaknjeno.

6.2 UČV KOT STRATEŠKI PARTNER

Različne sile so prispevale k ideji, da UČV postane strateški partner. Lawler in Mohrman (2003) sta kot najpomembnejše izpostavila hitro širitev informacijske tehnologije, porast znanja v organizacijah, naraščajočo kompleksnost sodobnih organizacij in hitro spremenljivo poslovno okolje. Vse te spremembe so vodile v vse bolj izrazito soglasje, da je učinkovito upravljanje človeškega kapitala ključnega pomena za uspeh organizacije. To je sprožilo pomembna vprašanja kako je treba upravljati človeški kapital in kako organizirati UČV vlogo. Trdila sta, da lahko UČV funkcija pomembno prispeva k dodani vrednosti, ker omogoča razmišljanje, ki vodi v razvoj in izvedbo poslovne strategije.

V zadnjih dveh desetletjih so bili UČV strokovnjaki pozvani k razvijanju novih kompetenc kot UČV poslovnih partnerjev. Kot posledica so se razvili različni kompetenčni modeli, namreč kompetence so bile razumljene kot mehanizem, ki bo prenovil tradicionalno UČV vlogo in izboljšal njeno učinkovitost (Caldwell 2008). Kompetenčni modeli ponujajo možnost oblikovanja celovitega in doslednega pristopa za izbiro, ocenjevanje, usposabljanje in razvoj UČV strokovnjakov kot poslovnih partnerjev in služijo kot mehanizem za povezovanje UČV strategije in poslovne uspešnosti. Caldwell (2008) je ugotovil, da so se kompetenčni modeli začeli naglo širiti v začetku 90. let, predvsem zaradi vplivnega dela Boyatzisa (Caldwell 2008, 276). Ta je opredelil kompetenco kot osnovno značilnost zaposlenega (npr. motiv, lastnost, spretnost, vidik posameznikove samopodobe, družbene vloge ali skupek znanja), ki ima za posledico boljše delovanje. Kljub analitični natančnosti in obljubi o skladnem pristopu, pa Caldwell (2008) ugotavlja, da so bili kompetenčni modeli redko uspešni v ugotavljanju povezav z učinkovitostjo. Številna nesoglasja glede njihove opredelitve in tudi različnost modelov so privedli do vse večje zmede glede vprašanj kaj natančno so kompetence, kako se merijo in kako vplivajo na uspešnost. Ko je kompetenčne modele vsrkalo UČV področje, je bilo iskanje povezave med kompetencami in uspešnostjo na prvem mestu. Enega najbolj vplivnih modelov UČV kompetenc je prvotno razvil Dave Ulrich, ki je skozi leta doživel številne posodobitve.

Zaradi negativnih očitkov povezanih z neučinkovitostjo, nekompetentnostjo in pretiranimi stroški UČV funkcije, je Ulrich (1997) predlagal preoblikovanje UČV funkcije v poslovno partnerstvo. Dejal je, da UČV ne bi smela biti opredeljena s tem kar počne, ampak s tem, kar omogoča - to pa so rezultati, ki bogatijo vrednost organizacije do potrošnikov, vlagateljev in zaposlenih. Ulrich (1997) je predlagal, da UČV strokovnjaki sodelujejo v nizu proaktivnih vlog:

1. UČV strokovnjaki morajo postati strateški partner z neposrednimi vodji in vodstvom, da jim pomagajo doseči zastavljene cilje skozi učinkovito oblikovanje in izvedbo strategije;

2. kot funkcionalni strokovnjak neprestano izboljšuje organizacijsko učinkovitost, v smislu boljše organiziranosti in izvedbe dela, kar znižuje stroške in ohranja kakovost;
3. kot zastopnik zaposlenih (employee champion) zastopa njihove interese vodstvu in hkrati zagotavlja, da prispevek zaposlenih v organizaciji ostaja visok, poleg tega z grajenjem pripadnosti zaposlenih zmanjšuje trenja znotraj organizacije;
4. kot zastopnik sprememb (change agent) pomaga skozi organizacijsko transformacijo, s tem, da oblikuje procese in kulturo, ki izboljšujejo organizacijske sposobnosti za prilagajanje na spreminjajoče poslovne pogoje (Ulrich 1997, 45).

UČV naj bi prevzel vse štiri vloge, saj so vse pomembne za učinkovito koordinacijo med zaposlenimi in poslovno strategijo. Ulrichov model UČV vloge je postavil načrt upravljanja ljudi v organizaciji 21. stoletja, v središče je postavil ljudi in njihov prispevek v organizacijski učinkovitosti, hkrati pa je pozicioniral UČV vlogo kot ključnega igralca v organizaciji ter s tem prispeval k naraščajoči popularnosti njene vloge. Iz vloge poslovnega partnerja je Ulrich (1997) razvil UČV model treh polj, imenovan trinožni stol (three legged stool), ki je temeljil na treh glavnih elementih:

- UČV strateški partnerji: to so višji oz. ključni UČV strokovnjaki, ki tesno sodelujejo z vodstvom in neposrednimi vodji. Ti nudijo globok tehnični vpogled, prilagodijo rešitve poslovnim zahtevam in delijo znanje ter tako postanejo svetovalci vodstvu.
- UČV centri odličnosti: so običajno manjši timi UČV strokovnjakov s strokovnim znanjem najbolj naprednih UČV rešitev. Njihova vloga je ustvarjanje konkurenčne prednosti preko inovacij na področju učenja, izobraževanja, sodelovanja in upravljanja talentov.
- UČV skupne službe: so običajno velike enote, ki se ukvarjajo s funkcijskimi storitvami,

njihov namen pa je, da priskrbijo stroškovno ugodno in učinkovito UČV administracijo.

Ulrich (1997) je trdil, da je osnovni cilj logike UČV upravljanja priskrbeti oboje, tako strateški vpogled kot tudi administrativno učinkovitost. Namreč vsi UČV strokovnjaki morajo nastopati kot enoten tim, da bodo lahko ustvarjali poslovno vrednost. Caldwell (2008) je v svoji raziskavi ugotovil, da so kompetenčni modeli za razvoj poslovnega partnerstva bolj učinkoviti, ko so UČV aktivnosti centralizirane. V nasprotju pa je učinkovitost kompetenčnih modelov v povezovanju poslovne strategije in UČV strategije kot vloge poslovnega partnerja močnejša, ko so UČV aktivnosti decentralizirane. Poudaril je, da je v decentralizaciji usmerjevalna poslovna logika, ki v končni fazi ruši centralno vlogo UČV funkcije in vodi v nekonsistentnost kompetenčnih modelov. Centrifugalna logika poslovnega partnerstva se usmerja k večji decentralizaciji in devoluciji UČV, ki potiska poslovne partnerje v predajanje

nalog neposrednim vodje in postaja hibridna UČV poslovna vloga. UČV poslovni partnerji zato postajajo vedno bolj vpeti v poslovne probleme, v iskanje poslovnih kompetenc in sposobnosti, in se odmikajo od UČV funkcije, kar spodkopava racionalnost UČV kompetenčnih modelov.

Tudi po ugotovitvah Francis in Keegan (2006) so se razprave o strateškem partnerstvu osredotočale predvsem na razmejitev strateških in nestrateških vlog UČV strokovnjakov in na povezavo UČV z njeno učinkovitostjo, medtem ko so druge UČV vloge postale minimalne. Ta pristop ima po njunem mnenju dve glavni pomanjkljivosti: vidno nepovezanost med operativnim in strateškim UČV razmišljanjem ter odtujenost od zaposlenih.

Devolucija transakcijskega UČV dela na neposredne vodje, kombinirana s prenosom v storitvene centre in tudi usmerjenost UČV poslovnega partnerja v strateške probleme, je pospešila izgubo dnevnega kontakta UČV z zaposlenimi (disappearing eyes), kar lahko privede do izgube zaupanja kot zastopnika njihovih potreb (Francis in Keegan 2006). Poleg tega ugotavljata, da neposrednim vodjem primanjkuje usposobljenosti, odgovornosti in tudi časa, da bi se ukvarjali z UČV nalogami in novimi tehnološkimi vidiki (kot je npr. e-UČV). Povrhu tudi niso zainteresirani, da bi se ukvarjali z dobrobitjo zaposlenih, še posebej, ker se zdi, kot da je njihovo delo manj vrednoteno kot delo UČV strokovnjakov. Opozorili sta tudi, da lahko prevlada strateške vloge na račun ostalih vlog, še posebej zastopnika zaposlenih, privede UČV strokovnjake do negativnih posledic rastoče profesionalne distance ter moralnih vprašanj.

Tudi Ulrich in Brockbank (2005) sta opazila privlačnost vloge strateškega partnerja in pozvala UČV strokovnjake, da so pozorni na vlogo zastopnika zaposlenih, ker so odnosi z zaposlenimi osrednji del UČV dela, ker gradijo most med vodstvom in zaposlenimi v smislu medsebojnega razumevanja. Vlogo zastopnika zaposlenih sta zato razdelila v vlogo advokata zaposlenih in v vlogo razvijalca človeških virov, ki je v prihodnost usmerjen proces. Še posebej pomembna je vloga advokata zaposlenih, ki postavlja zahtevo UČV strokovnjakom, da zagotovijo vzajemen odnos med zaposlenimi in vodstvom. Povezana je z odgovornostjo do zaposlenih po pravičnem obravnavanju, njihovem dostojanstvu in je izjemno pomembna za njihovo dobrobit. Caldwell (2008) je trdil, da sta Ulrich in Brockbank v model vstavila novo povezovalno vlogo UČV vodenja, s katerim sta delno zajela premik od upravljavskih kompetenc do vodstvenih sposobnosti, kar sestavlja tudi viden trend v literaturi o kompetencah.

Številne poslovne spremembe v zadnjem desetletju so zahtevale nov niz kompetenc za UČV strokovnjake, ki presega zgolj izvajanje UČV funkcije in poznavanje posla. Ulrich in drugi

(2011) so razvili šest področij UČV kompetenc, ki predstavljajo vlogo in odgovornost UČV strokovnjakov v ustvarjanju vrednosti za organizacijo in so posledica treh dejavnikov, s katerimi se danes soočajo podjetja:

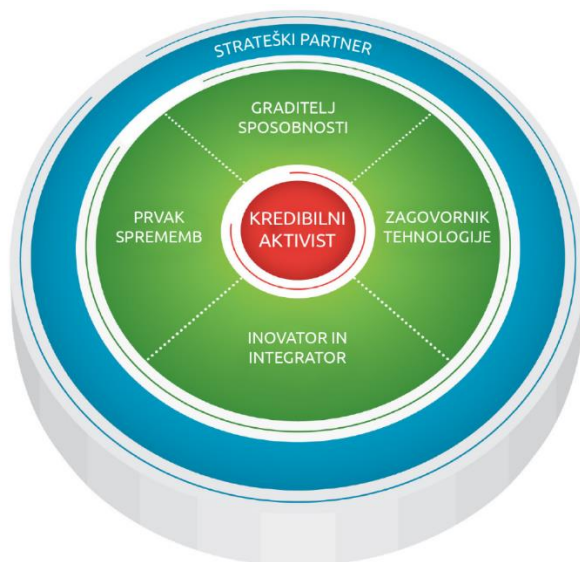
1. Usmeritev od zunaj navznoter: UČV mora obrniti zunanje poslovne trende in pričakovanja vseh deležnikov v notranje aktivnosti.
2. Individualno-kolektivno: kar pomeni, da UČV cilja tako individualne kot organizacijske sposobnosti.
3. Dogodek-trajnost: kar pomeni, da UČV niso izolirane dejavnosti (npr. usposabljanje, komuniciranje), ampak je proces, ki ustvarja trajnostne in integrirane rešitve.

Ti trije trendi nakazujejo področja UČV vpliva na individualno, organizacijsko in širše okolje.

Ulrich in drugi (2011) so opredelili šest kompetenc UČV strokovnjakov (glej Slika 6.2):

1. Strateški partner (strategic positioner)
2. Kredibilni aktivist (credible activist)
3. Graditelj sposobnosti (capability builder)
4. Prvak sprememb (change champion)
5. Inovator in integrator (innovator and integrator)
6. Zagovornik tehnologije (technology proponent)

Slika 6.1 UČV kompetence prihodnosti



Vir: Ulrich in drugi (2011, 2).

Kot strateški partner razmišljajo od zunaj navznoter, kar pomeni, da imajo globoko znanje in so sposobni prevesti zunanje poslovne potrebe v organizacijske odločitve in aktivnosti. Razumejo splošne poslovne zakonitosti in prepoznajo pričakovanja potrošnikov. Kot posledica takega načina razmišljanja je ustrezna izbira neposrednih vodij, ki oplemenitijo svojo UČV funkcijo s strateškim poslovnim fokusom.

Učinkoviti UČV strokovnjaki so kredibilni, ker gradijo pozitiven odnos zaupanja in so zanesljivi. Kot aktivisti imajo svoje stališče o UČV aktivnostih in poslovnih zahtevah. Učijo kako vplivati na druge preko jasne in dosledne komunikacije. Kot kredibilni aktivisti morajo biti samozavestni in predani v izgradnji svoje profesije, biti morajo strokovnjaki z odnosom (HR with an attitude). Integriteta in etičnost sta postali ključni dimenziji.

Učinkovit UČV strokovnjak ustvarja učinkovito in močno organizacijo, tako da pomaga opredeliti in graditi organizacijske sposobnosti. Organizacija ni struktura ali proces, ampak je specifičen niz sposobnosti, ki predstavljajo prepoznavnost organizacije. Nanašajo se na organizacijsko kulturo in njeno identiteto. Ena pomembnejših sposobnosti uspešnih organizacij je ustvariti organizacijo, v kateri zaposleni najdejo smisel in namen dela. UČV strokovnjaki lahko pomagajo neposrednim vodjem graditi odgovornost, da sposobnost organizacije odraža globlje vrednote zaposlenih.

Kot prvak sprememb UČV strokovnjak pripravi notranje sposobnosti organizacije, da se ujemajo s hitrostjo zunanjih sprememb. Oblikujejo organizacije, ki so agilne, fleksibilne, odzivne in sposobne preoblikovanja, da premagajo notranje odpore in angažirajo vse zaposlene. V tem procesu spodbujajo in vzdržujejo spremembo, ki poteka na organizacijskem in individualnem nivoju. V tej vlogi je izrazit poudarek na razvoju vodenja (leadership).

UČV strokovnjaki integrirajo inovativne UČV prakse v rešitve poslovnih problemov. Imeti morajo vpogled v najnovejša in ključna področja UČV praks, povezanih s človeškim kapitalom (npr. razvoj talentov), odgovornosti delovanja, organizacijo oblikovanja in komuniciranja. Poleg tega morajo biti sposobni prevesti to znanje v celostne rešitve in jih konstantno povezovati s pomembnimi poslovnimi vprašanji.

UČV strokovnjaki morajo uporabljati tehnologijo za učinkovito izvajanje administrativnih storitev in za izboljšanje komunikacije. Tehnologija je orodje za graditev družbenih odnosov med zaposlenimi, hkrati pa gradijo organizacijsko identiteto navzven.

Ulrich in drugi (2011) so trdili, da vseh šest UČV kompetenc vpliva na dojetje učinkovitosti UČV strokovnjaka in na poslovno uspešnost njegovega dela. UČV strokovnjaki se morajo razviti v najboljše mislece v organizaciji, ki zadeva človeški in organizacijski vidik posla. Pri čemer je človeški vidik posla ključni vir konkurenčne prednosti. Sposobnosti

organizacije predstavljajo njeno prepoznavnost in se razlikujejo glede na poslovno strategijo. Predstavljajo UČV rezultate (deliverables) kot neopredmetena sredstva, ki omogočajo implementacijo strategije, zagotavljajo pripadnost vseh zaposlenih in potrošnikov, povečujejo zaupanje lastnikov in širše skupnosti.

Podobno je vlogo UČV strokovnjaka opredelili CIPD (2004) v konceptu razmišljujočega izvajalca (thinking performer), ki kritično in strokovno razmišlja ter hkrati izvaja UČV strategijo in aktivnosti v skladu s poslovno strategijo in cilji organizacije. Razmišljujoči izvajalec predstavlja uravnotežen pogled, ki ni usmerjen le v ekonomske rezultate, temveč tudi v ljudi. Povzamemo lahko, da je graditev organizacijskih sposobnosti v osrčju UČV, zato lahko UČV strokovnjaki pripomorejo, da kapitalizem postane bolj human.

6.3 VLOGA UČV V DOSEGANJU KONKURENČNE PREDNOSTI

V sodobnem poslovnem okolju, ki ga označujejo močna konkurenca, globalizacija in številne tehnološke inovacije, postaja vloga človeških virov in njihovo upravljanje ključnega pomena za uspeh organizacije. Čeprav je bil pogled na tradicionalno UČV vlogo prej negativen v smislu stroškovne učinkovitosti in pomanjkanja sposobnosti, da dokažejo svojo vrednost, so številne raziskave od sredine 90.ih let in naprej dokazovale, da UČV ima vlogo v ustvarjanju vrednosti.

Prve sistematične študije o povezavi med UČV in učinkovitostjo smo že omenili. Spomnila bi samo na enega največkrat citiranih člankov, to je delo Marka Huselida iz leta 1995, ki je bilo v tem smislu prelomno in je bilo odskočna deska za številne nadaljnje raziskave, ki so potrjevale empirično povezavo med UČV in učinkovitostjo ter prispevale k utrjevanju prepričanja, da je pomemben način kako se ljudje upravljajo.

Paauwe in Boselie (2008) sta ugotovila, da so številne raziskave opredelile UČV v smislu UČV praks ali sistemov praks, kljub nestrinjanju katere so tiste bistvene, ki vplivajo na povezavo med UČV in učinkovitostjo organizacije. Kot najbolj pogosto uporabljene teorije v raziskavah pa navajata model AMO, kontingenčni pristop in RBV ter dodajata, da v večini raziskav niso jasno opredeljeni mehanizmi preko katerih UČV prakse vplivajo na učinkovitost.

Becker in Gerhart (1996) sta že zgodaj izpostavila nerazumevanje glede procesa skozi katerega UČV ustvarja organizacijsko vrednost in povečuje učinkovitost, namreč bistveno vprašanje je kako in zakaj lahko UČV prakse vodijo v konkurenčno prednost. Guest (2011) je trdil, da je večina raziskav priskrbela številne dokaze o pozitivni povezavi med UČV in

učinkovitostjo, ne pa o njuni vzročni odvisnosti. Kljub impresivnemu napredku na tem področju je Guest (2011) ugotovil, da ključna vprašanja še vedno ostajajo odprta, zato ne moremo trditi, da UČV vpliva na organizacijsko učinkovitost in je nujno potrebna teorija o njuni povezavi.

Glavni izziv raziskovalcev predstavljajo vprašanja, da razložijo in opredelijo kompleksno povezavo (pathway) med UČV in učinkovitostjo, imenovano črna skrinjica (black box). Becker in Huselid (2006) sta ugotovila, da ta povezava ni tako direktna kot je bilo predstavljeno v dosednji SUČV literaturi. Nujno je prepoznati vzročne mehanizme in kakšen vpliv imajo UČV prakse na bližnje rezultate, ki nato vplivajo na oddaljene (distal) rezultate. Paauwe (2009) je predlagal, da je učinkovitost treba meriti z bližnjimi indikatorji, na katere UČV prakse lahko vplivajo. Zato je trdil, da je v raziskovanju dodane vrednosti UČV za doseganje trajne konkurenčne prednosti pozornost treba nameniti vzročni verigi, ki povezuje UČV z uspešnostjo. Poleg spoznanja, da učinkovito izvedene UČV prakse povzročijo višjo učinkovitost, je bila temeljna ugotovitev, da je pomembnejše vprašanje, kako se izvajajo kot pa kaj je narejeno. V literaturi se vprašanje črne skrinjice nanaša na zapletenost in nianse procesa, ki poudarjajo zahtevo, da se natančno preučijo odnosi in mehanizmi povezave (Becker in Huselid 2006). Zato je črna skrinjica pogosto opisana kot praznina, vrzel ali nerazložljiv vidik procesa med UČV in učinkovitostjo. Naraščajoča sofisticacija in kompleksnost sodobnih raziskav odgovarja novemu pristopu, ki se odmika od preprostega input-output modela in raziskuje proces v črni skrinjici, ki pretvarja input v koristen output (Guest 2011).

Zaradi različnih pristopov je mehanizem, s katerim so UČV prakse prevedene v konkurenčni uspeh, zapleten in še danes ne popolnoma razumljiv, kljub temu lahko izpostavimo nekatere splošne ugotovitve (Savaneviciene in Stankeviciute 2012):

- Praktično so vsi avtorji obravnavali črno skrinjico kot linearni proces, ki se vzročno sestoji iz enega ali več manjših polj, vendar pa se v vsakem modelu število in vsebina vsakega polja razlikujejo.
- Natančna ocena povezave med UČV in učinkovitostjo zahteva zanesljivo in veljavno oceno UČV praks, namreč različni modeli vključujejo različne UČV prakse.
- Sposobnosti, motivacija in priložnost za sodelovanje zaposlenih (AMO model) in vloga neposrednih vodij, ki izvajajo UČV prakse, sta dve ključni spremenljivki preko katerih UČV prakse vplivajo na rezultate človeških virov.

- Reakcije zaposlenih so v središču vseh modelov, ker vzročne zveze izhajajo iz praks v izvedbo preko odzivov zaposlenih.
- Rezultati povezani s človeškimi viri vplivajo na oddaljene rezultate učinkovitosti, vendar le v primeru, ko so doseženi rezultati povezani s človeškimi viri.

Bowen in Ostroff (2004) sta trdila, da je v odnosu med UČV in učinkovitostjo odločilna vez organizacijska klima, ki opredeljuje skupne percepcije organizacije v smislu praks, politik in postopkov, kaj je pomembno in kakšna pričakovanja se pričakujejo in nagrajujejo. Na tej podlagi sta oblikovala socialno strukturni pogled na odnos med UČV in učinkovitostjo ter poleg UČV vsebine poudarila pomembnost procesa, namreč niso dovolj dobre prakse, ampak kako so izvedene. Proces se po njunem mnenju nanaša na oblikovanje in učinkovito upravljanje UČV sistema, ki lahko ustvarja močne situacije v smislu oblikovanja skupnega pomena o vsebini (metafeatures). Koncept močnih situacij predstavlja moč UČV sistema, ki je povezovalni mehanizem, ker gradi skupne, kolektivne percepcije, odnose in vedenja med zaposlenimi. Ključni dejavniki tega procesa, da zaposleni ustrezno interpretirajo in se primerno odzovejo na UČV prakse so: jasnost, doslednost in soglasje.

Jasnost pomena se gradi z UČV praksami, s sporočili in signali, ki kažejo na visoko stopnjo prepoznavnosti, razumljivosti, legitimnosti in relevantnosti. Prav v tem se kaže povezava kako zaposleni dojemajo UČV prakse, se pravi, če se njihovo dožemanje ujema z vrednotami in cilji organizacije (person-organization fit). Doslednost UČV sporočil se nanaša na vsebino in izvor komunikacije, ki mora biti kredibilna in dosledna, kar zahteva skladnost in stabilnost signalov UČV praks. Na soglasje med zaposlenimi vpliva nekaj dejavnikov, med glavnimi sta soglasje med različnimi odločevalci (vodstvom, UČV strokovnjaki in neposrednimi vodji) in poštenost UČV sistema. Slednja je povezana s sprejemljivostjo UČV praks in se nanaša na stopnjo prispevka zaposlenih, ki je sestavljen iz percepcij zaposlenih, če se UČV v izvajanju praks drži glavnih principov zagotavljanja pravičnosti.

Tudi Becker in Huselid (2006) sta poudarila učinkovito strateško implementacijo kot ključno posredno variabla med UČV in organizacijsko učinkovitostjo. Trdila sta, da je ujemanje med UČV arhitekturo, strateškimi sposobnostmi in procesom izvajanja poslovne strategije temelj UČV prispevka v ustvarjanju konkurenčne prednosti. UČV arhitektura v tem smislu predstavlja sistem ustvarjanja vrednosti, v katerem se odraža upravljanje človeškega kapitala, zato je po njunem mnenju UČV strategija najpomembnejše strateško premoženje. Ugotovila pa sta, da je področje SUČV na razpotju, kajti dokazovanje, da UČV vpliva na glavne finančne rezultate, je preseženo, sedaj se razprave usmerjajo na razumevanje kako ustvariti in vzdrževati potencialne donose. Premik SUČV se odraža v ključnem vprašanju kako oblikovati

in izvajati sistem upravljanja zaposlenih. Čeprav je bila središče SUČV na začetku UČV paradigma, se vedno hitreje premika iz rok UČV strokovnjakov v roke neposrednih vodij in vodstva. Zato se po mnenju Becker in Huselida (2006) vloga strateške implementacije znotraj črne skrinjice nanaša na neposredne vodje, ki prevzemajo osrednjo vlogo v upravljanju zaposlenih.

Vključevanje neposrednih vodij v UČV ni nov fenomen, v zadnjih 20 letih se je njihova vloga povečala zaradi pojava strateškega UČV, kljub temu pa sta Purcell in Hutchinson (2007) ugotovila, da je bila njihova vloga v raziskovanju povezave UČV-učinkovitost večinoma zanemarjena. Namreč koncept SUČV je temeljil na predpostavki, da UČV zadeva vse vidike upravljanja in neposredni vodje so močno vpleteni v UČV izvedbo. Zato so neposredni vodje kritični posredniki, ki oblikujejo dejanske UČV prakse, hkrati pa tudi dojemanje teh praks s strani zaposlenih. Njihovo opravljanje UČV dejavnosti je neločljivo povezano z vodenjem, katerega cilj je vplivati na vedenje in odnos zaposlenih ter na njihovo usmerjanje. Vloga neposrednih vodih torej obsega upravljanje ljudi, kar vključuje vodstveno vedenje, ki vpliva na način opravljanja UČV praks in hkrati oblikuje ustrezno organizacijsko klimo ter kakovost odnosa z zaposlenimi. Spremenljivost upravljanja zaposlenih se odraža v pogledih zaposlenih na variabilnost vodstvenega vedenja in vpliva na razlikovanje med UČV praksami, ki se kaže kot vrzel med načrtovanimi in dejansko izvedenimi UČV praksami. Na dejanske prakse se bodo zaposleni odzvali različno, ker jih bodo različno dojeli, zato je njihova izkušnja ključna ter močno povezana z odnosom, ki ga imajo z neposrednim vodjem.

Purcell in Hutchinson (2007) sta trdila, da je med neposrednimi vodji in UČV praksami odnos simbioze. Močen UČV sistem je povezan z vidnim nadzornikom in z učinkovitim izvajanjem ter uporabo UČV praks. Reakcije zaposlenih se kažejo v zadovoljstvu z delom, v organizacijski pripadnosti in se vidno izražajo v odnosu do dela, diskrecijskem naporu in prisotnosti (v nasprotju s fluktuacijo in odsotnostjo z dela). Močen UČV sistem gradi medsebojne odnose, kar v veliki meri obrazloži pozitivne psihološke pogodbe. Odzivi zaposlenih so središče vzročne povezave med UČV in učinkovitostjo. Osrednja predpostavka je, da zaposleni dojemajo UČV prakse kot poosebljeno obvezo organizacije do njih, kar nato zaposleni povrnejo organizaciji skozi lojalni odnos in ustrezno vedenje. Upravljanje ljudi, ki je kombinacija vodenja, UČV praks in organizacijske klime, oblikuje recipročno vedenje zaposlenih in na ta način vpliva na učinkovitost organizacije (Purcell in Hutchinson 2007, 17). Tudi Holbeche (2005) je trdila, da je socialna izmenjava med zaposlenimi in vodstvom temelj zaupanja, zato doseganje trajne konkurenčne prednosti preko ljudi ni enostavno. Visoka učinkovitost se pojavi, ko ljudje vedo kaj se od njih pričakuje in kaj je pomembno. Zasnova

vloge v organizaciji daje ljudem vpogled v skupen namen in oblikuje odnos do strank, ki hkrati s kulturo opolnomočenja in odgovornostjo, prispevajo k učinkovitosti. Namreč, če so ljudje opolnomočeni, vedo kaj se dogaja in kakšen je lahko njihov prispevek, zato učinkovita komunikacija in vključevanje ljudi v strateške odločitve vodi v zaupanje in večjo pripadnost. Buller in McEvoy (2012) sta ugotovila, da je v tem smislu ključna izostritev vidnega polja zaposlenih (line of sight – LOS), ki se nanaša na razumevanje strateških ciljev organizacije s strani zaposlenih in kako lahko prispevajo k njihovi uresničitvi. Opredelila sta ga kot medsebojno ujemanje treh ravni in ujemanje z organizacijsko strategijo:

- organizacijske sposobnosti in kultura,
- skupinske kompetence in norme ter
- individualno KSA, motivacija in priložnosti

Vse tri ravni so ključni gradniki modela, v katerem so organizacijske sposobnosti in kultura temelj, na katerem ležita drugi dve ravni. UČV prakse so ključnega pomena v oblikovanju različnih oblik človeškega in socialnega kapitala. Učinkovitost podjetja je odvisna od vertikalnega ujemanja strateških nalog in ukrepov med vsemi tremi organizacijskimi nivoji in med horizontalno uskladitvijo UČV praks. Pomembna predpostavka modela je, da je organizacijska strategija povezana s širšim okoljem, zato jo podjetje konstantno prilagaja, da bi doseglo in ohranilo konkurenčno pozicijo. V tem smislu strategija primarno vpliva na organizacijske, skupinske in individualne aktivnosti, pomembno spoznanje pa je, da lahko te aktivnosti povratno vplivajo na prilagoditve v strategiji. Buller in McEvoy (2012) sta opredelila strateško UČV vlogo kot mrežnega posrednika v oblikovanju UČV politik in praks, s katerimi podjetje spodbuja inovacije, ustvarjanje znanja in oblikovanje vrednot, ki podpirajo učinkovito strateško formulacijo in izvedbo. Doseganje ujemanja je zapletena in dinamična naloga, ki zahteva stalno spremljanje in prilagoditve v daljšem časovnem obdobju. Vendar pa v prizadevanjih za takšno ujemanje, lahko podjetje razvije trajne vire konkurenčne prednosti, ki so dragoceni, redki, neponovljivi in nezamenljivi.

Paauwe (2009) je trdil, da je nujen večdimenzionalni pogled na organizacijsko uspešnost. UČV je več kot strateški, ni samo usmerjen v učinkovitost in ustvarjanje dodane vrednosti, ampak je vključen v proces oblikovanja organizacijskega državljanstva. Pri tem mora upoštevati vidik institucionalnega okolja in številne deležnike, kar implicira premik od ekonomskega merjenja učinkovitosti k njeni širši opredelitvi v smislu fleksibilnosti, agilnosti in legitimnosti, ki vključuje tudi dobrobit zaposlenih. Po Paauweju (2009) mora sistem UČV temeljiti tudi na moralnih vrednotah, kombinirati mora ekonomski vidik in racionalnost odnosov (relational rationality). Slednje se nanaša na vzpostavitev trajnega in zaupljivega

odnosa tako v organizaciji kot tudi z zunanjimi deležniki ter temelji na kriteriju poštenosti in pravičnosti. Pravi UČV prispevek v uspešnosti se bo po mnenju Paauwe in Boselie (2008) zgodil šele s celostnim in uravnoteženim pogledom ob upoštevanju organizacijske kulture in klime, katerega cilj bo usklajevanje med vrednotami posameznikov, organizacijskimi in družbenimi vrednotami. Le takšen enkraten in holističen UČV pristop, ki je specifičen vsaki organizaciji in težko dojemljiv konkurentom, bo prispeval k trajni konkurenčni prednosti organizacije.

6.4 NOV PRISTOP – TRAJNOSTNI UČV

V zadnjem desetletju pa se, posebej pod vplivom koncepta družbene odgovornosti in vse večje vpetosti organizacije v zunanje okolje, postopoma razvija nov pogled na vlogo UČV, ki ga znanstveniki označujejo kot trajnostni UČV (sustainable HRM). Narava UČV se je spremenila s spoznanjem, da vloga UČV ni samo v upravljanju zaposlenih, temveč se ukvarja tudi z vplivi različnih deležnikov in okolja. Kramar (2014) pravi, da to presečišče notranjih in zunanjih interesov zahteva premik strateškega UČV v novo smer, ki poleg ekonomskih prinašajo tudi družbeno koristne rezultate.

Koncept trajnosti se je razvil v zadnjih treh desetletjih in je postal vodilo 21. stoletja. Pomemben korak k opisu trajnosti je povezan s Svetovno komisijo za okolje in razvoj (WCED ali Brundtland Commission), ki je v poročilu Our Common Future leta 1987 opredelila trajnostni razvoj kot »razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanjosti, ne da bi ogrozili možnosti prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe« (WCED 1987, 41). Ta opredelitev je ena izmed največkrat citiranih definicij trajnosti, poudarja pravičnost v in med generacijami ter medsebojno povezanost družbenih, ekoloških in ekonomskih dejavnikov.

Elkington (1998) je razvil to idejo in prevedel družbeni koncept trajnosti na poslovno raven v modelu »Tripple Bottom Line« ali 3 P: ljudje, planet in dobiček (people, planet and profit). Gre za pristop, ki poudarja, da je za dolgoročni uspeh pomembno enakovredno obravnavanje vseh treh dimenzij: družbene, ekološke in ekonomske. Vse tri dimenzije so medsebojno povezane, namreč za trajnostni razvoj podjetij so nujni pogoji neoporečnost okolja, gospodarska blaginja in socialna pravičnost. Pri tem je tudi izpostavil odgovornost podjetja do vseh deležnikov in zaščite širšega okolja. Elkington (1998) je trdil, da morajo podjetja preseči ekonomski vidik dobičkonosnosti in vključiti tudi naravni in družbeni kapital. Čeprav so mnoga podjetja sprejela trajnostni razvoj kot predpogoj za poslovanje, je bilo to posledica

razvoja ekonomske rasti, okoljskih predpisov in pritiskov za družbeno pravičnost, zato bi lahko spremembe opisali kot svetovno sodelovanje k zaključku obdobja neodgovornosti.

Ehnert in Harry (2012) sta ugotovila, da so se v preteklosti podjetja zatekla k trajnostnem konceptu le v kriznih situacijah, ko so bila soočena s pomankanjem virov. Poslovni svet je bil potraten z viri, živel je v materialističnem mehurčku in neobremenjeno nadaljeval z veliko porabo dobrin vse do finančne krize leta 2007. Posledice izčrpavanja virov brez njihovega uravnoteženja s prenovo in razvojem so imele globoke posledice za sedanjo in prihodnje generacije. Učinkovita uporaba organizacijskih virov je nujna, vendar nezadostna, da zagotovi podjetju dolgoročno preživetje. Zato morajo organizacije ponovno osmisliti način kako uporabljajo in upravljajo svoje vire, ki vključujejo tudi različne deležnike, od zaposlenih, dobaviteljev, potrošnikov, širše družbe in naravnega okolja. Ehnert in Harry (2012) sta jih poimenovala baza človeških virov. Strateška naloga managementa je trajnostni razvoj baze človeških virov, kajti viri lahko postanejo redki, kar povratno ogroža družbeno legitimnost organizacij, nadzor zunanjih učinkov na vire in dolgoročno vzdrževanje zaloge virov. Zato sta trdila, da je koncept trajnosti bistvenega pomena v ponovni preučitvi kako je potrebno ravnati s človeškimi viri in je prispeval k novemu načinu upravljanja ljudi, ne samo zaposlenih.

Ehnert (2009) je v raziskavi spletnih strani podjetij ugotovila, da so se mnoga zavezala trajnostnemu razvoju, vendar pa iz tega ni bilo razvidno ali gre za naravnost v smeri širše javnosti ali je dejansko odražalo stanje znotraj podjetja. Namreč zunanji izraz podjetij ni vedno v skladu z njihovimi ravnanji. Mnoga podjetja so prepoznala globalne ekološke izzive in jih vključila v poslovne aktivnosti, saj je od njih odvisno organizacijsko preživetje. Ni pa veliko podjetij razmislilo, kaj pomeni trajnost v odnosu do ljudi. Njena analiza je pokazala, da mnoge organizacije izpostavljajo pomembnost trajnosti za UČV in ljudi kot človeškega vira, ki ga je treba razvijati in vzdrževati dolgoročno, kot načina za doseganje enega ali več sledečih ciljev:

- pritegniti in zadržati talente ter biti prepoznaven kot delodajalec izbire,
- ohranjanje zdravja in varnosti zaposlenih,
- vlaganje v spretnosti zaposlenih na dolgi rok z razvijanjem ključnih kompetenc in vseživljenjskega učenja,
- podpora zaposlenim v ravnotežju med delom in zasebnim življenjem,
- upravljanje starajoče delovne sile,
- ustvarjanje zaupanja zaposlenih, zanesljivost delodajalca in trajno zaposlitveno razmerje,

- prikazovanje in spodbujanje družbene odgovornosti podjetja do zaposlenih in skupnosti,
- ohranjanje visoke kakovosti življenja zaposlenih in širše skupnosti.

Pomen trajnosti kot koncepta za upravljanje človeških virov podpirata dve vrsti argumentov (Ehnert in Harry 2012):

1. organizacije so povezane z družbenim in ekonomskim okoljem, zato mora UČV postati

aktivno vpleten v družbene razprave o trajnosti, namreč UČV lahko prispeva k trajnostnem razvoju podjetja;

2. glede na redkost človeških virov (staranje prebivalstva in naraščanje zdravstvenih težav

povezanih z delom, negativnih učinkov UČV in s tem povezanih napetosti) je pospeševanje trajnostnega UČV sistema ter razvijanje in implementacija trajnih delovnih sistemov bistvenega pomena za preživetje organizacije, ki so postale odvisne od visoko učinkovitih delavcev.

Tradicionalna poslovna paradigma je stremela k ekonomskim učinkom, skladno s tem je bil tudi UČV prispevek opredeljen v finančnem smislu. Boudreau in Ramstad (2005) sta zato trdila, da koncept trajnosti postavlja novo paradigmo v razumevanju organizacijskega uspeha. Po njunem mnenju je trajnost alternativna definicija organizacijskega uspeha in pomeni doseganje uspeha danes brez ogrožanja prihodnjih potreb. Ta širši pogled predstavlja nov korak v evoluciji UČV in je okrepil idejo, da mora trajnost postati sestavni del UČV.

Ehnert (2009) je opredelila tri sklope interpretacij, zakaj se organizacije obvežejo za trajnostni UČV: normativni, usmerjenost v učinkovitost in vsebinska (snovna) usmerjenost. Po Ehnert (2009) je osrednja točka tega pogleda odgovornost do različnih deležnikov. Normativno razumevanje sloni na družbeni odgovornosti in zahteva socialno obravnavanje različnih interesnih skupin, spodbujanje njihove dobrobiti in kakovosti življenja. Cilji pristopa, ki temelji na učinkovitosti, je zmanjšati vpliv na človeške vire, omejiti njihovo uporabo ter preko inovacij povečati učinkovitost uporabe virov. Povsem drugačen pristop predstavlja vsebinska usmerjenost v opredelitvi trajnosti. Osredotoča se na ohranjanje razpoložljive baze virov, še posebej človeških virov, z uravnoveženjem med učinkovito izrabo in njihovo obnovo.

Vsi trije pogledi izpostavijo dva izziva za organizacije. Prvi je, da ima veliko število organizacij občutek zunanjega pritiska, da postane gospodarsko, ekološko in družbeno trajnostna; drugi pa je, da organizacije doživljajo notranji pritisk, ki povečuje usmerjenost v

problem človeške trajnosti. Vsi trije pogledi so bili temelj za razvoj konceptualnih pristopov v povezovanju trajnosti in UČV (Ehnert in drugi 2014):

- trajnostni delovni sistemi (sustainable work systems)
- trajnostno upravljanje virov (sustainable resource management)
- trajnostni UČV (sustainable HRM)

Docherty in drugi (2009) so trdili, da trajnostni delovni sistem obsega tri ravni: individualno, organizacijsko in družbeno ter je razumljen kot družbena odgovornost. Trajnost na eni ravni ne sme temeljiti na izkoriščanju drugih, kajti vse tri ravni so tesno povezane s ključnimi deležniki organizacije: zaposlenimi, potrošniki, lastniki in družbo. Predpogoj za trajnost na ravni sistema je doseganje ravnovesja med potrebami in cilji deležnikov na različnih ravneh hkrati. Fokus je na dolgoročni učinkovitosti kot je dinamično učenje in na razvoju človeških in družbenih virov. Hkrati poudarja intenzivnost delovnih sistemov, ki vodi v izrabo človeških virov (fizično, psihično in družbeno) in preprečevanje neželenih negativnih UČV učinkov.

Pristop trajnostnega upravljanja virov temelji na treh glavnih predpostavkah (Ehnert 2009). Prvič, organizacije preživijo, ker so odprle svoje meje in upravljajo ravnovesje med odpiranjem in vzdrževanjem svojih mej. Drugič, ker sodelujejo v obnavljanju baze človeških virov in ustvarjajo medsebojne odnose izmenjave. In tretjič, ker upravljajo ohranjanje in obnavljanje temeljnih virov v svojem okolju. Zaradi pomankanja virov je glavni cilj oblikovati nov pristop v ravnanju z organizacijskimi viri, zato trajnost ne temelji na odgovornosti, ampak na ekonomski racionalnosti.

Pomemben korak naprej v opredelitvi koncepta trajnosti za UČV predstavlja trajnostni model, ki ga je postavila Ehnert (2009, 74). Trajnostni UČV je opredelila kot »vzorec načrtovanih ali nastajajočih strategij in praks človeških virov, ki omogočajo vzpostavitev ravnotežja med doseganjem organizacijskih ciljev in reprodukcijo baze človeških virov skozi daljše časovno obdobje in nadzor negativnih vplivov na bazo človeških virov«. Glavni cilji trajnostnega UČV:

1. uravnoteženje dvojnosti med učinkovitostjo in trajnostjo v dolgoročnem smislu,
2. ohranjanje, razvoj in reprodukcija človeških in družbenih virov organizacije
3. ovrednotenje in ocena negativnih vplivov UČV aktivnosti na bazo človeških virov

Ehnert (2009) je tako razširila fokus strateškega UČV, ki se je primarno osredotočal na ekonomske rezultate, v tem ko poudarja uravnoteženost med ekonomsko racionalnostjo in družbeno odgovornostjo. Trajnostni UČV predpostavlja, da so organizacije odprti sistem, zato je pomemben odnos medsebojne izmenjave med viri organizacije in okolja. K pozitivnim notranjim in zunanjim rezultatom vplivajo različne UČV prakse, opaziti je celo podobnost z

HPWP, vendar pa je glavna razlika v dolgoročni usmerjenosti na družbene in človeške rezultate. Poudarek trajnostnega UČV je na razvoju človeškega kapitala kot bistvenega rezultata UČV procesov, izpostavljeno je dolgoročno preživetje organizacije ter UČV procesi in rezultati upravljanja ljudi, ki prispevajo k njenemu preživetju. Kramar (2014) je trdila, da imajo v izvajanju UČV politik ključno vlogo direktor, vodstvo in neposredni vodje, vendar UČV izvedba ni nevtralen proces, ker vključuje politične, družbene in kulturne vidike. UČV prakse ni mogoče pojasniti z racionalno izbiro, saj ljudje, vključeni v razvoj in izvajanje UČV politik lahko delujejo v okviru nasprotujočih si pritiskov. Kramar (2014, 1084) je tako razširila opredelitev trajnostnega UČV, ki ga je postavila Ehnert (2009):

Trajnostni UČV je vzorec načrtovanih ali nastajajočih strategij človeških virov in praks, ki naj bi omogočil doseganje finančnih, socialnih in ekoloških ciljev ter hkrati obnavljanje baze človeških virov v daljšem obdobju. Njegov namen je zmanjšati negativne vplive na naravno okolje, na ljudi in skupnosti. Priznava kritično vlogo direktorjev, neposrednih vodij, UČV strokovnjakov in zaposlenih pri zagotavljanju sporočil, ki odražajo jasnost, doslednost in soglasje med odločevalci.

Trajnostni UČV izpostavi moralno dimenzijo politik UČV in prepozna širši namen vloge UČV. Priznava, da bodo nekateri UČV procesi imeli poleg pozitivnih tudi negativne učinke na različne deležnike ter poudarja tudi vpliv institucionalnega okolja na UČV politike ter povraten vpliv UČV politik na zunanje okolje. Ehnert in Harry (2012) sta trdila, da je usklajevanje poslovne logike in etičnih vrednot mogoče, ker koncept trajnosti prinaša odgovore na stara vprašanja, vendar za tiste, ki so pripravljeni ponovno osmisliti temeljne predpostavke o ciljih organizacije in razumevanju uspeha. Ključni izziv 21. stoletja so spremembe paradigem v načinu razmišljanja in v odnosu do dela, ki prispevajo k trajnostnemu razvoju družbe. Po Ehnert in Harry (2012) ima UČV osrednjo vlogo v izvajanju trajnostne miselnosti v poslovnem svetu, ki mora proaktivno vključevati prihodnost v sedanjost. S tem sta opozorila, da organizacije in UČV z odlašanjem odločitev in potrebnih akcij v prihodnost izgubljajo pomemben potencial, saj ustvarjanje koristnih sprememb v prihodnosti lahko postane težje, bolj boleče ali pa celo nepopravljivo. Resnično spremembo paradigme pa bo prinesel trajnostni način razmišljanja in tudi delovanja.

7 EMPIRIČNI DEL

7.1 OPREDELITEV PROBLEMA – STRATEŠKO UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH

Razvoj UČV je mogoče opazovati vsaj iz treh različnih vidikov: poslovne funkcije, profesionalnega vidika in glede na delitev odgovornosti in avtoritete (Svetlik in drugi 2007).

Poslovna funkcija se nanaša na položaj vloge UČV znotraj organizacije, na zavedanje o pomembnosti človeških virov v poslovnem procesu ter specifičnih UČV nalogah in aktivnostih, ki so prepoznane kot posebne v primerjavi z ostalimi poslovnimi nalogami. Danes je najbolj pogosto vprašanje, ali je v organizacijah funkcija UČV strateška. Svetlik in drugi (2007) so poudarili, da je odgovor vedno odvisen od drugih poslovnih in vodstvenih funkcij. Pri tem je pomembna ugotovitev, da se pozornost preusmerja od osebe, ki opravlja UČV naloge in aktivnosti, na samo prisotnost teh nalog in aktivnosti v poslovnem procesu. Zato so poudarili, da je pomembna integracija UČV funkcije v poslovni proces, kar dokazujejo tudi razprave o procesu devolucije funkcije UČV. Mesner-Andolšek in Štebe (2005) sta izpostavila ugotovitev, da kolikor je strateškega UČV, toliko je devolucije.

Strokovni vidik poudarja obstoj UČV kot posebne profesije in samostojne znanstvene discipline. V tem smislu UČV presega meje organizacij, v katerih se običajno prakticira. Oblikuje kriterije, ki kažejo moč in razvoj UČV profesije v določeni družbi in gospodarstvu.

Na podlagi obeh omenjenih vidikov so Svetlik in drugi (2007) utemeljili vidik delitve odgovornosti in avtoritete. Glavno vprašanje se nanaša na razporeditev avtoritete in vpliva med različne deležnike - UČV strokovnjake, neposredne vodje, zaposlene, vodstvo, lastnike, sindikate, včasih tudi politike. Namreč poleg tega, kako so razporejene naloge in odgovornosti med njimi, je ključnega pomena, kako sta razporejeni avtoriteta in vpliv.

V opazovanju razvoja UČV se lahko uporabljajo vsi trije vidiki. Številni avtorji pa ugotavljajo, da se razlikujejo glede ekonomskih, kulturnih in zgodovinskih dejavnikov, namreč organizacije so vpete v širši institucionalni kontekst (Paauwe 2009). Svetlik in drugi (2009) so izpostavili, da se prav v tem ameriški UČV pristop razlikuje od evropskega. Medtem ko je za ZDA značilna relativna svoboda v oblikovanju strategije in UČV praks, so v Evropi prisotni trije dejavniki, ki vplivajo na razvoj UČV: močna vloga države, sindikati ter različna kultura in tradicija preteklih oblik sodelovanja. S tem so izpostavili pomen zadovoljevanja interesov vseh deležnikov.

Slovenija ima v tem pogledu posebno vlogo, Zupan in Kaše (2005) sta jo označila kot tranzicijsko državo, ki sodi v sklop centralnih in vzhodno evropskih držav, ki so začele svoj prehod v tržno gospodarstvo v začetku 90.ih. Večina teh držav je morala izvajati obsežne spremembe v političnih, socialnih in ekonomskih sistemih ter se preusmeriti od vzhoda na zahod, kar je pomenilo vstopanje na zelo konkurenčne trge. Socialna varnost je bila zgrajena preko nadomestil za brezposelnost in sistema socialnega skrbstva. V večini evropskih

tranzicijskih držav se je pojavil tripartitni sistem upravljanja industrijskih odnosov, ki je vključeval državo, delodajalce in sindikate. V tem smislu je bil položaj ugodnejši za države, ki so se maja 2004 pridružile Evropski uniji (EU), ker so morale uskladiti svoj institucionalni okvir in prakse s standardi EU, kar je vodilo tudi v razvoj različnih oblik kapitalizma.

Kohont (Psychogios in drugi 2014) je poudaril, da je bila Slovenija najbolj uspešna bivša komunistična država, ker je bila ekonomsko najbolj razvita republika v Jugoslaviji in že pred tranzicijo intenzivno povezana z zahodnimi trgi. Čeprav je Slovenija postala neodvisna junija 1991, je 45 letni komunistični režim pustil pečat na kulturi aktivne populacije in strukturi organizacij (Svetlik in drugi 2007). Zupan in Kaše (2005) sta ugotovila, da je zapuščina bivše Jugoslavije, navideznega tržnega sistema in delavsko samoupravljanje, vplivala na tranzicijski proces, ki je bil sicer postopen. Glavna ekonomska vprašanja so bila povezana s privatizacijo in prestrukturiranjem, saj so se morala podjetja soočiti z neučinkovitostjo prejšnjega socialističnega sistema, zato se managerji niso dovolj posvečali drugim poslovnim funkcijam. Sledili so globalnim trendom in pritrjevali, da so ljudje ključni vir konkurenčnosti, vendar je bilo bolj malo dokazov, ki bi potrjevali razumevanje koncepta in prispevali k razvoju UČV.

Zupan in Kaše (2005) sta trdila, da je sicer prišlo do sprememb v UČV vlogi in praksah, ki so pomenile premik od starih administrativnih modelov, vendar je bila do sredine 90.ih let strateška usmerjenost UČV slabo razvita, z malo vpliva na poslovne odločitve. Oblikovala sta model strateškega UČV za slovenske organizacije, ki poleg klasičnih povezav med poslovno strategijo, strateškim UČV, UČV rezultati in poslovno uspešnostjo, vključuje tudi dimenzijo zunanjega okolja, v katerem sta izpostavila pospeševalce UČV. Ti predstavljajo podporo (znanje, informacije, finančne vire) različnih virov, med katere sodijo razvitost strokovnega področja, delovanje strokovnih organizacij, dostopnost informacij, državna pomoč, in prispevajo k razvoju UČV. Kot drug pomembni dejavnik pa sta opredelila moč UČV, ki se izraža v uspešnosti oblikovanja in učinkovitosti izvajanja UČV strategije. Moč UČV je odvisna od različnih dejavnikov: od strokovnosti vseh, ki izvajajo UČV aktivnosti, od položaja vodje UČV v organizaciji, ugleda UČV oddelka, razvoja informacijskega sistema. Zupan in Kaše (2005) sta izpostavila, da je v slovenskih organizacijah prav moč UČV tisti kritični dejavnik, ki ovira njen razvoj, in poudarila, da je potrebno več vložiti v usposabljanje vseh zaposlenih.

Svetlik in drugi (2007) so obdobje Slovenije po osamosvojitvi opisali kot obdobje stalne gospodarske rasti. Gospodarstvo je bilo v procesu prestrukturiranja, ki bi ga lahko opisali kot različni ukrepi za varčevanje dela, rast produktivnosti, uvajanje novih tehnologij, prevzemi s strani tujih podjetij in reorganizacija v smislu prenosa dejavnosti na zunanje izvajalce, zaradi

česar so organizacije postale vitkejšje ali pa so se spojile z večjimi podjetniškimi mrežami. Temu razvoju je postopno sledil tudi UČV, vpeljane so bile nove strokovne metode, po drugi strani pa je narasla tudi vloga sindikatov. Svetlik in Ilič (2004) sta v raziskavi, ki je temeljila na analizi Cranet podatkov iz leta 2001, potrdila, da je bilo za Slovenijo značilno neintenzivno upravljanje človeških virov. Človeškim virom v organizacijah se je posvečalo malo pozornosti, delež kadrovskih strokovnjakov je bil nizek, izpostavljena je omejena uporaba kadrovskih metod, posebej nizko usposabljanje. Vloga UČV je bila profesionalno šibka, predvsem administrativna podpora vodstvu, s katerim ni bila neposredno povezana, temveč preko vodij. Mesner-Andolšek in Štebe (2005) sta opazila, da gre za nezrelo devolucijo kadrovske funkcije, zato ker v slovenskih organizacijah še ni bila razvita in priznana kot funkcija UČV.

UČV tudi ni veliko prispevala k dinamiki znotraj organizacije, kar je odražalo neprožnost in izrazito usmerjenost organizacij na notranje trge delovne sile. Kar pomeni, da so organizacije v kadrovanju dajale prednost svojim zaposlenim in jih skušale obdržati, hkrati pa je bila značilna nizka prožnost zaposlovanja. Kanjua Mrčela in Ignjatovič (Svetlik in drugi 2004) sta ugotovila, da so bile v bolj prožnih organizacijah v ospredju neprijazne oblike zaposlovanja, ki so zahtevale večjo intenzivnost dela: delo za vikend, nadure, priložnostno delo, delo za določen čas. Manj pa so organizacije uporabljale prijazne oblike kot so fleksibilni delovni čas, delo na domu, delo na daljavo, letni obseg dela, delitev delovnih mest. Izpostavila sta, da je bil v slovenskih organizacijah opazen razkorak v povečanju neprijaznih oblik dela glede na prijazne oblike fleksibilnega zaposlovanja, kar je posledično vodilo v večjo intenzivnost dela in izrabo delovne sile ter kazalo na slabo izkoriščenost (mobilizacijo) človeških virov.

Svetlik in drugi (2007) so poudarili, da je bil od leta 2000 jasen premik v smeri modela upravljanja človeških virov, ki je bil močno povezan s procesom devolucije. V organizacijah se je pojavila potreba po usmeritvi k bolj strateškemu in poslovno usmerjenemu upravljanju človeških virov. Cranet raziskava (Svetlik in drugi 2007) iz leta 2004 je kazala na devolucijo kadrovske funkcije, ki se je odražala v bolj strateški vlogi UČV. To je pomenilo, da je bil vodja UČV oddelka pogosto tudi član uprave ali vodstva podjetja, da je sodeloval v oblikovanju poslovne strategije in da so organizacije oblikovale posebne UČV strategije. Svetlik in drugi (2009) so trdili, da je bila UČV v Sloveniji po strateškem pomenu v organizacijah na sredini med evropskimi državami, podobno je veljalo tudi za oblikovanje UČV strategije. Ugotovili so tudi, da se je odgovornost UČV nalog premaknila iz UČV oddelkov na neposredne vodje. Poleg tega se je, število zaposlenih v UČV oddelkih zmanjšalo, povečala pa se je uporaba zunanjih kadrovskih storitev (outsourcing). Slovenske

organizacije so namenjale izobraževanju in usposabljanju malenkost manj odstotkov sredstev kot je bilo evropsko povprečje. Nadpovprečno število dni so izobraževale vodstvo in strokovnjake, podpovprečno pa administrativne in fizične delavce. Svetlik in drugi (2007) so še izpostavili, da se je odgovornost za industrijske odnose vrnila od neposrednih vodij nazaj k UČV strokovnjakom, kar so pojasnili z vse večjo močjo sindikatov, ki so precej centralizirane organizacije in sprejemajo odločitve na panožni ali nacionalni ravni. Glavni igralci na področju UČV so bili UČV strokovnjaki, neposredni vodje in tudi sindikati.

Nasprotno pa je Kohont (Psychogios in drugi 2014) ugotovil, da se je vloga sindikatov od 2005 zmanjšala in ošibila, saj je utrpela tudi veliko izgubo članstva. Na podlagi predzadnje Cranet raziskave (ki je potekala v letih 2009-2010) je potrdil, da so organizacije v manjši meri priznavale sindikate kot predstavnike kolektivnih pogajanj. Kar je slikovito obrazložil, da želijo tranzicijske države pobegniti iz pretekle komunistične kulture in praks, da bi spodbudile gospodarstvo v smeri evropskega kapitalističnega sistema. Kljub temu je Kohont ugotovil, da se preteklost še vedno kaže v nekaterih upravljavskih praksah, ker sledijo bolj formalnim komunikacijskim metodam, ki so bolj posredne, s čimer pa se približujejo modelu EU držav.

Cranet raziskava (Kohont 2011) iz leta 2008 je pokazala, da se je, primerjalno s prejšnjo Cranet raziskavo (2004), delež oddelkov za UČV rahlo povečal, povečala se je tudi prisotnost vodje UČV v vodstvu organizacije, kar pomeni, da se je strateška vloga UČV v slovenskih organizacijah izboljšala. Še vedno je prevladoval interni princip kadrovanja, kar pomeni, da je oseba za UČV kadrovana iz organizacije. Večina organizacij je imela UČV strategijo (zapisano ali nenapisano). Slabša je bila situacija na področju vključenosti UČV v proces oblikovanja poslovne strategije od začetka (le 60%). Večina organizacij je imela opredeljene vrednote, manj pa izjavo o družbeni odgovornosti, etični kodeks in izjavo o spoštovanju raznolikosti. Ugotovil je tudi, da se je proces devolucije nadaljeval (glede na podatke Cranet 2004), kar je bilo vidno v prenosu nekaterih strokovnih nalog (plače in ugodnosti, porast in krčenje števila zaposlenih) ter v povečanju sodelovanja med oddelkom UČV in neposrednimi vodji (pridobivanje in izbira kadrov, usposabljanje in razvoj). Odgovornost za industrijske odnose (odnosi z zaposlenimi, sindikati in sveti delavcev) je bila še vedno večinoma v domeni UČV.

Kohont (2011) je potrdil razvojni korak naprej v smeri strateškega oblikovanja UČV, izpostavil pa je skromno spremljanje uspešnosti UČV oddelka, namreč le polovica organizacij v srednji do večji meri izvaja ocenjevanje. Zato je trdil, da na tem področju obstaja še veliko priložnosti, ki lahko prispevajo k razvoju UČV, njeni uspešnosti in posledično tudi h krepitvi njene strateške vloge.

7.2 DELOVNE HIPOTEZE

V magistrskem delu bom preverila tri hipoteze. Želela bom ugotoviti položaj UČV v slovenskih organizacijah, njegovo strateško vlogo in katere UČV politike najbolj prispevajo k poslovni strategiji. Analizirala bom različne UČV prakse in preko modela PIRK skušala ugotoviti, katere so tiste, ki vplivajo na profitabilnost in uspešnost organizacije. Zanimalo me bo tudi, kateri organizacijski dejavniki vplivajo na strateško vlogo UČV v slovenskih organizacijah.

H1: Upravljanje s človeškimi viri vpliva na poslovno strategijo.

V okviru tega vprašanja me zanima, v kakšni meri je upravljanje človeških virov v slovenskih organizacijah vpeto v strateško upravljanje. Ali strategija UČV vpliva na poslovno strategijo podjetja in katere UČV politike vplivajo na močno poslovno strategijo?

V ta namen bom v raziskovalnem delu naloge združila tri spremenljivke, ki se nanašajo na poslovno strategijo, in sicer napisana poslovna strategija, napisano poslanstvo in izjava o družbeni odgovornosti, v novo spremenljivko, ki jo bom opredelila kot strategijo z dvema poloma: *šibka in močna strategija*.

Štiri spremenljivke: strategija za kadrovske/ človeške vire, strategija za pridobivanje kadrov, strategija za usposabljanje in razvoj kadrov ter izjava o spoštovanju raznolikosti, pa bom združila v novo spremenljivko – *strategija UČV*.

Izbrane *UČV politike* izražajo nosilce odgovornosti na naslednjih področjih: plača in ugodnosti, pridobivanje in izbiranje kadrov, usposabljanje in razvoj kadrov, odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih /(sindikati /sveti delavcev) in rast/zmanjševanje števila zaposlenih.

H2: UČV je v slovenskih organizacijah sistem strokovnih praks in ga lahko prepoznamo kot konkurenčno prednost organizacije, zato lahko govorimo o strateškem upravljanju človeških virov.

V raziskovalnem delu bom preučila UČV prakse ravnanja z ljudmi v slovenskih organizacijah, pri tem se bom osredotočila na štiri elemente, poznane kot PIRK model (Vandenberg in drugi 1999): moč, informacije, nagrade in znanje. Ti elementi morajo

nastopati v sinergiji in biti sestavni del medsebojno usklajenih UČV praks, ki spodbujajo večjo vključenost zaposlenih. V tem smislu strokovni UČV sistem predstavlja širši sistem upravljanja na delovnem mestu in lahko skupaj s človeškimi viri postane temelj trajne konkurenčne prednosti, če so ti učinkovito upravljani v skladu s cilji poslovne strategije. Na podlagi empiričnih povezav med izbranimi spremenljivkami, bom lahko sklepala o strateški vlogi UČV v slovenskih organizacijah.

H3: Demografske lastnosti organizacije determinirajo strateško vlogo UČV.

Preverila bom katere organizacijske lastnosti vplivajo na UČV funkcijo. Izbrala sem dejavnike kot so javno/zasebni sektor, uspešnost, tržna usmerjenost, izobrazba zaposlenih, starost organizacije ter velikost slovenskih podjetij.

7.3 METODOLOGIJA

Za izvedbo naloge in preverjanje delovnih hipotez bom uporabila kombinacijo različnih metodoloških pristopov. Empirični del naloge bo izveden s pomočjo podatkov mednarodne primerjalne študije Cranet (2015), ki jo za Slovenijo koordinira Center za preučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. S programskim orodjem SPSS bom izvedla dodatne analize skladno s predvideno strukturo naloge. Empirični del naloge bom razdelila v naslednje faze:

a) V prvi fazi bom predstavila rezultate statistične obdelave spremenljivk, ki sem jih izdvojila iz vprašalnika Cranet 2014 (glej Tabele 7.3. do 7.8, Priloga A):

- Ali imate oddelek za kadre/človeške vire?
- Ali je oseba, ki odgovarja za kadre/človeške vire član/ica uprave/ožjega kolegija direktorjev ali drugega ustreznega izvršnega organa?
- Od kod je bila rekrutirana oseba, ki odgovarja za kadre/človeške vire?
- Koliko slovenskih podjetij ima zapisano poslanstvo, poslovno strategijo, strategijo za kadre/človeške vire, strategijo za pridobivanje kadrov, strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov, izjavo o družbeni odgovornosti in izjavo o spoštovanju raznolikosti.
- Če imate poslovno strategijo podjetja, v kateri fazi je oseba, odgovorna za kadre/človeške vire, vključena v njen razvoj?
- Kdo je v največji meri odgovoren za glavne odločitve glede politik, ki zadevajo upravljanje s človeškimi viri?

- V kakšni meri ocenjujete uspešnost oddelka za kadre/človeške vire?

b) V drugi fazi bom ugotavljala ali upravljanje s človeškimi viri vpliva na poslovno strategijo v slovenskih podjetjih. V okviru tega vprašanja bom s pomočjo diskriminantne analize ugotovila, kakšna je povezanost med strategijo podjetja in UČV funkcijo. V naslednjem koraku bom preverila katere UČV prakse najbolj prispevajo k diskriminantni spremenljivki UČV.

c) V tretji fazi se bom osredotočila na PIRK model, najprej pa bom raziskala UČV prakse:

- katere metode kariernega upravljanja se uporabljajo za razvoj zaposlenih in metode za ocenjevanje učinkovitosti usposabljanja
- kakšno je nagrajevanje : zakonske in netradicionalne oblike
- prakse kadrovanja: različne oblike dela
- razvoj zaposlenih: izobraževanje oz. usposabljanje
- organizacijsko komuniciranje med zaposlenimi: navzdol in navzgor
- obveščenost zaposlenih v relevantnih organizacijskih problematikah

S faktorsko analizo bom reducirala število manifestnih spremenljivk, tako da bom dobila prevladujoče latentne faktorje spremenljivk, ki bodo predstavljali dimenzije PIRK modela. V naslednjem koraku bom izbrane neodvisne spremenljivke vključila v regresijsko analizo, kjer bo kot odvisna spremenljivka nastopala profitabilnost (Cranet vprašalnik 2014) in nato v naslednji fazi še fluktuacija. Na podlagi rezultatov regresijske analize bom lahko sklepala o strateški vlogi UČV v slovenskih organizacijah.

d) Glede na to, da sem v zadnjem teoretičnem poglavju opisala trajnostni pristop k UČV kot nov model, bom v sklopu druge hipoteze preverila še povezavo PIRK modela z uspešnostjo. Vprašalnik Cranet ponuja šest odgovorov, ki predstavljajo šest ravni uspešnosti: *ekonomsko* (raven produktivnosti, profitabilnost, kotiranje na borzi), *družbene dejavnike* (kakovost storitev, čas od ideje do inovacije) in *okoljevarstvena vprašanja*. V ta namen bom združila vseh šest dimenzij v odgovor uspešnost, ki bo nastopal kot odvisna spremenljivka v regresijski analizi.

e) V zadnji fazi me bo zanimalo, ali demografske lastnosti podjetja vplivajo na vlogo UČV. Vključila bom sledeče neodvisne spremenljivke, za katere domnevam, da imajo vpliv na strateški UČV: velikost in starost organizacije, izobrazba zaposlenih, uspešnost organizacije, vrsta sektorja (javni/zasebni) in tržna usmerjenost storitev oz. proizvodov. Večina spremenljivk je numeričnih in zato primernih za vključitev v regresijsko analizo, opisne spremenljivke pa bom najprej dihotomizirala in jih nato vključila v analizo. Z regresijsko

analizo bom ugotovila posamičen vpliv navedenih dejavnikov na odvisno spremenljivko – vlogo UČV.

S pomočjo opisanih metodoloških korakov bom lahko raziskala status UČV, ugotovila katere UČV prakse najbolj vplivajo na poslovno strategijo, ali nastopajo kot sistem medsebojno usklajenih praks, če jih lahko prepoznamo kot vir konkurenčne prednosti in če sploh lahko govorimo o strateški vlogi upravljanja človeških virov v slovenskih organizacijah. Ugotovila bom tudi katere organizacijske lastnosti vplivajo na strateško vlogo UČV.

7.4 ANALIZA

V magistrskem delu bom preverila tri hipoteze.

H1: Upravljanje s človeškimi viri vpliva na poslovno strategijo.

V okviru tega vprašanja me zanima, v kakšni meri je upravljanje človeških virov v slovenskih organizacijah vpeto v strateško upravljanje. Ali strategija UČV vpliva na poslovno strategijo podjetja in katere UČV politike vplivajo na močno poslovno strategijo?

H1.1. Ali strategija UČV vpliva na poslovno strategijo?

Iz spremenljivk poslanstvo, poslovna strategija in izjava o družbeni odgovornosti (glej Tabela 7.2) je bila narejena nova spremenljivka, ki meri *moč poslovne strategije*. Če ima organizacija pri vseh treh kategorijah odgovor da, je močna strategije, sicer je šibka. Takšnih organizacij, ki ima močno strategijo je 50,5%.

Tabela 7.1: Ali ima organizacija zapisano poslanstvo/strategijo/izjavo CSR:

	Ne	Da	Ne	Da
	%	%	Count	Count
Poslanstvo	8,4%	91,6%	18	196
Poslovno strategijo	13,5%	86,5%	29	186
Izjavo o družbeni odgovornosti	45,3%	54,7%	97	117

Tabela 7.2: Močna strategija

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Poslovna strategija	Šibka	108	49,5	49,5	49,5
	Močna	110	50,5	50,5	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Sledila je izvedba diskriminantne analize, s katero sem ugotovila kako dobro izbrane spremenljivke, ki merijo UČV, torej *strategijo za kadre/človeške vire, strategijo za pridobivanje kadrov, strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov in izjavo o spoštovanju raznolikosti*, ločujejo med podjetji, ki imajo šibko in močno strategijo. Najprej sem pogledala povprečne vrednosti izbranih spremenljivk v podjetjih s šibko in močno strategijo.

Tabela 7.9: Povprečne vrednosti spremenljivk

Strategija		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
Šibka	Strategijo za kadre / človeške vire	,50	,502	105	105,000
	Strategijo za pridobivanje kadrov	,36	,483	105	105,000
	Strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov	,57	,497	105	105,000
	Izjavo o spoštovanju raznolikosti	,10	,308	105	105,000
Močna	Strategijo za kadre / človeške vire	,86	,349	107	107,000
	Strategijo za pridobivanje kadrov	,64	,481	107	107,000
	Strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov	,82	,384	107	107,000
	Izjavo o spoštovanju raznolikosti	,59	,494	107	107,000
Total	Strategijo za kadre / človeške vire	,68	,466	212	212,000
	Strategijo za pridobivanje kadrov	,50	,501	212	212,000
	Strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov	,70	,460	212	212,000
	Izjavo o spoštovanju raznolikosti	,35	,478	212	212,000

Na podlagi tabele povprečne vrednosti spremenljivk v obeh skupinah sem ugotovila, da imajo podjetja z močno strategijo: močnejšo strategijo za človeške vire, močnejšo strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov, relativno močno strategijo za pridobivanje kadrov in bolj spoštujejo izjavo o spoštovanju raznolikosti kot podjetja s šibko strategijo. Podjetja s šibko strategijo imajo še posebej šibkejšo strategijo za pridobivanje kadrov.

Razlika med šibko in močno strategijo se kaže pri spremenljivkah, kar lahko razberemo iz spodnje tabele »Test of Equality of Group Means«:

Tabela 7.10: Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Strategijo za kadre / človeške vire	,854	35,840	1	210	,000
Strategijo za pridobivanje kadrov	,920	18,277	1	210	,000
Strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov	,925	16,960	1	210	,000
Izjavo o spoštovanju raznolikosti	,742	72,923	1	210	,000

Pri vseh opazovanih spremenljivkah (strategija za kadre/človeške vire, strategija za pridobivanje kadrov, strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov, izjava o spoštovanju raznolikosti), se kaže razlika med šibko in močno strategijo.

Tabela 7.11: Lastne vrednosti

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,449a	100,0	100,0	,557

First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

S pomočjo tematskih spremenljivk lahko pojasnimo 55,7% razlik med močno in šibko strategijo.

Tabela 7.12: Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,690	77,123	4	,000

Diskriminantna funkcija je statistično značilna in loči med šibko in močno strategijo pri stopnji značilnosti $p < 0,001$.

Pomen diskriminantnih funkcij (interpretacija uteži)

Tabela 7.13: Standardizirane diskriminantne uteži

	Function
	1
Strategijo za kadre / človeške vire	,487
Strategijo za pridobivanje kadrov	-,010
Strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov	,001
Izjavo o spoštovanju raznolikosti	,800

Iz tabele standardiziranih diskriminantnih uteži je razvidno, katere merjene spremenljivke najbolj prispevajo k diskriminantni spremenljivki. Strukturne uteži pa predstavljajo korelacije med diskriminantno spremenljivko in merjenimi spremenljivkami. Diskriminantna spremenljivka *pozitivno korelira* z vsemi merjenimi spremenljivkami, torej meri močno strategijo. Torej višje so vrednosti na tej funkciji, močnejša je poslovna strategija. Na razlikovanje med močno in šibko strategijo najbolj vplivata spremenljivki *strategija za kadre/človeške vire in strategija za pridobivanje kadrov*.

Tabela 7.14: Strukturne uteži

	Function
	1
Strategijo za kadre / človeške vire	,880
Strategijo za pridobivanje kadrov	,617
Strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov	,440
Izjavo o spoštovanju raznolikosti	,424

Razlike med močno in šibko strategijo – centriodi skupin

Tabela 7.15: Functions at Group Centroids

Strategija	Function
	1
Šibka	-,673
Močna	,661

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means.

Centroidi so povprečja na diskriminantni spremenljivki. Iz centroidov razberemo, kako je opredeljena močna poslovna strategija.

Razvrstitev na osnovi diskriminantne analize

Tabela 7.16: Classification Results^a

Strategija			Predicted Group Membership		Total
			Šibka	Močna	
Original	Count	Šibka	94	11	105
		Močna	44	63	107
	%	Šibka	89,5	10,5	100,0
		Močna	41,1	58,9	100,0

a. 74,1% of original grouped cases correctly classified

S pomočjo diskriminantne funkcije je v dve skupini pravilno uvrščenih 74,1% enot. Med anketiranci iz šibke strategije jih je 89,5 % pravilno uvrščenih in med anketiranci iz močne strategije jih je pravilno uvrščenih 58,9 %.

Korelacija med poslovno strategijo in UČV

Tabela 7.17: Korelacija

		Strategija	Strategijo za kadre / človeške vire	Strategijo za pridobivanje kadrov	Strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov	Izjavo o spoštovanju raznolikosti	UČV
Poslovna strategija	Pearson Correlation	1	,372**	,283**	,276**	,505**	,463**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0
	N	218	213	212	213	214	218

Korelacija med poslovno strategijo in spremenljivkami UČV je razvidna iz Pearsonovega koeficienta korelacije. Pri vseh spremenljivkah je statistično značilna ($p < 0,01$) in je pozitivno povezana. Povezava med poslovno strategijo in strategijo za kadre/človeške vire je šibka (0,372), med poslovno strategijo in strategijo za pridobivanje kadrov je šibka (0,283), med

strategijo in strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov je šibka (0,276), med strategijo in izjavo o spoštovanju raznolikosti je zmerna (0,505). Korelacija med poslovno strategijo in skupno UČV spremenljivko je prav tako zmerna (0,463). Skupna spremenljivka UČV je oblikovana tako, da če organizacije imajo določeno strategijo, dobi spremenljivka vrednost ena. Torej če imajo vse našteje dejavnosti, ima spremenljivka vrednost 4, če jih nima, pa ima vrednost 0.

H1.2 Katere UČV politike vplivajo na močno poslovno strategijo?

Zanimalo me bo, kako dobro izbrane spremenljivke, ki se nanašajo na posamezne UČV politike, ločujejo med podjetji, ki imajo šibko in močno strategijo. V tem kontekstu smo tudi preverjali, kdo je v največji meri odgovoren za glavne odločitve glede politike na področjih:

- Plača in ugodnosti
- Pridobivanje in izbiranje kadrov
- Usposabljanje in razvoj kadrov
- Odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih /(sindikati / sveti delavcev)
- Rast/zmanjševanje števila zaposlenih

Najprej smo pogledali povprečne vrednosti izbranih spremenljivk v podjetjih s šibko in močno strategijo (glej Tabela 7.18, Priloga A). Ugotovili smo, da so v podjetjih z močno strategijo najbolj pomembne politike:

- usposabljanje in razvoj kadrov ter pridobivanje in izbiranje kadrov, za katere je odgovoren UČV s posvetovanjem z linijskimi vodji
- odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih, za katere je odgovoren UČV

Pri podjetjih s šibko strategijo pa so skoraj na vseh merjenih spremenljivkah v največji meri odgovorni linijski vodje brez/ali s posvetovanjem z UČV. Najpomembnejša politika so plače in ugodnosti. Razlika med šibko in močno strategijo se kaže pri spremenljivkah, kar lahko razberemo iz tabele »Test of Equality of Group Means« (glej Tabela 7.19, Priloga A):

- Pridobivanje in izbiranje kadrov - Linijski vodje
- Odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih – UČV

S pomočjo tematskih spremenljivk lahko pojasnimo 38,7% razlik med šibko in močno strategijo.

Tabela 7.20: Lastne vrednosti

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,176 ^a	100,0	100,0	,387

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Tabela 7.21: Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,850	33,363	20	,031

Diskriminantna funkcija je statistično značilna in loči med šibko in močno strategijo pri stopnji značilnosti $p=0,031$.

Pomen diskriminantnih funkcij (interpretacija uteži)

Iz tabele standardiziranih diskriminantnih uteži je razvidno, katere merjene spremenljivke najbolj prispevajo k diskriminantni spremenljivki (glej Tabela 7.22, Priloga A).

Strukturne uteži pa predstavljajo korelacije med diskriminantno in merjenimi spremenljivkami. Diskriminantna spremenljivka korelira z nekaterimi pozitivno, z drugimi negativno. *Na razlikovanje med močno in šibko strategijo najbolj vplivata:*

- Odnosi s kolektivnimi predstavništvami zaposlenih - UČV
- Pridobivanje in izbiranje kadrov - Linijski vodje

Tabela 7.23: Strukturne uteži

	Function
	1
Odnosi s kolektivnimi predstavništvami zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Oddelek za človeške vire	,532
Pridobivanje in izbiranje kadrov-Linijski vodje	-,503
Usposabljanje in razvoj kadrov-Linijski vodje	-,378
Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	,371
Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Linijski vodje	-,367
Plača in ugodnosti-Oddelek za človeške vire	,346
Usposabljanje in razvoj kadrov-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	,335
Odnosi s kolektivnimi predstavništvami zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Linijski vodje	-,252
Pridobivanje in izbiranje kadrov-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	,251
Plača in ugodnosti-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	,229
Pridobivanje in izbiranje kadrov-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	,196
Odnosi s kolektivnimi predstavništvami zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	-,178
Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	,126
Odnosi s kolektivnimi predstavništvami zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	-,097
Plača in ugodnosti-Linijski vodje	-,088
Plača in ugodnosti-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	-,085
Usposabljanje in razvoj kadrov-Oddelek za človeške vire	,084
Pridobivanje in izbiranje kadrov-Oddelek za človeške vire	,078
Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Oddelek za človeške vire	,030
Usposabljanje in razvoj kadrov-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	-,014

Razlike med močno in šibko strategijo – centriodi skupin

Tabela 7.24: Functions at Group Centroids

Strategija	Function
	1
Šibka	-,421
Močna	,414

Centriodi so povprečja na diskriminantni spremenljivki. Iz centroidov razberemo, kako je opredeljena močna poslovna strategija.

Razvrstitev na osnovi diskriminantne analize

Tabela 7.25: Classification Results^a

		Strategija	Predicted Group Membership		Total
			Šibka	Močna	
Original	Count	Šibka	69	39	108
		Močna	39	71	110
	%	Šibka	63,9	36,1	100,0
		Močna	35,5	64,5	100,0

a. 64,2% of original grouped cases correctly classified.

S pomočjo diskriminantne funkcije je v dve skupini pravilno uvrščenih 64,2% enot. Med anketiranci iz šibke strategije jih je 63,9% pravilno uvrščenih in med anketiranci iz močne strategije jih je pravilno uvrščenih 64,5%.

Na podlagi diskriminantne analize sem ugotovila, da lahko z izbranimi spremenljivkami, ki merijo upravljanje s človeškimi viri, pojasnimo 64,2 % diskriminantne spremenljivke in tako ločujejo med podjetji, ki imajo šibko in močno strategijo.

H2: UČV je v slovenskih organizacijah sistem strokovnih praks in ga lahko prepoznamo kot konkurenčno prednost organizacije, zato lahko govorimo o strateškem upravljanju človeških virov.

Najprej bom raziskala UČV prakse in pregledala rezultate po sklopih praks.

1. V vprašalniku sem iz sklopa razvoj zaposlenih najprej pogledala karijerne prakse.

Najprej sem morala standardizirati spremenljivke (glej Tabela 7.1, Priloga B).

V nadaljevanju je bila narejena faktorska analiza (glej Tabela 7.2 do 7.4, Priloga B). Faktorska analiza je redukcijska metoda, to pomeni, da z njeno pomočjo ugotovimo, ali več trditev meri isto dimenzijo, katere so le-te in kako močna je povezava med njimi.

Za njeno uporabnost je potrebno, da je izpolnjenih več pogojev, med drugim mora biti vrednost komunalitet nad 0,300, v tem primeru ni tako. Spremenljivka »Napotitve v tujino« ima vrednost manjšo, zato sem jo izločila iz nadaljnje analize. V naslednjem koraku sem

preverila, ali je prisotna multikolinearnost, torej zelo visoka korelacija med spremenljivkami ali singularnost-popolna korelacija. Dobljena vrednost je 0,001, kar je več od mejne vrednosti (0,00001). Trditve med seboj dobro korelirajo. S Kaiser-Meyer-Olkin testom preverimo, ali so parcialne korelacije med trditvami majhne. Dobljena vrednost je 0,887, kar kaže na korelacijo in primernost vzorca. Lahko zaključim, da bo faktorska analiza dala zanesljive faktorje.

Bartlettov test sferičnosti testira ničelno hipotezo. Ničelno domnevo lahko zavrnem v prid alternativni. V nasprotnem primeru (če ne zavrremo ničelne hipoteze) to pomeni neprimernost faktorskega modela. Med spremenljivkami je namreč pričakovana določena povezanost. V našem primeru ničelno hipotezo lahko zavrnem, kar potrди primernost faktorskega modela.

V faktorski analizi je izbrana metoda glavnih osi (PAF). V naslednjem koraku sem preverila še, kakšna je korelacija med trditvijo in komponento. Višja kot je vrednost korelacije, bolj trditev ustreza oz. pripada faktorju.

V nadaljevanju analize sem izbrala ortogonalno rotacijo Oblimin, ker sem predpostavljala, da so faktorji med seboj neodvisni. Dva faktorja imata lastno vrednost nad 1, torej program SPSS predlaga samo dva faktorja, ki skupaj pojasnjujeta 58,6% celotne variabilnosti merjenih spremenljivk. Prvi faktor pojasni 50,2 % celotne variance, drugi pa 8,3 %.

Tabela 7.5: Delež pojasnjene variance

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,532	50,243	50,243	6,532	50,243	50,243	4,484	34,492	34,492
2	1,083	8,332	58,575	1,083	8,332	58,575	3,131	24,083	58,575

V naslednjem koraku sem naredila matriko faktorjev, kjer so zapisane uteži pred rotacijo, nato pa še matriko korelacije med faktorji (glej Tabela 7.6 in 7.7, Priloga B). Iz podatkov je razvidno, da je med faktorjema visoka povezanost, ker so korelacijski koeficienti nad 0,20.

Sledila je rotirana matrika faktorjev in v tej fazi sem določila vsebinskost faktorjev (Tabela 7.8). Prvi faktor sem imenovala formalno učenje, drugega pa usposabljanje. Namreč iz tabele je razvidno, da prvi faktor močno korelira s spremenljivkami, ki merijo bolj formalne metode učenja. Višja kot je vrednost faktorja (uteži), bolj se uporabljajo izbrane metode.

Drugi faktor najmočneje korelira s spremenljivkami usposabljanje in mentoriranje. Uteži prav na teh dveh spremenljivkah sta zelo visoki, kar kaže na visoko stopnjo usposabljanja.

V zadnjem koraku sem preverila še zanesljivost merske lestvice (glej Tabela 7.9, Priloga B). Cronbach alpha vrednost je 0,916, kar pomeni, da je merska lestvica zanesljiva. Za nadaljnjo analizo sem seštel vse trditve prvega faktorja in jih delila z njihovim številom, enako sem naredila z drugim faktorjem, tako sem dobila dve novi spremenljivki, poimenovani formalno učenje in usposabljanje, ki ju bom uporabila v regresijski analizi.

Tabela 7.8: Rotated Component Matrix^a

	Formalno učenje	Usposabljanje
	1	2
Projekte za spodbujanje učenja	,783	
Razvojne centre	,749	
Formalne karijerne načrte	,710	
Programe razvoja perspektivnih kadrov	,702	
Posebne naloge	,699	
Vzpostavljanje formalnih mrež	,681	
Individualno inštruiranje (Coaching)	,633	
Računalniško podprti paketi / e-učenje	,596	
Usposabljanje pri delu		,809
Mentoriranje		,799
Sodelovanje v projektne timskem delu	,418	,683
Načrtovano kroženje med delovnimi mesti		,644
Načrte nasledstva	,482	,538

2. V sklopu razvoj zaposlenih sem preverila še metode za ocenjevanje učinkovitosti usposabljanja.

Tabela 7.10: Če da, katere od naslednjih metod uporabljate v vaši organizaciji za evalvacijo učinkovitosti usposabljanja?

	Ne uporabljamo	Uporabljamo	Ne uporabljamo	Uporabljamo
	%	%	Count	Count
Celotno število dni usposabljanja na zaposlenega letno	26,0%	74,0%	19	54
Doseganje ciljev, ki so določeni v planu usposabljanja in razvoja	16,4%	83,6%	12	61
Evalvacija odzivov takoj po zaključku usposabljanja	13,7%	86,3%	10	63
Merjenje delovne uspešnosti pred in takoj po usposabljanju	81,7%	18,3%	58	13
Merjenje delovne uspešnosti pred in nekaj mesecev po usposabljanju	58,3%	41,7%	42	30
Neformalne povratne informacije linijskih vodij	15,1%	84,9%	11	62
Neformalne povratne informacije zaposlenih	18,3%	81,7%	13	58
Donosnost investicij v usposabljanje	83,3%	16,7%	60	12

V regresijski analizi sta bili uporabljeni dve spremenljivki neformalne povratne informacije linijskih vodij in neformalne povratne informacije zaposlenih.

3.1 Naslednji sklop je nagrajevanje in ugodnosti, najprej sem preverila tradicionalne (zakonske) oblike nagrajevanja (glej Tabela 7.11, Priloga B).

Za nadaljnjo analizo so bile seštete vrednosti po kategorijah. Torej višja je vrednost, več nudi podjetje. Če podjetje ne nudi ničesar, je vrednost 0, če pa nudi vse našteje bonitete, pa je vrednost 9. Iz rezultatov sem naredila frekvenčne porazdelitve za tri spremenljivke za: vodje, strokovnjake in administrativne in/ali fizične delavce (glej Tabela 7.12 do 7.14, Priloga B). Te tri spremenljivke bom uporabila v regresijski analizi.

3.2 Drugo vprašanje, ki se je nanašalo na nagrajevanje je:

Ali poleg zakonsko zahtevanih dodatno nudite katere od naslednjih programov?

Poimenovala sem jih netradicionalne oblike nagrajevanja (glej Tabela 7.15 in Tabela 7.16, Priloga B). Prav tako so se pri tem vprašanju seštete vrednosti in višja vrednost pomeni več bonitet. Iz rezultatov sem naredila frekvenčno porazdelitev za spremenljivko in jo poimenovala **netradicionalne oblike nagrajevanja**.

4. Naslednja kategorija so prakse kadrovanja, in sicer različne oblike dela.

Vprašanje: Prosimo označite približni delež tistih, ki delajo v vaši organizaciji v naslednjih oblikah dela (glej Tabela 7.17, Priloga B). V tem primeru sem vprašanje dihotomizirala in seštela trditve, katere oblike dela se uporabljajo. Tako sem dobila novo spremenljivko, ki pove kako fleksibilno je podjetje, ki jo bom uporabila v regresijski analizi. Višja je vrednost, bolj je podjetje fleksibilno v različnih oblikah dela (glej Tabela 7.18, Priloga B).

5. Razvoj zaposlenih – izobraževanje.

Preverila sem še vprašanje: Približno kolikšen delež letnih stroškov za plače sedaj uporabljate za usposabljanje? Iz rezultatov sem naredila frekvenčno porazdelitev za spremenljivko in jo poimenovala **stroški za izobraževanje** (glej Tabela 7.19, Priloga B).

6. Zadnja kategorija so odnosi in komuniciranje z zaposlenimi.

Vprašanje se je glasilo: V kolikšni meri uporabljate naslednje metode za **sporočanje ključnih zadev zaposlenim**? Možni odgovori so bili: neposredno zaposlenim, preko neposrednih vodij, preko sindikalnih predstavnikov, preko sveta delavcev, preko rednih sestankov delavcev, sestanki delovnih skupin in elektronsko komuniciranje.

Najprej sem pogledala povprečno vrednost spremenljivk (glej Tabela 7.20, Priloga B), nato pa je sledila faktorska analiza. Vrednost komunalitet mora biti nad 0,300, ker je v tem primeru tako, nadaljujem z analizo (glej Tabela 7.21, Priloga B). V naslednjem koraku preverjam, ali je prisotna multikolinearnost, torej zelo visoka korelacija med spremenljivkami ali singularnost-popolna korelacija. Dobljena vrednost je 0,165, kar je več od mejne vrednosti

(0,00001). Trditve med seboj dobro korelirajo. S Kaiser-Meyer-Olkin testom preverim, ali so parcialne korelacije med trditvami majhne. Dobljena vrednost je 0,675, kar kaže na korelacijo in primernost vzorca. Lahko zaključim, da bo faktorska analiza dala zanesljive faktorje (glej Tabela 7.22, Priloga B).

Bartlettov test sferičnosti testira ničelno hipotezo. Ničelno domnevo lahko zavrnem v prid alternativni. V nasprotnem primeru (če ne zavrremo ničelne hipoteze) to pomeni neprimernost faktorskega modela. Med spremenljivkami je namreč pričakovana določena povezanost. V tem primeru ničelno hipotezo lahko zavrremo, kar potrjuje primernost faktorskega modela.

V faktorski analizi je izbrana metoda glavnih osi (PAF). V naslednjem koraku sem preverila še, kakšna je korelacija med trditvijo in komponento. Višja kot je vrednost korelacije, bolj trditev ustreza oz. pripada faktorju. V nadaljevanju analize sem izbrala ortogonalno rotacijo Oblimin, ker sem predpostavljala, da so faktorji med seboj neodvisni. Trije faktorji imajo lastno vrednost nad 1, torej program SPSS predlaga tri faktorje. Prvi pojasni 37,7 % celotne variance, drugi 19,4 % in zadnji 14,7 %.

Tabela 7.23: Delež pojasnjene variance

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,641	37,732	37,732	2,641	37,732	37,732	2,135	30,504	30,504
2	1,358	19,395	57,127	1,358	19,395	57,127	1,677	23,955	54,459
3	1,030	14,719	71,846	1,030	14,719	71,846	1,217	17,387	71,846

V naslednjem koraku sem naredila matriko faktorjev, kjer so zapisane uteži pred rotacijo, nato pa še matriko korelacije med faktorji (glej Tabela 7.24 in 7.25, Priloga B). Iz podatkov je razvidno, da je med faktorji visoka povezanost, ker so korelacijski koeficienti nad 0,20.

Sledila je rotirana matrika faktorjev in v tej fazi sem določila vsebinskost faktorjev (Tabela 7.26). Prvi faktor poimenujem neposredno komuniciranje, drugega zastopstvo in tretjega neposredni vodje. Namreč iz tabele je razvidno, da prvi faktor močno korelira s spremenljivkami, ki merijo bolj neposredne oblike komuniciranja. Višja kot je vrednost faktorja (uteži), bolj se uporabljajo izbrane metode.

Drugi faktor najmočneje korelira s spremenljivkama preko sveta delavcev in preko sindikatov, zato smo ga poimenovali zastopstvo. Uteži prav na teh dveh spremenljivkah sta zelo visoki, kar kaže na visoko stopnjo uporabljene metode posredništva.

Tretji faktor najmočnejše korelira s spremenljivko preko neposrednih vodij, zato sem pustila enako poimenovanje, ker je na tem faktorju prav ta utež najbolj visoka.

Tabela 7.26: Rotated Factor Matrix

	Factor		
	1	2	3
Sestanki delovnih skupin	,862		
Preko rednih sestankov delavcev	,845		
Neposredno zaposlenim	,643		,465
Elektronsko komuniciranje	,471		,433
Preko sveta delavcev		,873	
Preko sindikalnih predstavnikov		,858	
Preko neposrednih vodij			,867

V zadnjem koraku sem preverila še zanesljivost merske lestvice (Tabela 7.27, Priloga B). Cronbach alpha vrednost je 0,715, kar pomeni, da je merska lestvica zanesljiva. Za nadaljnjo analizo sem seštela vse trditve prvega faktorja in jih delila z njihovim številom, enako sem naredila z drugim in tretjim faktorjem, tako sem dobila tri nove spremenljivke, poimenovane neposredno komuniciranje, zastopstvo in neposredni vodje, ki jih bom uporabila v regresijski analizi.

6.2. Drugo vprašanje, s katerim sem merila **odnose med zaposlenimi, se nanaša na vključenost**. Vprašanje je bilo: katere skupine zaposlenih formalno obveščate o naslednji problematiki? Odgovori so bili poslovna strategija, finančna uspešnost in organizacija dela. Tudi v tem primeru sem seštela vrednosti po kategorijah (vodje, strokovnjaki in administrativni/fizični delavci). Višja vrednost pomeni večjo vključenost posamezne skupine. Iz rezultatov sem naredila frekvenčne porazdelitve za tri spremenljivke: vodje, strokovnjaki in administrativni in/ali fizični delavce (glej Tabela 7.28 do 7.31, Priloga B). Te tri spremenljivke bom uporabila v regresijski analizi.

6.3. Tretje vprašanje se je nanašalo na **komunikacijo zaposlenih vodstvu**: v kolikšni meri, uporabljate naslednje metode, s katerimi zaposleni sporočajo vodstvu svoje poglede? Možni odgovori so bili: neposredno najvišjemu vodstvu, preko neposrednih vodij, preko predstavnikov sindikatov, preko sveta delavcev, preko rednih sestankov delavcev, kratki

sestanki delovnih skupin, program posredovanja predlogov, raziskava stališč zaposlenih in elektronsko komuniciranje.

Najprej sem pogledala povprečno vrednost spremenljivk (glej Tabela 7.32, Priloga B) in tudi pri tem vprašanju je bila narejena faktorska analiza. Vrednost komunalitet mora biti nad 0,300, ker je v tem primeru tako, nadaljujem z analizo (glej Tabela 7.33, Priloga B). V naslednjem koraku preverjam, ali je prisotna multikolinearnost, torej zelo visoka korelacija med spremenljivkami ali singularnost-popolna korelacija. Dobljena vrednost je 0,053, kar je več od mejne vrednosti (0,00001). Trditve med seboj dobro korelirajo. S Kaiser-Meyer-Olkin testom preverim, ali so parcialne korelacije med trditvami majhne. Dobljena vrednost je 0,736, kar kaže na korelacijo in primernost vzorca. Lahko zaključim, da bo faktorska analiza dala zanesljive faktorje.

Bartlettov test sferičnosti testira ničelno hipotezo. Ničelno domnevo lahko zavrnem v prid alternativni. V nasprotnem primeru (če ne zavrnemo ničelne hipoteze) to pomeni neprimernost faktorskega modela. Med spremenljivkami je namreč pričakovana določena povezanost. V tem primeru ničelno hipotezo lahko zavrnem, kar potrди primernost faktorskega modela.

V faktorski analizi je izbrana metoda glavnih osi (PAF). V naslednjem koraku sem preverila še, kakšna je korelacija med trditvijo in komponento. Višja kot je vrednost korelacije, bolj trditev ustreza oz. pripada faktorju. V nadaljevanju analize sem izbrala ortogonalno rotacijo Oblimin, ker sem predpostavljala, da so faktorji med seboj neodvisni. Trije faktorji imajo lastno vrednost nad 1, torej program SPSS predlaga samo tri faktorje. Prvi pojasni 37,8 % celotne variance, drugi 17,2 % in tretji 11,5 % (glej Tabela 7.35).

Tabela 7.35: Delež pojasnjene variance

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,397	37,750	37,750	3,397	37,750	37,750	2,524	28,039	28,039
2	1,547	17,189	54,939	1,547	17,189	54,939	1,824	20,264	48,303
3	1,034	11,490	66,429	1,034	11,490	66,429	1,631	18,126	66,429

Naredila sem matriko faktorjev, kjer so zapisane uteži pred rotacijo, nato pa še matriko korelacije med faktorji (glej Tabela 7.36 in 7.37, Priloga B). Iz podatkov je razvidno, da je med faktorji visoka povezanost, ker so korelacijski koeficienti nad 0,20. Sledila je rotirana matrika faktorjev in v naslednjem koraku smo določili vsebinskost faktorjev (Tabela 7.38). Prvi faktor sem poimenovala posredno komuniciranje, drugega neposredno komuniciranje ter

tretjega komuniciranje preko zastopnikov. Namreč iz tabele je razvidno, da prvi faktor močno korelira s spremenljivkami, ki merijo bolj posredne metode komuniciranja vodstvu. Višja kot je vrednost faktorja, bolj se uporabljajo izbrane metode in uteži na tem faktorju so visoke.

Drugi faktor najmočneje korelira s spremenljivkami preko neposrednih vodij, neposredno vodstvu in e-komuniciranje, zato sem ga imenovala neposredno komuniciranje vodstvu. Uteži na teh spremenljivkah so visoke, kar kaže na dobro stopnjo uporabljenih metod komuniciranja.

Tretji faktor najmočneje korelira s spremenljivko preko sindikatov in svetov delavcev, zato sem to metodo imenovala komuniciranje vodstvu preko zastopnikov, na tem faktorju so tudi najvišje uteži.

Tabela 7.38: Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
Program posredovanja predlogov	,811		
Raziskava stališč zaposlenih	,782		
Kratki sestanki delovnih skupin	,753		
Preko rednih sestankov delavcev	,666		
Preko neposrednih vodij		,759	
Elektronsko komuniciranje		,724	
Neposredno najvišjemu vodstvu	,413	,703	
Preko predstavnikov sindikatov			,873
Preko sveta delavcev			,842

V zadnjem koraku sem preverila še zanesljivost merske lestvice s Cronbach alpha vrednostjo, ki je 0,777, kar pomeni, da je merska lestvica zanesljiva (glej Tabela 7.39, Priloga B). Za nadaljnjo analizo sem seštela vse trditve prvega faktorja in jih delila z njihovim številom, enako sem naredila z drugim in tretjim faktorjem. Dobila sem tri nove spremenljivke, poimenovane posredno in neposredno komuniciranje vodstvu ter komuniciranje vodstvu preko zastopnikov, ki sem jih uporabila v regresijski analizi.

7. Preverila sem še kategoriji fluktuacija in absentizem. Vprašanje se je glasilo: prosimo, navedite naslednje informacije o vaših zaposlenih: Letna fluktuacija in Absentizem/ bolniška odsotnost. Naredila sem frekvenčno porazdelitev za vsako spremenljivko in ugotovila, da je število odgovorov zelo majhno, in sicer za fluktuacijo 38, za absentizem samo 27. Zato podatek ni statistično značilen (glej Tabela 7.40 in 7.41, priloga B).

Za izbrane spremenljivke sem še preverila kako se porazdeljujejo (glej Tabela 7.48, priloga B). Večina je porazdeljena normalno, ker se koeficienta asimetrije in sploščenosti nahajata v

intervalu -1,1. Izstopajo spremenljivke: razvojni centri, napotive v tujino, obveščanje strokovnjakov ter administrativnih/fizičnih delavcev, uspešnost-kotiranje na borzi in starost organizacije. Za te spremenljivke je porazdelitev asimetrična v desno in zelo koničasta.

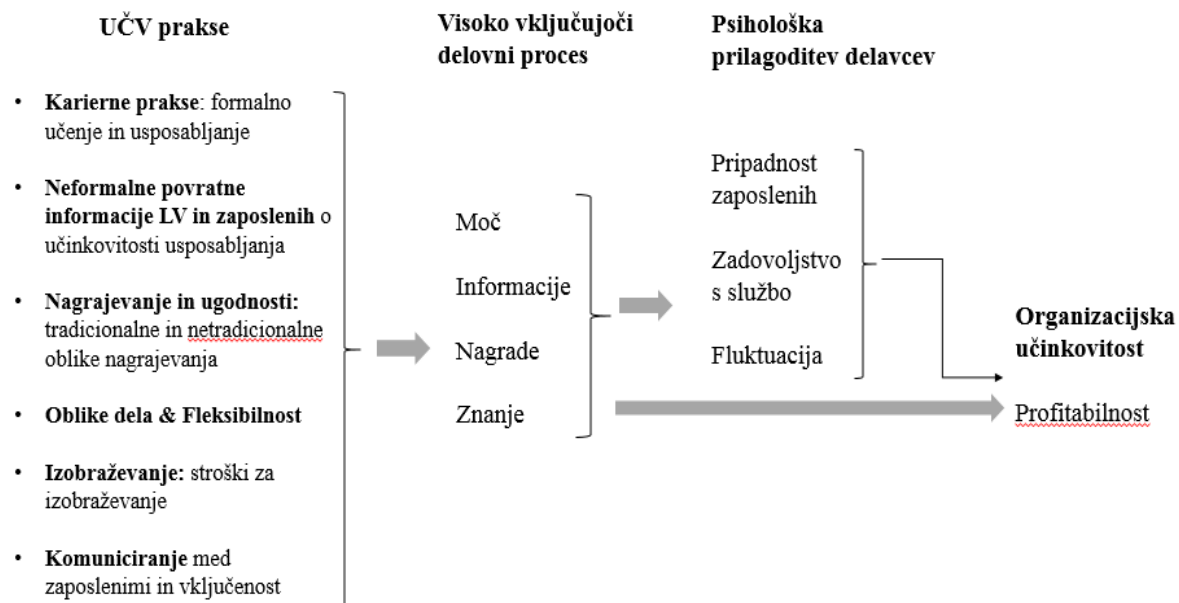
REGRESIJSKA ANALIZA

V prvem delu analize sem najprej raziskala UČV prakse, ki jih bom vključila v regresijsko enačbo kot neodvisne spremenljivke, zato sem najprej pregledala vrednosti neodvisnih spremenljivk. Ker so pri regresijski analizi neodvisne spremenljivke lahko le številske ali pa dihotomne, sem vrednosti nekaterih ustrezno prilagodila. Kjer je bilo potrebno, sem s faktorsko analizo določila ekstrakcijo glavnih faktorjev.

V postavitvi konceptualnega modela strateškega UČV, ki ga bom v nadaljevanju skušala opredeliti z regresijsko enačbo, sem se oprla na delo Vandenberg in drugih (1999). Glavno vprašanje v oblikovanju modela je, kako opredeliti povezavo med UČV praksami in učinkovitostjo, ki ni linearen proces, temveč temelji na odnosih in različnih mehanizmi povezave. Zato sem se že v prvi fazi osredotočila na kombinacije praks, ki spodbujajo vključenost delovnih procesov in temeljijo na štirih elementih: moč, informacije, nagrade in znanje, poznanih kot PIRK model. Tako sem v prvi fazi zreducirala število manifestnih spremenljivk in dobila latentne faktorje spremenljivk, ki predstavljajo glavne elemente modela.

Na osnovi PIRK modela bom skušala oblikovati logično strukturo, s katero bom opredelila povezavo od praks preko procesov do rezultatov. V naslednjem koraku bom izbrane UČV prakse vključila v regresijsko analizo kot neodvisne spremenljivke, kot odvisna spremenljivka pa bo nastopala profitabilnost. Spremenljivko fluktuacija sem izključila iz analize, ker je, zaradi premajhnega vzorca, statistično neznačilna.

Grafični prikaz PIRK modela



S pomočjo regresijske analize bom ugotovila, kateri dejavniki (neodvisne spremenljivke) vplivajo na odvisno spremenljivko. V nadaljevanju bom predstavila rezultate regresijske analize. V model so vključene vse spremenljivke.

Tabela 7.42: R Square

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,755 ^a	,571	,507	1,134

Vrednost popravljen R^2 pove, kako dobro je pojasnjena raziskovalna odvisna spremenljivka z linearnimi vplivi vseh neodvisnih spremenljivk. Z izbranim modelom lahko pojasnim 50,7% celotne variance profitabilnosti. Obstaja še 49,3% drugih vplivov, ki jih nisem vključila v model.

Tabela 7.43: Razmerje med pojasnjeno in nepojasnjeno varianco

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92,289	8	11,536	8,969	,000 ^a
	Residual	69,457	54	1,286		
	Total	161,746	62			

Razmerje med pojasnjeno in nepojasnjeno varianco je F statistika, ki je 8,969. Signifikanca je manjša od 0,05, zato je model statistično značilen. To pomeni, da vsaj ena izmed neodvisnih spremenljivk vpliva na odvisno spremenljivko – v izbranem primeru več spremenljivk.

Tabela 7.44: Katere spremenljivke vplivajo na faktor

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,743	,966		,769	,445
	Formalno učenje in usposabljanje	,078	,225	,040	,345	,731
	Neformalne povratne info LV in zaposlenih	,191	,362	,053	,527	,601
	Tradicionalno nagrajevanje	,370	,072	,567	5,177	,000
	Netradicionalno nagrajevanje	,032	,078	,042	,410	,683
	Oblike dela & Fleksibilnost	,203	,077	,255	2,648	,011
	Komuniciranje	,710	,258	,278	2,751	,008
	Stroški za izobraževanje	,001	,005	,028	,294	,770
	Vključenost	-2,764	,767	-,343	-3,604	,001

Odvisna spremenljivka: profitabilnost.

Na odvisno spremenljivko profitabilnost statistično značilno vplivajo štiri izmed izbranih spremenljivk: tradicionalno nagrajevanje, oblike dela, komuniciranje in vključenost. Profitabilnost je višja, če so med UČV praksami prisotne tradicionalne oblike nagrajevanja, če je dobra komunikacija med vsemi zaposlenimi, v primeru različnih oblik dela in če je nizka vključenost.

Beta koeficient spremenljivke tradicionalno (zakonsko) nagrajevanje je 0,567 in ima statistično značilen vpliv ($p < 0,001$), kar pomeni, da tiste organizacije, ki imajo boljše zakonsko nagrajevanje (pestre programe tradicionalnih oblik nagrajevanja), imajo tudi višjo profitabilnost. Beta koeficient spremenljivke komuniciranje je 0,278 in ima statistično značilen vpliv ($p = 0,008$), kar pomeni, da veliko različnih metod sporočanja zaposlenim in vodstvu vodi v večjo profitabilnost. Spremenljivka različne oblike dela (beta je 0,255) ima statistično značilen vpliv ($p = 0,011$) in pomeni, da organizacija, ki nudi več različnih oblik dela, omogoča večjo profitabilnost. Beta koeficient spremenljivke vključenost ima negativno vrednost, in sicer -0,343 in ima statistično značilen vpliv ($p < 0,001$), kar pomeni, da je povezava negativna. Vzrok je v tem, da ta spremenljivka izraža visoko vključenost vodstva in odsotnost vključenosti strokovnjakov in ostalih zaposlenih. Beta koeficient pokaže, da na profitabilnost najbolj vplivata spremenljivki tradicionalno nagrajevanje in vključenost, sledita pa spremenljivki komuniciranje in različne oblike dela.

V sklopu druge hipoteze bom preverila še povezavo PIRK modela z uspešnostjo. Vprašanje se glasi: kako bi uspešnost vaše organizacije v primerjavi z drugimi v vašem sektorju uvrstili glede na naslednje? Možni odgovori so: kakovost storitev, raven produktivnosti,

profitabilnost, čas od ideje do inovacije, kotiranje na borzi in okoljevarstvena vprašanja. V ta namen bom združila vseh šest dimenzij v odgovor uspešnost, ki bo nastopal kot odvisna spremenljivka v regresijski analizi, neodvisne pa ostanejo iste kot prej.

Tabela 7.45: R Square

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,670 ^a	,449	,368	,645

Vrednost popravljen R^2 nam pove, kako dobro smo pojasnili raziskovalno odvisno spremenljivko z linearnimi vplivi vseh neodvisnih spremenljivk skupaj. Z izbranim modelom pojasnimo 36,8% celotne variance uspešnosti. Obstaja 63,2 % drugih vplivov, ki jih nismo vključili v model.

Tabela 7.46: Razmerje med pojasnjeno in nepojasnjeno varianco

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,310	8	2,289	5,509	,000 ^a
	Residual	22,436	54	,415		
	Total	40,746	62			

Razmerje med pojasnjeno in nepojasnjeno varianco je F statistika, ki je 5,509. Signifikanca je manjša od 0,05, zato je model statistično značilen. To pomeni, da vsaj ena izmed neodvisnih spremenljivk vpliva na odvisno spremenljivko – v izbranem primeru več spremenljivk.

Na odvisno spremenljivko uspešnost statistično značilno vplivata dve izmed izbranih spremenljivk: tradicionalno nagrajevanje in komuniciranje. Uspešnost je višja, če so med UČV praksami prisotne tradicionalne oblike nagrajevanja in če je dobra komunikacija med vsemi zaposlenimi.

Tabela 7.47: Katere spremenljivke vplivajo na faktor

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,592	,549		2,898	,005

Formalno učenje in usposabljanje	,211	,128	,217	1,653	,104
Neformalne povratne info LV in zaposlenih	,095	,206	,053	,464	,645
Tradicionalno nagrajevanje	,124	,041	,377	3,041	,004
Netradicionalno nagrajevanje	,031	,044	,080	,694	,491
Oblike dela & Fleksibilnost	,043	,043	,109	,999	,322
Komuniciranje	,333	,147	,260	2,270	,027
Stroški za izobraževanje	,001	,003	,030	,281	,780
Vključenost	-,773	,436	-,191	-1,773	,082

Odvisna spremenljivka: uspešnost.

Beta koeficient spremenljivke tradicionalno (zakonsko) nagrajevanje je 0,377 in ima statistično značilen vpliv ($p=0,004$), kar pomeni, da tiste organizacije, ki imajo prisotne različne oblike tradicionalnega nagrajevanja, imajo tudi višjo uspešnost. Beta koeficient spremenljivke komuniciranje je 0,260 in ima statistično značilen vpliv ($p=0,027$), kar pomeni, da veliko različnih oblik komunikacij vpliva na uspešnost. Beta koeficient pokaže, da na uspešnost najbolj vplivata spremenljivki tradicionalno nagrajevanje in komuniciranje, sledi pa spremenljivka formalno učenje.

H3: Demografske lastnosti organizacije determinirajo strateško vlogo UČV.

S pomočjo regresijske analize bom ugotovila, kateri dejavniki (neodvisne spremenljivke) vplivajo na odvisno spremenljivko. Odvisna spremenljivka je UČV, neodvisne pa so:

- Je vaša organizacija javni ali zasebni sektor?
- Uspešnost: vseh šest odgovorov smo združili v eno spremenljivko
- Kako bi opisali trge za proizvode in storitve vaše organizacije: odgovora kontinentalni in svetoven smo združili v *trženjska usmeritev za svetovni trg*, nato pa smo združili odgovore lokalni, regionalni in državni v *trženjsko usmeritev na lokalni trg*.
- Ali je vaša organizacija podružnica mednarodnega/slovenskega podjetja? Ali je neodvisna organizacija?
- Prisotnost univerzitetne izobrazbe
- Starost in velikost organizacije

V model so vključene vse spremenljivke (glej Tabela 7.1 do 7.6, Priloga C). V nadaljevanju bom predstavila rezultate regresijske analize.

Tabela 7.7: R Square

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,384 ^a	,147	,078	1,419

Vrednost popravljen R^2 nam pove, kako dobro smo pojasnili raziskovalno odvisno spremenljivko z linearnimi vplivi vseh neodvisnih spremenljivk skupaj. Z izbranim modelom pojasnimo 7,8% celotne variance UČV. Obstaja 92,2% drugih vplivov, ki jih nismo vključili v naš model.

Tabela 7.8: Razmerje med pojasnjeno in nepojasnjeno varianco

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38,332	9	4,259	2,114	,034 ^a
	Residual	221,593	110	2,014		
	Total	259,925	119			

Razmerje med pojasnjeno in nepojasnjeno varianco je F statistika, ki je 2,114. Statistična značilnost prileganja modela podatkom ($p=0,034$) je manjša od mejne vrednosti 0,050. To pomeni, da vsaj ena izmed neodvisnih spremenljivk vpliva na odvisno spremenljivko, zato je model statistično značilen.

Tabela 7.9: Katere spremenljivke vplivajo na faktor

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,543	,632		,859	,392
	Je vaša organizacija javni ali zasebni sektor	-,491	,384	-,153	-1,280	,203
	Uspešnost	,501	,188	,269	2,662	,009
	Tip trga	-,224	,315	-,076	-,711	,479
	Starost organizacije	-,001	,005	-,023	-,238	,813
	podružnica	,524	,430	,114	1,219	,225
	neodvisna organizacija	-,005	,292	-,002	-,017	,987
	Ali imate univerzitetno izobrazbo?	,713	,356	,184	2,001	,048
	Velikost organizacije	,343	,270	,116	1,266	,208

Odvisna spremenljivka: UČV.

Regresijski koeficient (B) pove, če se neodvisna spremenljivka poveča za enoto, za koliko enot se bo spremenila odvisna spremenljivka UČV. Beta koeficient (β) pove, kako neodvisna spremenljivka vpliva na odvisno, večja kot je ta vrednost, večji vpliv ima neodvisna spremenljivka na odvisno. Beta koeficient spremenljivke uspešnost je 0,269 in ima statistično značilen vpliv ($p=0,009$), kar pomeni, da ima v uspešnih organizacijah UČV pomembno vlogo. Beta koeficient spremenljivke univerzitetna izobrazba je 0,184 in ima statistično značilen vpliv ($p=0,048$) in pomeni, da prisotnost univerzitetne izobrazbe povečuje vlogo

UČV. Beta koeficient pokaže, da na odvisno spremenljivko statistično značilno vplivata dve izmed izbranih spremenljivk, in sicer univerzitetna izobrazba, največji vpliv pa ima uspešnost. Na vlogo UČV v organizaciji vplivata organizacijska uspešnost in prisotnost univerzitetne izobrazbe.

7.5 INTERPRETACIJA REZULTATOV

Stanje na področju UČV v slovenskih organizacijah odražajo rezultati mednarodne primerjalne študije Cranet iz leta 2015. V raziskavo je bilo vključenih 218 organizacij in skoraj polovica je takšnih, ki imajo 200 ali manj zaposlenih. Drugo polovico sestavljajo organizacije, ki imajo med 201 do 500 zaposlenih (26,3%) in organizacije nad 500 zaposlenimi (24,4%).

Osnovno vprašanje pri preučevanju položaja UČV je, če ima organizacija sploh oddelek za človeške vire. Cranet raziskava je pokazala, da ima oddelek za človeške vire 77,2% slovenskih organizacij, kar je več kot v letu 2008 (Kohont 2011). V tem pogledu se položaj UČV v slovenskih organizacijah izboljšuje, čeprav to pomeni, da slaba četrtina še vedno nima UČV oddelka. Razlika gre predvsem na račun velikega števila organizacij, ki zaposlujejo manj kot 200 zaposlenih, medtem ko imajo skoraj vse večje organizacije oddelek za človeške vire.

Strateška umeščenost UČV področja se kaže v tem, ali so odgovorne osebe za UČV člani najvišjega vodstva. Podatki kažejo na slabšanje položaja UČV v tem pogledu, saj je 60% takšnih organizacij, kjer je vodja UČV član uprave, medtem ko jih je bilo v letu 2008 78%. Podatki kažejo, da so najvišji vodje za UČV največkrat rekrutirani iz oddelka za človeške vire 34,3%) ali iz vrst nekadrovskih strokovnjakov v organizaciji (28,2). Velik odstotek (28,2%) jih je rekrutiran iz kadrovskih vrst izven organizacije. Podatki kažejo na to, da je še vedno pomembno, da oseba odgovorna za UČV dobro pozna organizacijo, lahko bi rekla, da prevladuje usmerjenost na notranji trg delovne sile in interno kadrovanje. Čeprav je odstotek rekrutiranih izven organizacije, še posebej kadrovskih strokovnjakov, zelo visok in kaže na to, da je strokovnost na tem področju iskana, vendar jo morajo organizacije poiskati na trgu.

Pomemben dejavnik razvitosti UČV področja je prisotnost UČV strategije in njena vključenost v oblikovanje in izvedbo poslovne strategije. Podatki kažejo, da ima skoraj 92% slovenskih organizacij opredeljeno poslanstvo, poslovno strategijo skoraj 87%, strategijo UČV 68,1%. Strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov ima opredeljeno 70% organizacij, medtem ko so rezultati glede strategije za pridobivanje kadrov precej slabši, komaj 50,5%.

Več kot polovica organizacij (skoraj 55%) ima opredeljeno izjavo o družbeni odgovornosti, kar je skoraj 20% več kot v letu 2008. Kar pomeni, da se organizacije vedno bolj zavedajo svojega pomena do vseh deležnikov, tako notranjih kot zunanjih. Izjavo o spoštovanju raznolikosti pa ima zapisano dobra tretjina organizacij (35%). Manj ugoden je podatek, ki govori o vključenosti odgovorne osebe za UČV v razvoj poslovne strategije, ki je 56,9%, kar pomeni zmanjšanje glede na zadnje rezultate iz leta 2008 (60%, Kohont 2011).

Zelo pomembno vprašanje v tem sklopu odraža razvoj UČV v smeri strateškega oblikovanja UČV, ki se kaže v procesu devolucije. Mesner-Andolšek in Štebe (2005) sta opredelila devolucijo kot prenos operativnih odločitev in nalog UČV na neposredne vodje in kot strateški premik UČV v smislu integracije v strateško poslovno odločanje. S tem se je vloga UČV po pomembnosti preselila iz obrobja poslovnega sistema v njegovo središče, kot rezultat naj bi se zmanjšala njegova administrativna vloga, povečala pa vloga svetovanja. V ta namen sem preverila, kdo so v slovenskih organizacijah glavni odločevalci na naslednjih področjih:

- za plače in ugodnosti so v največji meri odgovorni in sprejemajo odločitve neposredni vodje s posvetovanjem z UČV;
- pri politiki pridobivanje in izbiranje kadrov ter usposabljanje in razvoj ima največjo vlogo UČV s posvetovanjem z neposrednimi vodji;
- odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih je v domeni UČV oddelka;
- rast in zmanjševanje števila zaposlenih je prepuščeno neposrednim vodjem s posvetovanjem z UČV.

Zaključim lahko, da se proces devolucije nadaljuje, kar je razvidno v prenosu nekaterih politik (plače in ugodnosti, rast in krčenje števila zaposlenih) ter v sodelovanju med oddelkom UČV in neposrednimi vodji (pridobivanje in izbira kadrov, usposabljanje in razvoj). Odgovornost za industrijske odnose je pretežno v domeni UČV. Ugotovila sem, da ima UČV na področju pomembnih politik močnejšo vlogo kot neposredni vodje, hkrati pa se kaže soodgovornost obeh skupin. Mesner-Andolšek in Štebe (2005) sta porazdelitev nalog in odgovornosti označila kot sodobne izzive, namreč glavni cilj UČV je doseganje pripadnosti in učinkovitosti zaposlenih, zato mora UČV oddelek obdržati nekaj operativnih nalog, da ne izgubi kredibilnosti pri vplivu na strateške odločitve glede razvoja zaposlenih.

Razvoj v smeri strateškega oblikovanja UČV se kaže tudi v spremljanju uspešnosti UČV oddelka, namreč skoraj 70% organizacij v srednji do večji meri izvaja ocenjevanje, nadaljnjih 18% pa izvaja ocenjevanje v zelo veliki meri. Spremljanje uspešnosti UČV dejavnosti je zelo

pomembno, ker omogoča povratne informacije in hkrati odkrivanje ter odpravljanje napak, poleg tega pa lahko UČV dokaže svojo dodano vrednost celotni organizaciji.

S prvo hipotezo sem želela preveriti strateško integracijo UČV v slovenskih organizacijah, poleg tega me je zanimalo, ali UČV lahko vpliva na poslovno strategijo ter na katerih področjih se kaže vpliv. Velik del SUČV literature se je v povezavi s strategijo usmeril na vidik integracije oz. ujemanja strategije UČV s poslovno strategijo, vendar teorija ne zagovarja enega načina povezovanja UČV in strategije. Kontingenčni pristop poudarja ujemanje UČV strategije z zunanjim okoljem in temelji na predpostavki, da poslovna strategija pomembno vpliva na UČV strategijo. V skladu s konfiguracijskim pristopom pa je pomembno vertikalno povezovanje in usklajenost UČV praks s procesom strateškega upravljanja in horizontalno ujemanje, ki se nanaša na usklajenost in krepitev UČV praks. Lengnick-Hall in Lengnick-Hall (1990) sta poudarila vzajemno povezanost med poslovno strategijo in UČV, ki se oblikujeta interaktivno. Tyson (1995) pa je celo trdil, da UČV lahko vpliva na poslovno strategijo, kajti strateško razmišljanje vodstva, ki je usklajeno z UČV, dejansko opredeljuje izbiro poslovnih strategij. Pri tem bi opozorila na vse večje zahteve zunanjega okolja, ki nalagajo organizacijam, da morajo upoštevati potrebe širše družbe in ravnati na družbeno odgovoren način, ki si prizadeva izboljšati celotno družbeno blaginjo.

Zato sem v okviru tega vprašanja najprej združila poslanstvo, poslovno strategijo in izjavo o družbeni odgovornosti v novo spremenljivko, ki meri moč poslovne strategije. V tem smislu je med slovenskimi organizacijami 50,5% takšnih, ki imajo močno poslovno strategijo. Strategijo UČV sem opredelila z dimenzijami strategija za kadre/človeške vire, strategija za pridobivanje kadrov, strategija za usposabljanje in razvoj kadrov ter izjava o spoštovanju raznolikosti.

S pomočjo diskriminantne analize sem ugotovila, kako posamezne dimenzije strategije UČV ločujejo med slovenskimi podjetji, ki imajo močno in šibko poslovno strategijo (PS). Razlika je vidna na vseh področjih – podjetja, ki imajo močno PS, so močna tudi v vseh navedenih dimenzijah strategije UČV, podjetja s šibko PS pa so v izbranih pogledih šibka, še posebej v strategiji za pridobivanje kadrov in izjavi o spoštovanju raznolikosti. Opazim lahko medsebojno povezanost UČV strategij, ki kaže na horizontalno usklajenost UČV sistema. Z izbranimi dimenzijami strategije UČV lahko pojasnim skoraj 56% razlik med močno in šibko PS. Na razlikovanje med močno in šibko PS pa najbolj vplivata spremenljivki strategija za kadre/človeške vire in strategija za pridobivanje kadrov. Dokazala sem, da med PS in strategijo UČV obstaja pozitivna povezanost, ki kaže zmerno vertikalno ujemanje. Zaključim lahko, da so v slovenskih organizacijah človeški viri prepoznani kot pomembno premoženje,

zato je velik poudarek na njihovi selektivni izbiri. UČV bi lahko opredelila kot strateško upravljanje s človeškimi viri, ki je srednje intenzivno.

V nadaljevanju me je zanimalo, katere UČV politike vplivajo na močno PS. Ugotovila sem, da so v podjetjih z močno PS najbolj pomembne politike: usposabljanje in razvoj kadrov ter pridobivanje in izbiranje kadrov, za katere si odgovornost delita UČV in neposredni vodje. Odgovornost za odnose s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih pa je v celoti v domeni UČV. V podjetjih s šibko PS je najpomembnejša politika plače in ugodnosti, za katere so primarno odgovorni neposredni vodje s posvetovanjem z UČV. Z izbranimi UČV politikami lahko pojasnim skoraj 39% razlik med močno in šibko poslovno strategijo. Iz rezultatov je razvidna razporeditev nalog in odgovornosti, ki se kaže v sodelovanju in soodgovornosti UČV in neposrednih vodij. Vloga UČV je močna in bi jo lahko opredelili kot zastopnika zaposlenih (Ulrich 1997), ki predstavlja njihove interese in s tem gradi pripadnost zaposlenih. Pomembnost politike za usposabljanje in razvoj kadrov izpostavlja tudi pomen znanja in vlogo učeče se organizacije, ki vpliva na razvoj in rast zaposlenih in je gonilna sila močne poslovne strategije. Na razlikovanje med šibko in močno PS najbolj vplivata politiki pridobivanje in izbiranje kadrov, za katere so odgovorni neposredni vodje, in odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih, kjer odgovornost pripada UČV. Na podlagi diskriminantne analize sem ugotovila, da lahko UČV sistem, ki nastopa kot notranje usklajen sistem UČV politik, vpliva na poslovno strategijo (64,2%) in tako ločuje med podjetji, ki imajo šibko in močno strategijo. Glede na zgornje ugotovitve lahko H1 potrdim.

V drugi hipotezi sem trdila, da je UČV v slovenskih organizacijah sistem strokovnih praks in ga zato lahko prepoznamo kot konkurenčno prednost. Številni teoretiki so poudarili, da so človeški viri strateško premoženje, vendar morajo biti učinkovito uporabljeni, da se iz njih ustvari vrednost. Izpostavili so, da je pomemben sistem UČV praks, ki ima sinergijski učinek v razvijanju organizacijskih sposobnosti in je konkurentom težko razumljiv, zato ga ne morejo posnemati. Boxall (1996) je izpostavil vrednost UČV sistema, ki se odraža v procesu znanja, kako združevati, izvajati in izboljševati UČV prakse in politike. Le-te so dragocene, ker so družbeno kompleksne, raznolike in globoko zakoreninjene v procesih in so tudi zgodovinsko pogojene. Prav te značilnosti so izolacijski mehanizmi, ki konkurentom onemogočajo posnemanje, organizaciji pa zagotavljajo razvoj in ohranjanje trajne konkurenčne prednosti.

V nadaljevanju sem se osredotočila na štiri elemente PIRK modela: moč, informacije, nagrade in znanje, kjer je poudarek na poslovnih praksah, ki spodbujajo visoko vključenost zaposlenih (Vandenberg in drugi 1999). Vsi štirje elementi morajo nastopati v sinergiji in se vzajemno krepi, biti morajo sestavni del UČV praks, in široko razpršeni v celotni organizaciji, v tem

primeru organizacija spodbuja vključenost zaposlenih in s tem povečuje njihovo pripadnost, motivacijo in zadovoljstvo. Poleg tega PIRK model predstavlja vzorčni model procesne povezave, ker nudi opredelitev od praks preko procesov do rezultatov, kjer je vsaka PIRK dimenzija merjena preko odzivov zaposlenih. Pri tem bi rada opozorila na omejenost vprašalnika Cranet, ker ne omogoča vpogled v doajmanje praks zaposlenih, v smislu natančnega merjenja njihovih odzivov. Namreč glavno vprašanje v oblikovanju PIRK modela je bilo, kako opredeliti povezavo med UČV praksami in učinkovitostjo, ki temelji na vključujočih delovnih procesih. To sem skušala utemeljiti na podlagi obstoječe teorije in s pomočjo statističnih analiz. Zato sem najprej preučila dejanske UČV prakse ravnanja z ljudmi v slovenskih organizacijah, ki bodo nastopale v regresijski enačbi kot neodvisne spremenljivke. S faktorsko analizo sem reducirala število manifestnih spremenljivk in poiskala njihove skupne razsežnosti/lastnosti, dobila sem latentne faktorje spremenljivk, ki bodo nastopali kot indikatorji dimenzij PIRK modela. Z njimi sem opredelila posredne spremenljivke in procese, na katere vplivajo UČV prakse.

Iz sklopa UČV praks razvoj zaposlenih sem najprej pogledala karijerne prakse. S pomočjo faktorske analize smo izločili dva faktorja, ki pojasnjujeta 58,6% celotne variabilnosti merjenih spremenljivk. Prvi faktor sem poimenovala formalno učenje, drugega pa usposabljanje. Pri tem sem se osredotočila na spremenljivke, ki imajo vrednost nad 0,7. Namreč prvi faktor močno korelira s spremenljivkami, ki merijo bolj formalne metode učenja (navajam jih po moči): projekti za spodbujanje učenja, razvojni centri, formalni karierni načrti, programi razvoja perspektivnih kadrov. Drugi faktor najmočneje korelira s spremenljivkami usposabljanje in mentoriranje, sodelovanje v projektnem teamskem delu je šele na tretjem mestu (vrednost 0,683). Preverila sem še metode, ki jih uporabljajo organizacije za evalvacijo učinkovitosti usposabljanja. Izbrala sem dve spremenljivki neformalne povratne informacije linijskih vodij, ki se uporabljajo v 85% organizacij in neformalne povratne informacije zaposlenih, ki jih uporablja skoraj 82% organizacij. Preverila sem tudi kolikšen delež letnih stroškov za plače organizacije namenijo za usposabljanje, 65% slovenskih organizacij porabi do 3%. Po Vandenbergu in drugih (1999) usposabljanje nudi zaposlenim znanje in informacije, posledično krepi njihovo pozitivno mnenje o vključevanju in hkrati povečuje moč, ker zaposleni razvijajo svoje sposobnosti.

Naslednji sklop preučevanja je bil nagrajevanje in ugodnosti, kjer sem preverila tradicionalne (zakonske) in tudi netradicionalne oblike nagrajevanja. Ugotovila sem, da je v ospredju tradicionalnega nagrajevanja uspešnost posameznika, šele nato organizacije in tima. Med netradicionalnimi oblikami nagrajevanja pa se največ uporabljata očetovski (66%) in

starševski dopust (64%), ki se nanaša na skrb otrok izven porodniškega dopusta. Poleg tega organizacije nudijo dopust za izobraževanje in pokojninske programe (46,5%). Individualno nagrajevanje spodbuja odgovornost posameznika, medtem ko skupinsko nagrajevanje pospešuje medsebojne odnose, zmanjšuje tekmovalnost in krepi sodelovanje, zato je pomembna uravnoteženost in kombinacija obeh vidikov nagrajevanja. Netradicionalne oblike nagrajevanja omogočajo zaposlenim, da lažje uskladijo službene in življenjske obveznosti, kar jim daje moč odločanja.

Naslednja kategorija so bile prakse kadrovanja, in sicer različne oblike dela, ki so povezane s fleksibilizacijo dela in zaposlovanja. Ugotovila sem, da prevladujejo neprijazne oblike zaposlovanja: pogodbe za določen čas (92,3%), delo s krajšim delovnim časom (83,2%), nadurno delo (83,2%), delo v izmenah (73,5%). Prijazne oblike dela opazno zaostajajo: fleksibilni delovni čas (66,2%), delo na daljavo (28,7%), delo na domu (12,3%). V ospredju so oblike dela, ki povečujejo intenzivnost dela in izrabo zaposlenih, posledično pa vodijo v slabšo izkoriščenost (mobilizacijo) zaposlenih. Kanjuo Mrčela in Ignjatović (2004) sta poudarila, da so danes zaradi negativnih učinkov fleksibilizacije vse bolj v ospredju zahteve po takšni fleksibilnosti zaposlovanja, ki je uravnotežena s socialno varnostjo zaposlenih, t. i. varna fleksibilnost (flexicurity). Koncept flexicurity je tudi eden od indikatorjev kakovosti dela, ki ne služi samo delodajalcem, ampak tudi zaposlenim. V PIRK modelu se fleksibilnost obravnava kot motivacijsko orodje, ki se neposredno nanaša na zagotavljanje moči, še posebej, kdaj in kako bo delo opravljeno. Fleksibilne oblike kot so fleksibilni delovni čas, delo na daljavo, so namreč lahko razumljene tudi kot način pospeševanja vključenosti, ker pomenijo premik od tradicionalnih oblik dela, delo bogatijo, mu dajejo smisel, zaposlenim pa dajejo nadzor nad lastnim delom in omogočajo opolnomočenje. Povzamem lahko, da slovenske organizacije izkazujejo nizko prožnost zaposlovanja, ki se počasi usmerja v pametnejše upravljanje dela.

Kot zadnjo spremenljivko sem preverila odnose in komuniciranje z zaposlenimi, kjer sem za vsako kategorijo izvedla faktorsko analizo. Za metode komuniciranja, ki jih uporablja vodstvo do zaposlenih, je faktorska analiza dala tri faktorje, ki pojasnjujejo 71,8% celotne variabilnosti merjenih spremenljivk. Prvi faktor sem poimenovala neposredno komuniciranje, drugega zastopstvo in tretjega neposredni vodje. Pri tem sem se osredotočila na spremenljivke, ki imajo vrednost nad 0,7. Namreč prvi faktor močno korelira s spremenljivkami, ki merijo bolj neposredne oblike komuniciranja. Najbolj se uporabljajo metode: preko rednih sestankov delavcev, sestanki delovnih skupin, neposredno zaposlenim (0,643). Drugi faktor zelo močno korelira s spremenljivkami, ki kažejo izrazito prisotnost

posrednega komuniciranja: preko sveta delavcev in preko sindikalnih predstavnikov. Tretji faktor pa močno korelira s spremenljivko komuniciranje preko neposrednih vodij, kar je zelo pomemben podatek. Namreč drugi ključni element preko katerih UČV prakse vplivajo na rezultate zaposlenih, je prav vloga neposrednih vodij, ki izvajajo UČV prakse. Neposredni vodje vplivajo na dožemanje praks zaposlenih in oblikujejo odnos, ki temelji na zaupanju. Kar posledično vpliva na pripadnost, motivacijo in večjo vključenost zaposlenih.

Za metode komuniciranja, s katerimi zaposleni sporočajo vodstvu svoje potrebe, sem prav tako uporabila faktorsko analizo. Dobila sem tri faktorje, ki pojasnjujejo 66,4% celotne variabilnosti merjenih spremenljivk. Prvi faktor sem poimenovala posredno komuniciranje, ker močno korelira s spremenljivkami, ki merijo bolj posredne metode komuniciranja vodstvu: program posredovanja predlogov, raziskava stališč zaposlenih, sestanki delovnih skupin. Drugi faktor, poimenovan neposredno komuniciranje, najmočneje korelira s spremenljivkami preko neposrednih vodij, e-komuniciranje in neposredno vodstvu. Tretji faktor najmočneje korelira s spremenljivko preko sindikatov in svetov delavcev, zato sem to metodo imenovala komuniciranje vodstvu preko zastopnikov. Iz rezultatov je razvidno, da se v obeh oblikah vsi zaposleni, tako vodstvo kot delavci, poslužujejo različnih oblik komuniciranja. V večji meri so prisotne posredne oblike komuniciranja, najpogosteje preko predstavništev, vendar so dobro prisotne tudi neposredne oblike, kjer imajo ponovno pomembno vlogo neposredni vodje. To pomeni, da je vodstvo odprto za predloge in povratne informacije zaposlenih, kar povratno pozitivno vpliva na vključenost ter na doslednost in interakcijo med vodji in zaposlenimi.

Odnose med zaposlenimi sem merila še s spremenljivko obveščenost o organizacijskih problematikah. Rezultati kažejo na zelo močno vključenost vodij v vse relevantne problematike (od 66% do 83%), kar je pričakovano. Presenetljivo pa je, da so strokovnjaki zelo slabo obveščeni o poslovni strategiji (11,6%) in še slabše o finančni uspešnosti ter organizaciji dela. Fizični in administrativni delavci so v tem pogledu najbolj zapostavljeni, izjema je le področje organizacije dela (17%), medtem ko je formalna obveščenost glede poslovne strategije komaj 1,3%, o finančni uspešnosti pa 4%. Vandenberg in drugi (1999) so izpostavili, da je v procesih vključenosti pomembna povezava med organizacijskimi cilji in vlogo zaposlenega. Vodstvo mora jasno komunicirati poslanstvo in cilje, ki opredeljujejo namen organizacije, ker s tem opredelijo znanje, ki je potrebno za uspešno opravljeno delo. Prakse, ki izražajo skupno usmeritev vseh zaposlenih, povezujejo organizacijo na globok način, na temelju skupnih vrednot in oblikujejo psihološko pogodbo. Takšni zaposleni so zelo vključeni in predani organizaciji, ker izkusijo resnično krepitev moči – opolnomočenje.

Rezultati kažejo, da je v slovenskih organizacijah še vedno močno izpostavljena vloga vodstva in visoko centralizirano odločanje, kar postavlja pod vprašaj razumevanje človeških virov v organizaciji. Zaposleni in strokovnjaki so močno zapostavljeni pri poslovnih odločitvah, že v fazi obveščenosti, kar kaže na neparticipativne metode vodenja in sklepam lahko, da so bolj izvajalci odločitev vodstva.

V naslednjem koraku sem izbrane UČV prakse vključila v regresijsko analizo kot neodvisne spremenljivke, kot odvisna spremenljivka pa je nastopala profitabilnost (dobičkonosnost). Z izbranim modelom sem pojasnila 50,7% celotne variance profitabilnosti, kar pomeni, da obstaja skoraj 50% drugih vplivov, ki jih nisem vključila v model. Ker je signifikanca manjša od 0,05, je model statistično značilen. Ugotovila sem, da na profitabilnost vplivajo štiri izbrane spremenljivke: tradicionalno nagrajevanje, oblike dela, komuniciranje in vključenost. Povzamem lahko, da je profitabilnost višja, če v organizaciji obstajajo kombinacije UČV praks: pestrost programov tradicionalnih oblik nagrajevanja, veliko različnih metod komunikacije tako zaposlenim kot vodstvu, različne oblike dela, čeprav ne odražajo pozitivne fleksibilnosti in če so v organizacijske problematike vključeni vsi zaposleni in ne samo vodstvo.

Če pogledamo rezultate skozi prizmo PIRK modela, se slovenske organizacije zavedajo, da je nagrajevanje sredstvo za izboljšanje odnosa zaposlenih do dela in spodbuja njihovo motivacijo. Nagrajevanje podpira metode, ki priskrbijo moč, informacije in znanje ter hkrati krepi dojemanje zaposlenih, da so nagrajeni za učinkovito uporabo svojih sposobnosti. Vendar rezultati kažejo, da slovenske organizacije še vedno več poudarka namenjajo tradicionalnim oblikam in se manj zavedajo moči in pomena nenenarnih spodbud, ki omogočajo večjo in bolj pristno vključenost zaposlenih. Različne oblike komuniciranja odražajo dinamiko in kakovost odnosov med vodstvom in zaposlenimi. Odprte oblike komunikacije kažejo na razvitost socialnega kapitala v organizaciji, na interakcijo in medsebojno sodelovanje zaposlenih ter graditev klime zaupanja in organizacijske kulture, ki omogoča delitev informacij, spodbujanje inovativnosti in prenosa znanja. Čeprav v slovenskih organizacijah prevladujejo bolj formalne oblike komuniciranja, ki so posredne, je pomembna tudi aktivna vloga zaposlenih v podajanju predlogov in kontinuirano sodelovanje z neposrednimi vodji, kar krepi moč in vključevanje zaposlenih. Slovenske organizacije zaposlenim ne nudijo veliko možnosti samostojnega odločanja glede oblikovanja dela, zato ne moremo govoriti o pozitivnih vidikih fleksibilizacije. Nasprotno prevladujejo neprijazne oblike dela in visoka intenzivnost, kar razumljivo vodi v višjo profitabilnost, vendar pa v izrabo človeških virov. Upoštevajo se predvsem potrebe delodajalcev in manj želje delavcev,

njihova varnost in usklajevanje različnih vidikov življenja. Prijazne oblike fleksibilnosti so slabo prisotne in zaposlenim ne omogočajo nadzor nad lastnim delom, ki bi vodil v krepitev njihove moči. Zato različne oblike dela ne moremo razumeti kot način pospeševanja vključenosti. Tudi neobveščenost vseh zaposlenih o relevantnih organizacijskih problematikah kaže na nižjo stopnjo vključenosti. Rezultat pomanjkanja skupne strateške usmeritve, nepoznavanja poslovnih ciljev, vodi v manjšo organizacijsko pripadnost, ki je lahko spodbujena le z denarnimi nagradami.

V slovenskih organizacijah so razpršeni vsi PIRK elementi, vendar UČV prakse niso medsebojno usklajene v smislu pristne ali popolne vključenosti, celo nasprotno, nekatere prakse si celo nasprotujejo, recimo komuniciranje in formalno obveščanje o relevantnih problematikah. Še vedno se kaže ujetost UČV praks v preteklost, recimo v oblikah dela in nagrajevanja. Na eni strani sistem praks spodbuja motivacijo in razvoj zaposlenih, jim daje moč, znanje, informacije in tudi nagrade, na drugi strani pa jih zavira z nizko stopnjo prožnosti zaposlovanja in nematerialnih spodbud ter odsotnostjo vključevanja. Sklenem lahko, da so človeški viri v slovenskih organizacijah srednje dobro upravljeni, vendar obstaja še veliko prostora za izboljšave, ki bi lahko vodile v graditev globlje pripadnosti zaposlenih, namreč slovenske organizacije se še premalo zavedajo, da so ljudje strateško premoženje v povezavi med poslovnimi cilji in strategijami za njihovo uresničitev. Namreč brez aktivnega sodelovanja vseh zaposlenih ter izboljšanja delovnih razmer in socialne varnosti, je profitabilnost bolj kratkoročni cilj.

Na podlagi rezultatov lahko trdim, da je UČV v slovenskih organizacijah sistem strokovnih UČV praks in ga lahko prepoznamo kot konkurenčno prednost organizacije, ki vpliva na profitabilnost organizacije. Hipotezo 2 lahko potrdim.

V zadnjem poglavju teoretičnega dela sem se dotaknila tudi novega pristopa k UČV kot trajnostnega modela, ki predstavlja razširitev vloge UČV, ki ni samo v upravljanju zaposlenih, temveč se ukvarja tudi z vplivi in interesi različnih deležnikov in okolja. Elkington (1998) je poudaril, da je za dolgoročni uspeh podjetja pomembno enakovredno obravnavanje vseh treh dimenzij: družbene, ekološke in ekonomske. Trajnostni UČV zahteva premik strateškega UČV v novo smer, ki izpostavlja moralno dimenzijo UČV politik. Njegov namen je zmanjšati negativne vplive na naravno okolje, na ljudi in skupnosti ter hkrati poskrbeti za obnavljanje človeških virov v daljšem obdobju. Zato sem v sklopu druge hipoteze preverila še povezavo PIRK modela z uspešnostjo. Vprašalnik Cranet ponuja šest odgovorov, ki predstavljajo šest ravni uspešnosti: *ekonomsko* (raven produktivnosti, profitabilnost, kotiranje na borzi), *družbene dejavnike* (kakovost storitev, čas od ideje do inovacije) in *okoljevarstvena*

vprašanja. V ta namen sem združila vseh šest dimenzij v odgovor uspešnost, ki je nastopal kot odvisna spremenljivka v regresijski analizi, izbrane UČV prakse pa kot neodvisne spremenljivke.

Z izbranim modelom sem pojasnila 36,8% celotne variance uspešnosti, kar pomeni, da obstaja 63,2% drugih vplivov, ki jih nisem vključila v model. Ker je signifikanca manjša od 0,05, je model statistično značilen. Ugotovila sem, da na uspešnost vplivata dve izmed izbranih spremenljivk: tradicionalno nagrajevanje in komuniciranje. Kar pomeni, da je uspešnost višja, če so med UČV praksami prisotne tradicionalne oblike nagrajevanja in če obstajajo različne oblike komunikacije med vsemi zaposlenimi.

Rezultati dejansko potrjujejo prejšnji model, v katerem sem ugotavljala vpliv na profitabilnost, ter hkrati odkrivajo njegove pomanjkljivosti, ki sem jih izpostavila. Oba sklopa UČV praks se medsebojno ujemata in krepita, prisotni so vsi PIRK elementi, vendar so šibki. Beta koeficient pokaže, da na uspešnost poleg tradicionalnega nagrajevanja in komuniciranja, vpliva tudi formalno učenje in usposabljanje, vendar povezava ni statistično značilna. Različne recipročne oblike komuniciranja spodbujajo razvoj relativno močne organizacijske kulture in klime zaupanja, ki gradita pripadnost vseh zaposlenih s pomočjo materialnih spodbud. To se je izkazalo kot zadosten pogoj za ustvarjanje profitabilnosti. Vendar pa bi morala biti percepcija zaposlenih glede vključenosti podprta s strani vodstva. Ta sprememba presega zgolj oblikovanje ustreznih UČV praks, ker zahteva spremembo v načinu razmišljanja in ponovno opredelitev organizacijskih ciljev, ki je usmerjeno na dolgoročno učinkovitost. Trajnostni vidik UČV izpostavlja, da morajo organizacije preučiti kako ravnati s človeškimi viri in ljudmi nasploh, pri čemer je bistvenega pomena uravnoteženost med njihovo učinkovito izrabo in obnovo. Zaključim lahko, da je v slovenskih organizacijah šibka prisotnost razumevanja in še manj delovanja v smeri trajnostnega UČV, ki pa se kaže v današnjem konkurenčnem svetu kot edina alternativna pot doseganju dolgoročne uspešnosti organizacij in preživetja.

S tretjo hipotezo sem želela preveriti katere organizacijske lastnosti vplivajo na vlogo UČV v slovenskih organizacijah. Kot neodvisne spremenljivke sem vključila: velikost in starost organizacije, izobrazba zaposlenih, uspešnost organizacije, vrsta sektorja (javni/zasebni) in tržna usmerjenost storitev oz. proizvodov. Z regresijsko analizo sem ugotovila posamičen vpliv navedenih dejavnikov na odvisno spremenljivko vlogo UČV.

Z izbranim modelom sem pojasnila 7,8% celotne variance odvisne spremenljivke, kar pomeni, da obstaja 92,2% drugih vplivov, ki jih nisem vključila v model. Ker je signifikanca manjša od 0,05, je model statistično značilen. Ugotovila sem, da na vlogo UČV statistično

značilno vplivata dve izmed izbranih spremenljivk: in sicer univerzitetna izobrazba, največji vpliv pa ima uspešnost. Kar pomeni, da ima UČV pomembno vlogo v organizacijah, ki so bolj uspešne in kjer so zaposleni visoko izobraženi. Kar je razumljiv podatek, namreč uspešnost celotne organizacije povratno vpliva na vlogo UČV (t. i. obratna vzročnost), jo krepi in spodbuja v učinkovitosti in uspešnosti, na ta način strokovnost UČV omogoča avtoriteto in vpliv.

Namreč uspešna podjetja razumejo in delujejo v smeri dolgoročnega razvoja, ki presega zgolj ekonomski vidik in vključuje različne vidike uspešnosti. Pri tem upoštevajo interese različnih deležnikov, tako zaposlenih kot širše družbe. Zato razumejo pomen razvoja znanja in usposabljanja v smislu dinamičnega učenja, ki je proaktivno v reševanju težav in fleksibilno v prilagajanju na zahteve širšega okolja. Podjetja, ki so uspešna, se vidijo kot učeče organizacije in sledijo ciljem stalnega izboljševanja znanja. Prepoznala so, da je človeška sposobnost glavni temelj in izvor organizacijske sposobnosti. Če povzamem z besedami Ulricha (2011), se morajo UČV strokovnjaki razviti v najboljše mislece v organizaciji, ki zadeva človeški in organizacijski vidik posla, pri čemer je ključna usmerjenost v ljudi. Glede na rezultate pa lahko sklepam, da je v Sloveniji takšnih organizacij zelo malo.

Čeprav so pri H3 vrednosti majhne, je model statistično značilen in hipotezo lahko potrdim.

8 ZAKLJUČEK

Novo stoletje se je začelo s pretresljivimi dogodki, ki so preoblikovali vlogo držav, podjetij in delovna razmerja. Grant (2013) jih je označil kot dogodke črnega laboda, ki so redki, vendar imajo močan vpliv, še posebej zato, ker so nepredvidljivi – osupljivo dejstvo pa je, da če bi pogledali nazaj v preteklost, bi jih lahko predvideli.

Čeprav je bilo preteklo stoletje zaznamovano z raznolikimi spremembami, se te samo še nadaljujejo in stopnjujejo, zato je ključno vprašanje, kako naj podjetja zgradijo stabilnost, da bi zmanjšala občutljivost na moteče spremembe, in hkrati odzivnost, da bi lahko čim bolj izkoristila pozitivne spremembe. Leto 2000 lahko opišemo kot prelomnico v smislu sprememb globalne ekonomije in poslovnega razvoja, ki skupaj s človeško družbo, postaja vse bolj medsebojno povezan sistem skozi finančne tokove, poslovne trge in digitalno tehnologijo. Spoznanje, da so poslovne organizacije družbene institucije, ki se morajo poistovetiti s cilji in pričakovanji širše družbe, so podprli tudi številni vodilni znanstveniki. Za preživetje in uspeh organizacije je ključno, da se prilagodijo vrednotam in pričakovanjem družbe in ker se ta spreminja, se mora skladno z njo spreminjati tudi organizacija. Družbena legitimnost postaja imperativ sodobnega poslovnega delovanja in vpliva na ugled podjetja med potrošniki, na moralo zaposlenih, na pripravljenost investitorjev in tudi na odnos države. Drucker (Hesselbein in drugi 1997) je dejal, da »se organizacije prihodnosti vozijo z valom množičnih pospeševalnih sprememb«. Nov pristop v razumevanju namena organizacije nadgrajuje stare poglede, zato organizacija ni stroj in njen cilj ni samo doseganje ekonomske učinkovitosti. Organizacija so ljudje, zato je njen namen, »da naredi prednosti ljudi učinkovite, njihove pomanjkljivosti pa zmanjša« (Drucker v Hesselbein in drugi 1997, 5). Namreč organizacija ni struktura, temveč odraža vrednote in osebnost poslovanja. Vsi ti premiki so narekovali prelom s tradicijo in s starimi načini mišljenja.

Racionalna znanstvena paradigma je kljub številnim spremembam in širitvam zgrešila najbolj odločilne vidike delovanja organizacij in prezrla človeški dejavnik. Njen fokus je bil na opredelitvi strateške pozicije ob upoštevanju generičnih strategij diferenciacije, stroškovnega vodstva in strategije osredotočenosti, katerim je bil končni cilj generiranje ekonomske vrednosti, dobička za delničarje (Porter 1991). Tradicionalni pristop, ki je smatral strategijo predvsem kot načrtovanje in poudarjal racionalno analizo, se je izkazal kot neustrezen, da bi obvladal hitre in nepredvidljive spremembe. Ko je zunanje okolje organizacij postalo vse bolj kompetitivno, nestanovitno in globalno, je bila prejšnja stabilnost pozabljena. Kar pa ni pomenilo negacijo samega koncepta strategije, temveč je zahtevalo njegovo revitalizacijo. Pri

tem je bilo pomembno spoznanje, da se strategija lahko oblikuje postopoma, spontano ali načrtno. Mintzberg (1987a) je strategijo opredelil kot proces kreacije, ki vsebuje globoko znanje, občutenost in pripadnost in na ta način domiselno povezuje preteklost s sedanostjo in ju projicira v prihodnost znotraj organizacijskega konteksta. Torej problem ne leži v samem konceptu strategije, temveč kako ga zastavimo. Nov pogled, da je strategija proces in vsebina, je postavil pod vprašaj tradicionalno ločevanje procesa strateškega oblikovanja in izvajanja. Mintzberg (1987a) je dejal, da je resnični izziv oblikovanja strategije v zaznavanju nepredvidljivih sprememb, ki lahko oslabijo organizacijo. Zato je po glavni problem v oblikovanju strategije najti ravnotežje med silami za stabilnost in spremembo.

Do 90.ih je bila pozornost podjetij usmerjena v zunanje okolje in močan vpliv so imeli ekonomisti, zato je bila ozadje analize ekonomika industrijskih organizacij. Glavno orodje v analiziranju konkurenčnosti podjetja so bile Porterjeve teorije. Temeljna predpostavka njegovega modela petih konkurenčnih sil je bila, da konkurenčna prednost izvira iz strategije, ki jo podjetje razvije z namenom, da izniči grožnje ali pa izkoristi priložnosti, ki jih ponuja industrija (Porter 2008). UČV je bil v tem pogledu razumljen kot sredstvo za okrepitev poslovne strategije (kontingenčni pristop). Zadnji dve desetletji pa označujejo globoke družbene spremembe, ki so jih pospešile naraščajoča globalizacija in vse bolj povezano svetovno gospodarstvo. Strateško razmišljanje v sodobnih organizacijah ni več samo domena vodstva, temveč mora prežemati celotno organizacijo, vse zaposlene in rezultira v dinamičnem procesu, ki povečuje konkurenčno prednost organizacije. Poslovne strategije 21. stoletja morajo biti fleksibilne in odzivne, postati morajo kompas organizacij, njena identiteta, ki presega zgolj motiv finančne uspešnosti. Jedro strateškega upravljanja je v sposobnosti graditi in ohraniti odnose z najboljšimi ljudmi, tako v sami organizaciji kot tudi s potrošniki in ostalimi deležniki, zato mora obnoviti zanimanje za družbeno odgovornost, etičnost, trajnost in vlogo legitimnosti v dolgoročnem uspehu organizacije. Temelj poslovne strategije mora postati takšen način družbeno odgovornega razmišljanja, ki vključuje poslovno in hkrati družbeno vrednost. Porter in Kramer (2011) sta opredelila koncept skupne vrednosti kot pozitivno družbeno agendo, ki ne bo samo blažila slabosti, pač pa bo okrepila poslovno strategijo in hkrati pospešila razvoj ekonomskih in socialnih pogojev v družbi. Nova strateška paradigma ne temelji samo na motivu profita, ampak vključuje tudi neprofitne vrednote kot so poštenost in pravičnost.

V novem poslovnem okolju so bili konvencionalni načini konkurenčnosti radikalno spremenjeni, kar je pomenilo korenito prevetritev vloge podjetij v družbi. Tudi koncept konkurenčnosti, ki je bil na svetovnem nivoju do nedavnega opredeljen kot ustvarjanje

blaginje, je bil razširjen (IMD 2015). Poudarjeno je bilo trajno ustvarjanje vrednosti, ki jo je potrebno meriti na več nivojih: dolgoročna dobičkonosnost podjetij, kakovost življenja zaposlenih (npr. kakovost njihove izobrazbe, zadovoljstvo z delom in socialna varnost) ter zmanjšanje negativnih vplivov na okolje. Organizacije so bile prisiljene iskati nove načine, da se spopadajo z ostro konkurenco in uspevajo v poslovanju. Pfeffer (1994) je utemeljil, da so tradicionalni viri konkurenčne prednosti izgubili svojo strateško moč, ker so postali lažje posnemljivi. Ljudje in njihovo upravljanje je postalo vse bolj pomembno in ob tem spoznanju, da se je osnova konkurenčne prednosti spremenila, se je razvil drugačen referenčni okvir za obravnavo novih strateških možnosti. Kot rezultat se je razvil pogled, ki temelji na virih (RBV), ki je premaknil fokus iz zunanjega na notranje okolje organizacije. Največji poudarek je bil na ključni vlogi organizacijskih virov in sposobnostih, ki so strateško premoženje organizacije in primarni vir konkurenčne prednosti (Barney 1991; Grant 1991). Da vir lahko postane potencialni izvor trajne konkurenčne prednosti, mora biti dragocen, redek, neponovljiv in nezamenljiv. Potreba po razvoju dinamičnih ključnih kompetenc, ki omogočajo organizacijsko sposobnost, da se prilagodi in razvija glede na hitro spremenljivo okolje, je vodila v vse večji poudarek pomembnosti človeških virov in sposobnosti. V nasprotju s tradicionalnim premoženjem človeški viri predstavljajo človeški kapital, ker posedujejo znanje, veščine in sposobnosti in tako ustvarjajo intelektualni kapital. Vrednost virov predstavlja socialni kapital, ker izhaja iz mreže odnosov med zaposlenimi, ki temeljijo na normah zaupanja in vzajemnosti. Kombinacija človeškega, socialnega in organizacijskega kapitala predstavlja temelj ključnih organizacijskih kompetenc v procesu spodbujanja znanja, zato je človeška sposobnost glavni temelj in izvor organizacijske sposobnosti (Wright in McMahan 2011).

Slovenija je imela v ekonomskem pogledu posebno vlogo kot tranzicijska država, ki je v začetku 90.ih po osamosvojitvi začela prehod v tržno gospodarstvo. Prehod je bil postopen, kar je omogočilo podjetjem več časa za prilagajanje spremembam, hkrati pa je bila pozornost vodilnih managerjev usmerjena na trda vprašanja, UČV vprašanja pa so ostala na periferiji. Tudi več desetletij trajajoč komunistični režim je pustil posledice na kadrovske funkciji, ki je imela drugačno vlogo kot v razvitih državah, zato je bil njen razvoj počasen. Do konca 90. ih let je bilo za Slovenijo značilno neintenzivno upravljanje s človeškimi viri (Svetlik in drugi 2007), kar je pomenilo, da je bila vloga UČV šibka, le podpora vodstvu, bila je v fazi nezrele devolucije in tudi človeškim virom ni bilo posvečeno veliko pozornosti. Od leta 2000 pa se je v Sloveniji pokazal premik kadrovske funkcije v smeri strateške usmeritve UČV, ki je bila močno povezana z devolucijo. Mesner-Andolšek in Štebe (2005) sta izpostavila, da je

devolucija odvisna od institucionalnega konteksta in da je država tisti dejavnik, ki opredeljuje razvoj devolucije in procese decentralizacije. V tem smislu so UČV politike sekundarnega pomena, saj so notranji vzvod organizacije. Kohont (Psychogios in drugi 2014) je ugotovil, da je proti koncu prve deкаде 21. stoletja preteklost Slovenije še vedno vplivala na nekatere upravljalvske prakse, ki so sledile formalnim posrednim metodam, kar je sicer vodilo v približevanje modelom EU držav. Kljub temu je poudaril, da se je strateška vloga UČV v organizacijah že izboljšala (Kohont 2011). Vpogled v današnji položaj UČV v Sloveniji odražajo zadnji rezultati mednarodne primerjalne študije Cranet iz leta 2015.

Cranet raziskava (2015) je pokazala, da se položaj UČV v slovenskih organizacijah izboljšuje, saj ima skoraj 80% slovenskih organizacij oddelek za človeške vire. Čeprav pa se na drugi strani slabša strateška umeščenost UČV, ki odraža vključenost v najvišje vodstvo. Posledično je tudi manjša vključenost (glede na prejšnje Cranet podatke) odgovorne osebe za UČV v razvoj poslovne strategije. To bi lahko obrazložila s tem, da v Sloveniji prevladujejo manjše organizacije (skoraj polovica), ki zaposlujejo manj kot 200 ljudi, zato bi lahko rekli, da je prisotnost UČV oddelka pogojena z velikostjo organizacije. Upad vloge UČV bi lahko pojasnila tudi z ekonomsko krizo, z nižanjem stroškov organizacij in bojem za preživetje, zato strateška usmerjenost UČV ni bila prioriteta organizacij. Neprožnost zaposlovanja slovenskih organizacij se kaže v tem, da so vodje UČV še vedno večinoma rekrutirani interno, čeprav se vedno bolj kaže potreba po strokovnosti na tem področju, tudi izven organizacije. Kljub tej dvojnosti, pa sem ugotovila, da se UČV razvija v smeri strateškega oblikovanja, kar se kaže v nadaljevanju procesa devolucije in prenosu nekaterih politik na neposredne vodje. UČV ima močnejšo vlogo kot neposredni vodje, vendar je razvidno sodelovanje in soodgovornost obeh. Pomemben dejavnik razvitosti UČV je tudi močna prisotnost zapisane UČV strategije, pa tudi ostalih pomembnih poslovnih dokumentov. Razvoj v smeri strateškega oblikovanja UČV je podkrepjen tudi z dobrim spremljanjem uspešnosti UČV oddelka.

Turbulentno okolje je zahtevalo premik po spirali navzgor, kvalitativno rast organizacij. RBV je pokazal, da človeški viri lahko prispevajo k trajni konkurenčni prednosti z omogočanjem razvoja kompetenc, ki so specifična za podjetje, oblikujejo kompleksne družbene odnose, ki so vgrajeni v zgodovini in kulturi podjetja in ustvarjajo tiho organizacijsko znanje (Barney 2001). Zagovorniki tega pogleda so trdili, da se morajo organizacije osredotočiti na razvoj organizacijskih sposobnosti, zato se morajo ključne sposobnosti zaposlenih razvijati in obnavljati skozi učinkovit UČV sistem, ki omogoča podjetju graditev in prenos znanja (Hamel in Prahalad 1990). Visoka kakovost človeškega kapitala mora biti zato podprta z

učinkovitim upravljanjem človeških virov, da lahko postanejo trajna konkurenčna prednost za organizacijo.

Prepoznavanje UČV sistema kot funkcije, ki ustvarja vrednost, v nasprotju s tradicionalnim pogledom, da je stroškovno neučinkovit in nekompetenten, je predstavljalo ključen premik v pogledu na UČV kot strateškega vzvoda v organizaciji. Stališče, da lahko UČV funkcija pomembno prispeva k dodani vrednosti, ker omogoča razmišljanje, ki vodi v razvoj in izvedbo poslovne strategije, je izpostavilo proaktivno naravo UČV, njen naraščajoči potencial, da lahko vpliva na uspešnost organizacije. Ulrich (1997) je izpostavil, da mora biti UČV opredeljena s svojimi rezultati, ki bogatijo vrednost organizacije do potrošnikov, vlagateljev in zaposlenih. Na tej osnovi je oblikoval kompetenčni model štirih vlog UČV, ki primarno izpostavlja UČV kot strateškega partnerja. S tem je Ulrich postavil načrt upravljanja ljudi v organizaciji 21. stoletja, v središče je postavil ljudi, njihove sposobnosti in izpostavil vlogo UČV. Lahko bi rekli, da se je zgodila revolucija v upravljanju človeških virov, ki je spreobrnila obstoječo paradigmo kadrovske funkcije, čeprav natančen zgodovinski vpogled dokazuje njen kontinuirani razvoj že od konca 19. stoletja.

Strateški UČV povezuje poslovno strategijo in UČV in prav razumevanje modela 5-P, ki ga je razvil Schuler (1992), odkriva povezanost UČV aktivnosti s strateškimi poslovnimi potrebami. Trdil je, da je strateški UČV sestavljen iz petih prepletenih aktivnosti: filozofije, politike, programov, praks in procesov. Njegov model kaže na pomembnost prepletanja notranjih in zunanjih lastnosti organizacije in izpostavlja dva ključna elementa, ki sta medsebojno povezana: integracijo UČV s poslovno strategijo in devolucijo UČV. UČV politike in prakse so v tem smislu skladne s poslovnimi potrebami ter sprejete s strani neposrednih vodij in zaposlenih. Brewster in Larsen (1992) sta opredelila devolucijo kot prenos operativnih odločitev in nalog UČV na neposredne vodje in integracijo kot strateški premik UČV v smislu vključitve v poslovno odločanje.

V preučevanju odnosa z vidika integracije v SUČV teoriji prevladujejo trije pristopi: najboljše ujemanje, najboljše prakse in konfiguracijski pristop, ki je kombinacija prvih dveh. V začetku 90. ih let je bila teorija virov prevladujoča paradigma v razpravah o SUČV, ker je pomenila premik v razmišljanju v usmeritvi na notranje vire organizacije. RBV predstavlja povezavo med UČV in strateškim upravljanjem, kar dejansko pomeni zblíževanje dveh teoretičnih področij. Številni sodobni avtorji so kritizirali statičen in ozek fokus RBV, ki je zanemaril družbeni kontekst. Pogled so razširili in uravnotežili z vlogo managerjev v upravljanju in razvoju virov ter vlogo končnega potrošnika, kar na novo opredeljuje vrednost virov. Z vključitvijo notranjih in zunanjih dejavnikov organizacije so odprli nov dinamičen pogled na

strategijo, ki se je primarno fokusirala na ustvarjanje dobička. Na ta način lahko podjetja dosežejo pozicijo trajne konkurenčne prednosti, saj usklajenost med organizacijski viri in strategijo prispeva k ustvarjanju še večje vrednosti za vse deležnike.

Rezultati Cranet raziskave so pokazali, da v slovenskih organizacijah obstaja medsebojna povezanost UČV strategij, ki kaže na horizontalno usklajenost UČV sistema. Med močno poslovno strategijo in strategijo UČV obstaja pozitivna povezanost, ki kaže zmerno vertikalno ujemanje. V slovenskih organizacijah prisotnost zapisanih strateških dokumentov (zapisano poslanstvo, poslovna strategija in izjava o družbeni odgovornosti) kaže na vpliv in moč strateške usmeritve, ki se kaže tudi v porastu zavedanja družbene odgovornosti podjetij do vseh deležnikov. Človeški viri in njihovo upravljanje so prepoznani kot pomembno premoženje. V podjetjih z močno poslovno strategijo je velik poudarek na njihovem usposabljanju in razvoju ter selektivni izbiri, za katere si odgovornost delita UČV in neposredni vodje. Odgovornost za odnose s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih je v celoti odgovornost UČV. Vloga UČV je močna in prevzema vlogo zastopnika zaposlenih (Ulrich 1997) ter gradi njihovo pripadnost. Pomembnost glavnih politik izpostavlja pomen organizacijskega učenja, ki spodbuja razvoj zaposlenih in predstavlja sposobnost organizacije, da se prilagaja hitrim spremembam. V tem pogledu lahko vidimo učeče se organizacije kot pomemben vir konkurenčne prednosti, ki vpliva na preživetje celotne organizacije. Lahko bi rekla, da v podjetjih z močno strategijo UČV prevzema vse štiri Ulrichove vloge, nastopa kot strateški partner, zastopnik zaposlenih, agent sprememb in funkcionalni strokovnjak. Zaveda se, da so vse pomembne za učinkovito koordinacijo med zaposlenimi in poslovno strategijo. Sklenem lahko, da v slovenskih organizacijah, ki imajo močno poslovno strategijo, UČV nastopa kot notranje usklajen sistem UČV politik in vpliva na poslovno strategijo. Če to prevedem v celotni kontekst slovenskih organizacij, lahko povzamem, da je strateško upravljanje s človeškimi viri srednje intenzivno.

Strateški UČV je večdimenzionalen proces in predstavlja specifičen pristop upravljanja ljudi, ki je usmerjen v izboljšanje organizacijske učinkovitosti ter vključuje aktivnosti, ki so med seboj usklajene in se vzajemno krepijo. Koncept SUČV ni bil statičen, razvili so se različni modeli visoko učinkovitih organizacij (HPWS, HCM in HIWS), ki so dokazovali pozitiven prispevek UČV v organizacijski uspešnosti. Njihov skupni poudarek je bil v razvoju novih oblik delovnih sistemov z večjim vključevanjem zaposlenih in z namenom doseganja visoke učinkovitosti. Vloga UČV s fokusom na učinkovitem upravljanju človeških virov in z bolj kakovostnimi vidiki dela, je bila najbolj pomemben element teh modelov. Izpostavila je drugačen odnos vodstvo-zaposleni, ki temelji na psihološki pogodbi, katere temelj je

zaupanje. Zato se zaposleni povežejo z organizacijo na bolj globok način, saj si delijo skupno usmeritev in ključne vrednote, kar vodi v večjo pripadnost in motivacijo zaposlenih ter krepitev njihove moči. Zaradi takšnega odnosa ima organizacija sposobnost visoke učinkovitosti. Pristop HPWS predstavlja trditev, da obstaja sistem delovnih praks, ki vodijo v vrhunsko učinkovitost, pri čemer je ključno povezovanje UČV praks (bundling) in njihova usklajenost. Številni avtorji so kritizirali pristop HPWS, da se je primarno fokusiral na učinkovito upravljanje ljudi z namenom doseganja čim boljših finančnih rezultatov, pri tem pa je zanemaril percepcije zaposlenih in tudi vseh ostalih deležnikov, še posebej neposrednih vodij.

V tem kontekstu moram izpostaviti visoko vključujoče delovne sisteme (HIWS), za katere sta Boxall in Macky (2008) trdila, da so najbolj povezani s spremembami na delovnem mestu, v katerih je poudarek na visoko vključujočih delovnih procesih. Vandenberg in drugi (1999) so opredelili konceptualni model, v katerem so poslovne prakse povezane s procesi vključenosti, s psihološko povezanostjo zaposlenih in z organizacijsko učinkovitostjo. Za pogoj večje vključenosti zaposlenih morajo vsi štirje elementi PIRK modela nastopati v sinergiji. Moč, informacije, nagrade in znanje, se morajo vzajemno krepiti in biti razpršeni na vseh nivojih organizacije. Biti morajo sestavni del UČV praks, le v tem primeru organizacija spodbuja vključenost zaposlenih in povečuje njihovo pripadnost, motivacijo in zadovoljstvo z delom, kar posledično prispeva k večji organizacijski učinkovitosti. Vandenberg in drugi (1999) so opozorili, da mora biti percepcija vključenosti zaposlenih podprta s strani vodstva, kar pomeni dosledno uporabo PIRK elementov. Ta sprememba zahteva načrtno oblikovanje kulture, ki bo adaptivna in v sozvočju s poslovno strategijo, in klimo vključevanja, kar je lahko dolgotrajen proces. Holbeche (2005) je trdila, da je socialna izmenjava med zaposlenimi in vodstvom temelj zaupanja, zato doseganje trajne konkurenčne prednosti preko ljudi ni enostavno.

UČV v slovenskih organizacijah je sistem strokovnih praks in ga lahko prepoznamo kot konkurenčno prednost, ki vpliva na profitabilnost organizacij. Profitabilnost je pogojena s kombinacijami UČV praks, ki odkrivajo sledeče:

- da je v ospredju tradicionalno nagrajevanje in uspešnost posameznika, šele nato organizacije in teama,
- veliko različnih metod komunikacije med vsemi zaposlenimi odkriva dobro razvito socialno mrežo odnosov,
- da slovenske organizacije izkazujejo nizko prožnost zaposlovanja, ker prevladujejo neprijazne oblike dela,

- formalna obveščenost glede relevantnih organizacijskih problematik je zgolj domena vodstva, kar kaže na centralizirano odločanje in neparticipativno vodenje.

PIRK elementi so prisotni v slovenskih organizacijah, vendar niso medsebojno usklajeni in ne predstavljajo sinergične narave UČV praks. Nevključevanje vseh zaposlenih v relevantne organizacijske problematike odraža pomanjkanje skupne strateške usmeritve, ki bi povezala in vodila vse zaposlene v smeri poslovnih ciljev. Oblikovanje vloge zaposlenih v organizaciji je pomembno v krepitvi odgovornosti in opolnomočenja, vendar pa pomanjkanje jasne notranje usmeritve zmanjšuje njihovo pripadnost in zaupanje. V slovenskih organizacijah še vedno prevladujejo tradicionalne prakse zaposlovanja, ki ne vodijo v globljo povezanost zaposlenih z organizacijo in se ne usmerjajo na reforme za ustvarjanje pametnejšega dela kot sredstva za graditev konkurenčne prednosti. Lahko bi povzela, da delujejo bolj na površini in v smeri izčrpavanja človeških virov, kar se odraža v kratkoročni usmerjenosti organizacij, predvsem na dobičke. Vandenberg in drugi (1999) so ugotovili, da je v doseganju organizacijske učinkovitosti ključna morala zaposlenih, namreč le zadovoljni, pripadni in motivirani zaposleni bodo ostali v organizaciji. Trdili so, da je morala zaposlenih globalna dobrina in bistvenega pomena za splošno dobrobit organizacije, kar izpostavlja ugotovitev, da morajo slovenske organizacije pospešeno iskati načine, da jo bodo izboljšale.

Kljub številnim empiričnim povezavam med UČV in uspešnostjo, ki so potrdile pozitivno povezavo, še vedno niso bili jasno opredeljeni mehanizmi preko katerih UČV prakse vplivajo na učinkovitost, v smislu kako in zakaj lahko UČV prakse vodijo v konkurenčno prednost. Vzorčna povezava, ki odkriva te procese - imenovana črna skrinjica (black box), je še vedno bila praznina. Znanstveniki so v številnih modelih dokazali, da je najbolj pomembna prav percepcija zaposlenih in vloga neposrednih vodij, ki izvajajo UČV prakse. Neposredni vodje so kritični posredniki, ki oblikujejo dejanske UČV prakse, hkrati pa tudi odnos z zaposlenimi. Kakovost tega odnosa močno vpliva na dejansko izvedene UČV prakse. Reakcije zaposlenih se kažejo v zadovoljstvu z delom, v organizacijski pripadnosti in se vidno izražajo v odnosu do dela, diskrecijskem naporu in tudi prisotnosti na delu.

Raznoliki UČV rezultati implicirajo širši pogled na strateško vlogo UČV in uspešnost, ki je večdimenzionalni koncept, ki ni usmerjen samo v učinkovitost in ustvarjanje dodane vrednosti. Pri tem mora UČV upoštevati vidik institucionalnega okolja in številne deležnike, kar narekuje premik od ekonomskega merjenja učinkovitosti k širši opredelitvi v smislu fleksibilnosti, agilnosti in legitimnosti, ki vključuje tudi dobrobit zaposlenih. Po Paauweju (2009) mora sistem UČV temeljiti na vzpostavitvi trajnega zaupljivega odnosa z vsemi deležniki, ki temelji na kriteriju poštenosti in pravičnosti.

Nova vloga in odgovornost UČV strokovnjakov v ustvarjanju vrednosti za organizacijo je posledica različnih dejavnikov, s katerimi se danes soočajo podjetja. Ulrich in drugi (2011) so razvili šest področij UČV kompetenc, ki predstavljajo njen vpliv na individualno, organizacijsko in širše okolje. Vseh šest kompetenc pa povratno vpliva na dojemanje učinkovitosti UČV strokovnjaka in na poslovno uspešnost njegovega dela. Zato se morajo UČV strokovnjaki razviti v najboljše mislece v organizaciji, ki bodo znali prevesti sposobnosti ljudi v prepoznavne poslovne strategije, ki bodo omogočale doseganje trajne konkurenčne prednosti preko ljudi. Postati morajo razmišljujoči izvajalci (CIPD 2004), ki znajo uravnotežiti ekonomske rezultate in vodenje ljudi.

V slovenskih organizacijah ima UČV pomembno strateško vlogo v tistih organizacijah, ki so bolj uspešne in kjer so zaposleni visoko izobraženi. Uspešna podjetja delujejo v smeri dolgoročnega razvoja, ki vključuje različne dimenzije uspešnosti in upošteva interese različnih deležnikov. V povezavi odnosa med uspešnostjo in UČV se kaže tudi obratna vzročnost, namreč bolj uspešne organizacije so tudi pripravljene na večje UČV investicije. Ta podpora in tudi strokovnost UČV ji daje moč in vpliv, ki se odraža v učinkoviti in uspešni UČV strategiji, ki poudarja razvoj znanja in usposabljanja, ki je proaktivna in nudi organizaciji fleksibilnost in agilnost v prilagajanju na spremembe okolja. Podjetja, ki so uspešna, so prepoznala, da je človeška sposobnost izvor organizacijske sposobnosti. Žal mnoge slovenske organizacije bolj govorijo o človeškem kapitalu (ker je modna in vroča poslovna tema), malo pa jih razume, da diskrecijska pravica – kako kakovostno bodo zaposleni opravili delo, pripada le slednjim, ker imajo svobodno voljo, dojemajo, mislijo in čutijo. Malo slovenskih organizacij se zaveda, da njihov največji kapital vsak dan zapusti podjetje in pisna pogodba ni zagotovilo za njegovo vrnitev (Wright in McMahan 2011). Svetlik (2004, 12) je v knjigi Razpoke v zgodbi o uspehu pomenljivo zapisal, »da se managerji slovenskih organizacij še vedno bolj zanašajo na pridnost kot pa na umnost zaposlenih«. Zaskrbljujoče je dejstvo, da je od tega minilo že dobro desetletje.

Najpomembnejši izziv sodobnega poslovanja predstavlja managerjem prav razumevanje in vodenje ljudi, saj je človeški vidik posla ključni vir trajne konkurenčne prednosti. Pozornost se preusmerja k trajnostnemu pristopu, ki obsega procese vključevanja tako zaposlenih kot širše skupine deležnikov in temelji na družbeni odgovornosti podjetja ter odnosu do okolja. Koncept trajnosti izpostavlja potrebo po ponovni opredelitvi razumevanja organizacijske uspešnosti, pomena organizacije in vloge UČV. Zato morajo organizacije na novo osmisliti način kako ravnajo s človeškimi viri, ki vključujejo zaposlene, dobavitelje, potrošnike, širšo

družbo in naravno okolje. Strateška naloga managementa je dolgoročni razvoj in obnova človeških virov, ki povratno vpliva na družbeno legitimnost organizacij in omogoča doseganje uspeha brez ogrožanja potreb prihajajočih generacij (Ehnert in Harry 2012). V tem smislu trajnostni UČV prepozna širši namen vloge UČV, ker izpostavlja moralno dimenzijo UČV politik in ima sposobnost, da lahko vse dejavnike poveže v uspešen krog, v katerem se medsebojno dopolnjujejo in krepijo.

V slovenskih organizacijah je razvidna šibka prisotnost razumevanja in še manj delovanja v smeri trajnostnega UČV, ki pa se kaže v današnjem konkurenčnem svetu kot edina alternativna pot v doseganju dolgoročne uspešnosti organizacij in preživetja. Uspešnost v slovenskih organizacijah je višja, če so med UČV praksami prisotne tradicionalne oblike nagrajevanja in če obstajajo različne oblike komunikacije med vsemi zaposlenimi. V sodobnem poslovnem okolju, ki ga zaznamujejo hitre in nepredvidljive spremembe ter vse večje potrebe in pričakovanja potrošnikov in družbe, pa je še posebej pomembna vzpostavitev poslovnih praks kot so razvijanje usposobljene in fleksibilne delovne sile ter vključevanje vseh zaposlenih. Tovrstne prakse morajo postati vodilo slovenskih organizacij. Ta sprememba presega zgolj oblikovanje ustreznih UČV praks, ker zahteva spremembo v načinu razmišljanja. Zato je ključni izziv 21. stoletja trajnostni način razmišljanja, ki odraža spremembo tradicionalnih paradigem v mišljenju in v odnosu do dela, pri čemer ima UČV ključno vlogo.

Nekateri znanstveniki trdijo, da je naziv UČV kot strateškega partnerja že zastarel in da se vloga UČV vse bolj kaže kot svetovalna, ki združuje strokovnost s poslovnimi izkušnjami in globokim razumevanjem UČV področja. V tem pogledu so UČV strokovnjaki voditelji ljudi in hkrati oblikovalci, ki gradijo organizacijo prihodnosti.

LITERATURA

1. Adler, Paul S. in Seok-Woo Kwon. 2002. Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review* 27 (1): 17–40.
2. Aiginger, Karl, Sussane Bärenthaler-Sieber in Johanna Vogel. 2013. Competitiveness under New Perspectives. WWWforEurope. *Working Paper 44*. WIFO: Vienna.
3. Allen, Mathew R. in Patrick M. Wright. 2006. Strategic Management and HRM. *CAHRS Working Paper* 06–04.
4. Ambrosini, Veronique in Cliff Bowman. 2009. What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews* 11 (1): 29–49.
5. Appelbaum, Eileen, Thomas Bailey, Peter Berg in Arne L. Kalleberg. 2000. ***Manufacturing Advantage: Why High Performance Systems Pay Off***. New York: ILR Press. Dostopno prek: e-Google knjige.
6. Armstrong, Michael. 2006. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. Kogan Page.
7. Barney, Jay B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
8. --- 1995. Looking Inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive* 9 (4): 49–61.
9. --- 2001. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review* 26 (1): 41–56.
10. Barney, Jay B., David J. Ketchen, Jr in Mike Wright. 2011. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management* 37 (5):1299–1315.
11. Barney, Jay B. in Patrick M. Wright. 1998. On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *CAHRS Working Paper* 97–09.
12. Beardwell, Julie, Len Holden in Tim Claydon. 2004. ***Human Resource Management: A Contemporary Approach***. 4th Editon. Harlow: Finantial Times Prentice Hall. Dostopno prek: e-Google knjige.
13. Becker, Gary S. 2002. *The Age of Human Capital*. Dostopno prek: http://scholar.google.si/citations?view_op=view_citation&hl=sl&user=nRWVCBQAAA AJ&cstart=60&citation_for_view=nRWVCBQAAAAJ:isC4tDSrTZIC (11.april 2016).

14. Becker, Brian in Barry Gerhardt. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal* 39 (4): 779–801.
15. Becker, Brian E. in Mark A. Huselid. 1998. High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resource Management* 16: 53–101.
16. --- 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management* 32 (6): 897–925.
17. Becker, Brian E., Mark A. Huselid, Peter S. Pickus in Michael F. Spratt. 1997. HR as Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resource Management* 36 (1): 39–47.
18. Bontis, Nick. 1998. Intellectual Capital: an Exploratory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision* 36 (2): 63–76.
19. Boselie, Paul, Chris Brewster in Jaap Paauwe. 2009. In Search for Balance – Managing the Dualities of HRM: An Overview of the Issues. *Personnel Review* 38 (5): 460–471.
20. Boudreau, John W. in Peter M. Ramstad. 2005. Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition. *Human Resource Management* 44 (2): 129–136.
21. --- 2002. Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership. *CAHRS Working Paper Series* 02-15: 1–20.
22. Boxall, Peter. 1996. The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm. *Human Resource Management Journal* 6 (3): 59–75.
23. Boxall, Peter in Keith Macky. 2009. Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream. *Human Resource Management Journal* 19 (1): 3–23.
24. Boxall, Peter in John Purcell. 2000. Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We be Going? *The International Journal of Management Reviews* 2 (2): 183–203.
25. --- 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
26. Boxall, Peter, John Purcell in Patrick Wright. 2007. ***The Oxford Handbook of Human Resource Management***. Oxford University Press. Dostopno prek: e-Google knjige.

27. Bowen, David E. in Cheri Ostroff. 2004. Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review* 29 (2): 203–221.
28. Bowman, Edward H., Harbir Singh in Howard Thomas. 2006. The Domain of Strategic Management: History and Evolution V *Handbook of Strategy and Management*, ur. Andrew Pettigrew, Howard Thomas in Richard Whittington, 31–51. London: SAGE Publications.
29. Brewster, Chris in Henrik Holt Larsen. 1992. Human Resource Management in Europe: Evidence from Ten Countries. *The International Journal of Human Resource Management* 3 (3): 409–434.
30. Buckley, Peter J., Christopher L. Pass in Kate Prescott. 1988. Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of marketing management* 4 (2): 175–200.
31. Buller, Paul F. in Glenn M. McEvoy. 2012. Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line Of Sight. *Human Resource Management Review* 22: 43–56.
32. Burnes, Bernard. 2004. ***Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics***. 4th Ed. Harlow: Pearson Education Limited. Dostopno prek: e-Google knjige.
33. Bratton, John in Jeff Gold. 2012. *Human Resource Management: Theory & Practice*. Palgrave Macmillan.
34. Caldwell, Raymond. 2008. HR Business Partner Competency Models: Re-contextualising Effectiveness. *Human Resource Management Journal* 18 (3): 275–294.
35. Carrol, Archie B.. 1999. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construction. *Business and Society* 38 (3): 268–295.
36. Chakravarthy, Balaji S. in Roderick E. White. 2006. Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies V *Handbook of Strategy and Management*, ur. Andrew Pettigrew, Howard Thomas in Richard Whittington, 182–205. London: SAGE Publications.
37. CIPD. 2004. *Professional Standards*. Dostopno prek: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/3BF07636-4E9A-4BDB-8916-95CC94F72EC9/0/profstands.pdf> (24. marec 2016).

38. Delery, John E. and D. Harold Doty. 1996. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal* 39 (4): 802–835.
39. Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin in Marilyn L. Taylor. 2004. Strategic Management: Creating Competitive Advantages. *Strategic Management: Text and Cases* pp. 4–33.
40. Docherty, Peter, Mari Kara in A. B. (Rami) Shani. 2009. ***Creating Sustainable Work Systems. 2nd Edition.*** London: Routledge. Dostopno prek: e-Google knjige.
41. Drucker, Peter Ferdinand. 1993. *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth Heinemann.
42. --- 1997. Introduction: Toward the New Organization V *The Organization of the Future*, ur. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith in Richard Beckhard, 1–5. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
43. Dunford, Benjamin B., Scott A. Snell in Patrick M. Wright. 2001. Human Resources and the Resource-Based View of the Firm. *CAHRS Working Paper* 01–03.
44. Ehnert, Ina. 2009. Sustainability and Human Resource Management: Reasoning and Applications on Corporate Websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419–438.
45. Ehnert, Ina in Wes Harry. 2012. Recent Developments and Future prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue* 23(3) 221–238.
46. Ehnert, Ina, Wes Harry in Klaus J. Zink, ur. 2014. *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Springer.
47. Elkington, John. 1998. *Cannibals with Forks: The Tripple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
48. Evropska Komisija. 2011. *European Competitiveness Report 2011*. Brussels.
49. Feurer, Rainer in Kazem Chaharbaghi. 1994. Defining Competitiveness: A Holistic Approach. *Management Decision* 32(2): 49–58.
50. Flanagan, Roger, Weisheng Lu, Liyin Shen in Carol Jewell. 2007. Competitiveness in Construction: A Critical Review of Research. *Construction Management and Economics* 25: 989–1000.
51. Francis, Helen in Anne E. Keegan. 2006. The Changing Face of HRM: In Search of Balance. *Human Resource Management Journal* 16 (3): 231–249.
52. Grant, Robert M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 114–135.

53. --- 2013. *Contemporary Strategy Analysis*. Edinburgh: CAPDM Limited.
54. Grundy, Tony. 1997. Human Resource Managament – a Strategic Approach. *Long Range Planning* 30 (4): 507–517.
55. Guest, David E. 1990. Human Resource Management and the American Dream. *Journal of Management Studies* 27 (4): 377–397.
56. --- 2011. Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal* 21 (1): 3–13.
57. Hamel, Gary in C. K. Prahalad. 1990. The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review* May-June: 79–91.
58. Henderson, Ian. 2011. *People Management: Personnel Management and Human Resource Management*. CIPD.
59. Holbeche, Linda. 2005. *The High Performance Organization. Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Oxford: Elseviere Butterworth-Heinnemann.
60. Hoskinsson Robert E., Michael A. Hitt, William P. Wan in Daphne Yiu. 1999. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*. 25 (3): 417–456.
61. Hughes, Jason. 2008. The High Performance Paradigm: A Review and Evaluation. *Learning as Work Research Paper* 16: 2–61.
62. Huselid, Mark. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal* 38 (3): 635–67.
63. IMD, Arthur Bris in Jose Caballero. 2015. *Reconsidering the Fundamentals of Competitiveness*. Switzerland.
64. Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Miroljub Ignjatović. 2004. Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovnja – potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilić, 230–258. Ljubljana: Založba Sophia.
65. Kramar, Robin. 2014. Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management The Next Approach? *The International Journal of Human Resource Management* 25 (8): 1069–1089.

66. Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Doktorska disertacija. Ljubljana: FDV.
67. Kor, Yasemin Y. in Joseph T. Mahoney. 2004. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies* 41 (1): 183–191.
68. Lado, Augustine A. in Mary C. Wilson. 1994. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *The Academy of Management Review* 19 (4): 699–727.
69. Lawler, Edward E. III. In Susan A. Mohrman. 2003. HR as A Strategic Partner: What Does it Take to Make It Happen? *CEO G* 03–2 (430).
70. Lengnick-Hall, Cynthia A. in Mark L. Lengnick-Hall. 1990. *Interactive HRM and Strategic Planning*. New York: Quorum Books.
71. Leonard, Denis in Rodney McAdam. 2003. Corporate Social Responsibility. *Quality Progress* 27–32.
72. Lippman, Steven A. in Richard P. Rumelt. 2003. A Bargaining Perspective on Resource Advantage. *Strategic Management Journal* 24 (11): 1069–1086.
73. MacDuffie, John Paul. 1995. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review* 48 (2): 197–221.
74. Malik, Mahfuja. 2014. Value-Enhancing Capabilities of CSR. *Business Ethics* 419–438.
75. Marciano, Vitor M. 1995. The Origins and Development of Human Resource Management. *Academy of Management Best Papers Proceedings* August: 223–227.
76. Mesner-Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2005. Devolution or (de)centralization of HRM function in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 16 (3): 313–329.
77. Michie, Jonathan in Maura Sheehan. 2005. Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility and Competitive Advantage. *The International Journal of Human Resource Management* 16 (3): 445–464.
78. Miles, Raymond E. in Charles C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. San Francisco: McGraw-Hill.

79. Mintzberg, Henry. 1987a. Crafting Strategy. *Harvard Business Review* July-August 66–75.
80. --- 1987b. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review* 11–24.
81. Mintzberg, Henry in Joseph Lampel. 1999. Reflecting On The Startegy Process. *Sloan Management Review* Spring 21–30.
82. Mintzberg, Henry, Bruce W. Ahlstrand in Joseph Lampel, ur. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press. Dostopno prek: e-Google knjige.
83. Mintzberg, Henry in Jose Carlos Marques. 2015. Why Corporate Social Responsibility Isn't a Piece of Cake. *MIT Sloan Management Review* 56 (4): 7–11.
84. Moon, Hwy-Chang, Jimmyn Parc, So Hyun Yim in Nari Park. 2011. An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV): *Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation*. *Journal of International and Area Studies* 18 (2): 49–64.
85. Možina, Stane. 2002. Strateški pomen kadrovskih virov V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina in drugi. Ljubljana: Založba FDV.
86. Nag, Rajiv, Donald C. Hambrick in Ming-Jer Chen. 2007. What is Strategic Management, really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal* 28: 935–955.
87. Nahapiet, Janine in Sumantra Ghoshal. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review* 23 (2): 242–266.
88. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press. New York, NY.
89. OECD. 1995. *Competitiveness Policy: A New Agenda*. DSTI/IND (95) 14. Paris.
90. Ouchi, William G.. 1981. *Theory Z*. New York: Avon Books.
91. Paauwe, Jaap. 2004. *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
92. --- 2009. HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies* 46 (1): 129–142.
93. Paauwe, Jaap in Paul Boselie. 2008. HRM and Performance: What's Next? *CAHRS Working Paper* 05–09.
94. Peteraf, Margaret A.. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* 14 (3): 179–191.

95. Peters, Tomas J. in Robert H. Waterman, Jr. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
96. Pettigrew, Andrew, Howard Thomas in Richard Whittington. 2006. *Handbook of Strategy & Management*. London: SAGE Publications.
97. Pfeffer, Jeffrey. 1994. Competitive Advantage Through People. *California Management Review* Winter 9–28.
98. Porter, Michael E. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal. Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics* 12 (Winter): 95–117.
99. --- 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review* November-December 62–78.
100. --- 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* January 78–93.
101. Porter, Michael E. in Mark R. Kramer. 2006. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84 (12): 78–92.
102. --- 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89 (1/2): 62–77.
103. Price, Alan. 2007. *Human Resource Management in a Business Context*. 3rd Edition. London: Thomson Learning.
104. Priem, Richard L., John E. Butler in Sali Li. 2013. Toward Reimagining Strategy Research: Retrospection and Prospection on the 2011 AMR Decade Award Article. *Academy of Management Review* 38 (4): 471–489.
105. Psychogios, Alexandros, Chris Brewster, Fotis Missopoulos, Andrej Kohont, Elizabeta Vatchkova in Agnes Slavic. 2014. Industrial Relations in South-Eastern Europe: Disaggregating the Context. *The International Journal of Human Resource Management* 25 (11): 1592–1612.
106. Purcell, John in Sue Hutchinson. 2007. Front-line Managers as Agents in the HRM-Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence. *Human Resource Management Journal* 17(1): 3–20.
107. Reinert, Erik S.. 1994. *Competitiveness and its Predecessors – A 500 Year Cross-national Perspective*. Oslo: Step Group.
108. Rumelt, Richard P. 2003. What in the World is Competitive Advantage? *Policy Working Paper* 105.

109. Savaneviciene, Asta in Zivile Stankeviciute. 2012. Human Resource Management and Performance: From Practices Toward Sustainable Competitive Advantage. *In Tech Open Science* 179–206.
110. Schmidt, Jens in Thomas Keil. 2013. What Makes a Resource Valuable? Identifying the Drivers of Firm Idiosyncratic Resource Value. *Academy of Management Review* 38 (2): 206–228.
111. Schein, Edgar H.. 2004. **Organizational Culture and Leadership**. 3rd Ed. Jossey-Bass: San Francisco. Dostopno prek: e-Google knjige.
112. Schuler, Randall S. 1992. Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics* 20 (3): 18–23.
113. Schuler, Randall S. in Susan E. Jackson. 1987. Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive* 1 (3): 314–334.
114. --- 2005. A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the US: The Growth in Importance of the International Perspective. *Management Review* 16 (1): 11–35.
115. Shafaeddin, Mehdi. 2012. *Competitiveness and Development: Myth and Realities*. UK and USA: Anthem Press.
116. Sheehan, Cathy. 2003. A Model for HRM Strategic Integration. *Personnel Review* 34 (2): 192–209.
117. Sirmon, David G., Michael A. Hitt in R. Duane Ireland. 2007. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review* 32 (1): 273–292.
118. Sirmon, David G., Michael A. Hitt, Jean-Luc Arregle in Johanna Tochman Campbell. 2010. The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: Investigating the Bases of Temporary Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* 31:1386–1409.
119. Snell, Scott A., Mark A. Shadur in Patrick M. Wright. 2000. Human Resource Strategy: The Era of our Ways. *CAHRS Working Paper* 00–17.
120. Storey, John. 1995. »Is HRM Catching on?« *International Journal of Manpower* 16 (4): 3–10.
121. --- 2007. **Human Resource Management a Critical Text**. 3rd Edition. London: Thomson Learning. Dostopno prek: e-Google knjige.
122. Sumer, Kerem. 2012. Business Strategies and Gaps in Porter's Typology: A Literature Review. *Journal of Management Research* 4 (3) : 100–119.

123. Svetlik, Ivan in Branko Ilič (ur.) in drugi. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Založba Sophia.
124. Svetlik, Ivan in Nada Zupan (ur.) in drugi. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
125. Svetlik, Ivan, Tonu Kaarelson, Ruth Alas in Andrej Kohont. 2007. The Development of the Personnel Function in Transition Countries: Slovenian and Estonian Experience. *TRAMES Journal of the Humanities & Social Sciences* 11 (61/56), 1: 35–53.
126. Svetlik, Ivan in skupina. *Upravljanje človeških virov, Slovenija 2015. Mednarodna primerjalna študija [datoteka podatkov]*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Center za proučevanje organizacij in človeških virov (izdelava). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Arhiv družboslovnih podatkov (distribucija).
127. Teece, David J. in Gary Pisano. 1994. The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. IASA. *Working Paper* 94–103.
128. Teece, David, Gary Pisano in Amy Shuen 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18 (7): 509–533.
129. Tomer, John. 2001. Understanding High Performance Work Systems: The Joint Contribution of Economics and Human Resource Management. *The Journal of Socio-Economics* 30: 63–73.
130. Torrington, Derek. 1998. Human Resource Management and the Personnel Function v ***New Perspectives on Human Resource Management***, ur. John Storey, 56–62. London: Routledge. Dostopno prek: e-Google knjige.
131. Tyson, Shaun. 1997. Human Resource Strategy: A Process for Managing the Contribution of HRM to Organizational Performance. *International Journal of Human Resource Management* 12 (3): 277–90.
132. Ulrich, Dave. 1997. ***Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results***. Boston: Harvard Business School Press. Dostopno prek: e-Google knjige.
133. Ulrich, Dave in Wayne Brockbank. 2005. ***The HR Value Proposition***. Boston: Harvard University Press. Dostopno prek: e-Google knjige.
134. Ulrich, Dave, Jon Younger, Wayne Brockbank in Mike Ulrich. 2011. Competencies for HR Professionals Working Outside-In. *The RBL White Papers*.
135. Van Buren, Harry J. 2008. Fairness and the Main Management Theories of the Twentieth Century: A Historical Review, 1900–1965. *Journal of Business Ethics* 82 (3): 633–644.

136. Vandenberg, Robert J., Hettie A. Richardson in Lorrina J. Eastman. 1999. The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second-Order Latent Variable Approach. *Group & Organization Management* 24 (3): 300–339.
137. WCED (World Commission on Environment and Development). 1987. *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oslo.
138. Wernerfelt, Birger. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5 (2): 171–180.
139. Wernerfelt, Birger. 1995. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal* 16 (3): 171–174.
140. Whittington, Richard, Gerry Johnson in Kevan Scholes, ur. 2011. *Exploring Strategy: Text and Cases*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
141. Wilkinson, Adrian, Nicholas Bacon, Tom Redman in Scott A. Snell, ur. 2010. *The SAGE Handbook of Human Resource Mnaagement*. London: SAGE Publications.
142. Wright, Patrick M. in Rebecca R. Kehoe. 2008. Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination. *Asia Pacific Journal od Human Resources* 46 (1): 5–20.
143. Wright, Patrick M. in Gary C. McMahan. 1992. Theoretical Perspectives of Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 18(2): 295–320.
144. --- 2011. Exploring Human Capital: Putting Human Back Into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal* 21(2): 93–104.
145. Wright, Patrick M., Gary C. McMahan in Abigail McWilliam. 1993. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based perspective. *CEO Center for Effective Organizations* November 1–34.
146. Wright, Patrick M. in Scott A. Snell. 1998. Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management* 23 (4): 756–772.
147. Zupan, Nada in Robert Kaše. 2005. Strategic Human Resource Management in European Transition Economies: Building a Conceptual Model on the Case of Slovenia. *International Journal of Human Resource Management* 16 (6): 885–909.

PRILOGA A: Hipoteza 1

Tabela 7.3: Položaj UČV v slov. organizacijah

	Ne	Da	Ne	Da
	%	%	Count	Count
Prisotnost oddelkov za UČV	22,8%	77,2%	49	166
Članstvo UČV v upravi/vodstvu	40,5%	59,5%	87	128

Tabela 7.4: Način pridobivanja oseb, ki odgovarjajo za človeške vire

	%	Count
Iz oddelka za kadre/človeške vire	34,3%	73
Iz vrst nekadrovskih strokovnjakov v organizaciji	28,2%	60
Iz vrst kadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije	28,2%	60
Iz vrst nekadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije	9,4%	20

Tabela 7.5: Ali ima vaša organizacija zapisano:

	Ne	Da	Ne	Da
	%	%	Count	Count
Poslanstvo	8,4%	91,6%	18	196
Poslovno strategijo	13,5%	86,5%	29	186
Strategijo za kadre / človeške vire	31,9%	68,1%	68	145
Strategijo za pridobivanje kadrov	49,5%	50,5%	105	107
Strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov	30,0%	70,0%	64	149
Izjavo o družbeni odgovornosti	45,3%	54,7%	97	117
Izjavo o spoštovanju raznolikosti	65,0%	35,0%	139	75

Tabela 7.6: Vključenost osebe za človeške vire v oblikovanje poslovne strategije

	%	Count
Od začetka	56,9%	107
Naknadno posvetovanje	17,0%	32
Pri izvajanju	20,2%	38
Ni vključena	5,9%	11

Tabela 7.7: Glavni odločevalci glede UČV politik

	Linijski vodje	Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	Oddelek za človeške vire
	%	%	%	%
Plača in ugodnosti	28,2%	39,1%	23,3%	9,4%
Pridobivanje in izbiranje kadrov	14,2%	34,8%	43,1%	7,8%
Usposabljanje in razvoj kadrov	13,2%	32,2%	47,8%	6,8%
Odnosi s kolektivnimi predstavništvimi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)	17,1%	18,6%	21,1%	43,2%
Rast / zmanjševanje števila zaposlenih	22,3%	34,7%	32,7%	10,4%

Tabela 7.8: Ocena uspešnosti oddelka za človeške vire

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sploh ne	18	8,3	8,8	8,8
	V manjši meri	8	3,7	3,9	12,7
	Srednje	54	24,8	26,3	39,0
	V večji meri	88	40,4	42,9	82,0
	V zelo veliki meri	37	17,0	18,0	100,0
	Total	205	94,0	100,0	
Missing	Ni odgovoril	13	6,0		
	Total	13	6,0		
Total		218	100,0		

DISKRIMINANTNA ANALIZA

H1.2 Katere UČV prakse vplivajo na močno poslovno strategijo?

Tabela 7.18: Group Statistics

Strategija		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)
				Unweighted
Šibka	Plača in ugodnosti-Linijski vodje	0,28	0,45	108
	Pridobivanje in izbiranje kadrov-Linijski vodje	0,2	0,405	108
	Usposabljanje in razvoj kadrov-Linijski vodje	0,18	0,383	108
	Odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Linijski vodje	0,19	0,398	108
	Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Linijski vodje	0,27	0,445	108
	Plača in ugodnosti-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,38	0,488	108
	Pridobivanje in izbiranje kadrov-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,29	0,454	108
	Usposabljanje in razvoj kadrov-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,31	0,463	108
	Odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,19	0,39	108
	Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,3	0,459	108
	Plača in ugodnosti-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,18	0,383	108
	Pridobivanje in izbiranje kadrov-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,35	0,48	108
	Usposabljanje in razvoj kadrov-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,38	0,488	108
	Odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,22	0,418	108
	Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,23	0,424	108
	Plača in ugodnosti-Oddelek za človeške vire	0,05	0,211	108
	Pridobivanje in izbiranje kadrov-Oddelek za človeške vire	0,06	0,247	108
	Usposabljanje in razvoj kadrov-Oddelek za človeške vire	0,06	0,23	108
	Odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Oddelek za človeške vire	0,29	0,454	108
	Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Oddelek za človeške vire	0,09	0,291	108
Močna	Plača in ugodnosti-Linijski vodje	0,25	0,432	110
	Pridobivanje in izbiranje kadrov-Linijski vodje	0,06	0,245	110
	Usposabljanje in razvoj kadrov-Linijski vodje	0,07	0,261	110
	Odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Linijski vodje	0,12	0,324	110

	Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Linijski vodje	0,15	0,354	110
	Plača in ugodnosti-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,35	0,478	110
	Pridobivanje in izbiranje kadrov-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,36	0,483	110
	Usposabljanje in razvoj kadrov-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,3	0,46	110
	Odnosi s kolektivnimi predstavništvimi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,15	0,363	110
	Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,35	0,478	110
	Plača in ugodnosti-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,25	0,438	110
	Pridobivanje in izbiranje kadrov-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,45	0,5	110
	Usposabljanje in razvoj kadrov-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,52	0,502	110
	Odnosi s kolektivnimi predstavništvimi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,16	0,372	110
	Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,37	0,486	110
	Plača in ugodnosti-Oddelek za človeške vire	0,13	0,335	110
	Pridobivanje in izbiranje kadrov-Oddelek za človeške vire	0,08	0,275	110
	Usposabljanje in razvoj kadrov-Oddelek za človeške vire	0,07	0,261	110
	Odnosi s kolektivnimi predstavništvimi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Oddelek za človeške vire	0,5	0,502	110
	Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Oddelek za človeške vire	0,1	0,301	110
Total	Plača in ugodnosti-Linijski vodje	0,26	0,44	218
	Pridobivanje in izbiranje kadrov-Linijski vodje	0,13	0,34	218
	Usposabljanje in razvoj kadrov-Linijski vodje	0,12	0,33	218
	Odnosi s kolektivnimi predstavništvimi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Linijski vodje	0,16	0,364	218
	Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Linijski vodje	0,21	0,406	218
	Plača in ugodnosti-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,36	0,482	218
	Pridobivanje in izbiranje kadrov-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,33	0,47	218
	Usposabljanje in razvoj kadrov-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,3	0,461	218
	Odnosi s kolektivnimi predstavništvimi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,17	0,376	218
	Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,32	0,468	218
	Plača in ugodnosti-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,22	0,412	218
	Pridobivanje in izbiranje kadrov-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,4	0,492	218
	Usposabljanje in razvoj kadrov-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,45	0,499	218
	Odnosi s kolektivnimi predstavništvimi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,19	0,395	218
	Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,3	0,461	218
	Plača in ugodnosti-Oddelek za človeške vire	0,09	0,283	218
	Pridobivanje in izbiranje kadrov-Oddelek za človeške vire	0,07	0,261	218
	Usposabljanje in razvoj kadrov-Oddelek za človeške vire	0,06	0,246	218
	Odnosi s kolektivnimi predstavništvimi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Oddelek za človeške vire	0,39	0,49	218
	Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Oddelek za človeške vire	0,1	0,296	218

Tabela 7.19: Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Plača in ugodnosti-Linijski vodje	0,999	0,293	1	216	0,589
Pridobivanje in izbiranje kadrov-Linijski vodje	0,957	9,593	1	216	0,002
Usposabljanje in razvoj kadrov-Linijski vodje	0,975	5,433	1	216	0,021
Odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Linijski vodje	0,989	2,412	1	216	0,122
Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Linijski vodje	0,977	5,11	1	216	0,025
Plača in ugodnosti-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,999	0,273	1	216	0,602
Pridobivanje in izbiranje kadrov-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,993	1,452	1	216	0,229
Usposabljanje in razvoj kadrov-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	1	0,008	1	216	0,929
Odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih -Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,998	0,36	1	216	0,549
Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,997	0,6	1	216	0,439
Plača in ugodnosti-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,991	1,992	1	216	0,16
Pridobivanje in izbiranje kadrov-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,989	2,392	1	216	0,123
Usposabljanje in razvoj kadrov-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,981	4,272	1	216	0,04
Odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,994	1,198	1	216	0,275
Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,976	5,227	1	216	0,023
Plača in ugodnosti-Oddelek za človeške vire	0,979	4,544	1	216	0,034
Pridobivanje in izbiranje kadrov-Oddelek za človeške vire	0,999	0,23	1	216	0,632
Usposabljanje in razvoj kadrov-Oddelek za človeške vire	0,999	0,265	1	216	0,607
Odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Oddelek za človeške vire	0,953	10,763	1	216	0,001
Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Oddelek za človeške vire	1	0,034	1	216	0,854

Tabela 7.22: Standardizirane diskriminantne uteži

	Function
	1
Plača in ugodnosti-Linijski vodje	1,394
Pridobivanje in izbiranje kadrov-Linijski vodje	0,101
Usposabljanje in razvoj kadrov-Linijski vodje	-0,454
Odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Linijski vodje	-1,153
Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Linijski vodje	0,449
Plača in ugodnosti-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	1,105
Pridobivanje in izbiranje kadrov-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	1,029
Usposabljanje in razvoj kadrov-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	-0,586
Odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	-1,276
Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire	0,675
Plača in ugodnosti-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	1,245
Pridobivanje in izbiranje kadrov-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,874
Usposabljanje in razvoj kadrov-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	-0,663
Odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	-1,511
Rast / zmanjševanje števila zaposlenih-Oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji	0,754
Plača in ugodnosti-Oddelek za človeške vire	1,06
Pridobivanje in izbiranje kadrov-Oddelek za človeške vire	0,301
Usposabljanje in razvoj kadrov-Oddelek za človeške vire	-0,215
Odnosi s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih / (sindikati / sveti delavcev)-Oddelek za človeške vire	-1,238

PRILOGA B: Hipoteza 2

1. Karierne prakse

Tabela 7.1: V kolikšni meri uporabljate naslednje metode kariernega menedžmenta?

	Sploh ne	1	2	3	V zelo veliki meri	Total
	%	%	%	%	%	%
Posebne naloge	41,9%	14,9%	24,3%	12,8%	6,1%	100,0%
Projekte za spodbujanje učenja	46,6%	17,6%	20,9%	9,5%	5,4%	100,0%
Usposabljanje pri delu	10,1%	8,1%	22,1%	26,2%	33,6%	100,0%
Sodelovanje v projektnem timskem delu	14,3%	6,1%	31,3%	30,6%	17,7%	100,0%
Vzpostavljanje formalnih mrež	50,3%	15,6%	17,0%	11,6%	5,4%	100,0%
Formalne karierne načrte	49,7%	13,6%	23,1%	7,5%	6,1%	100,0%
Razvojne centre	67,8%	13,4%	13,4%	2,0%	3,4%	100,0%
Načrte nasledstva	46,3%	14,8%	24,2%	10,7%	4,0%	100,0%
Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	33,6%	28,9%	21,5%	10,1%	6,0%	100,0%
Programe razvoja perspektivnih kadrov	36,2%	22,1%	20,8%	16,8%	4,0%	100,0%
Napotitve v tujino	55,0%	16,8%	15,4%	10,1%	2,7%	100,0%
Individualno inštruiranje (Coaching)	52,0%	16,9%	13,5%	12,8%	4,7%	100,0%
Mentoriranje	16,2%	11,5%	29,1%	22,3%	20,9%	100,0%
Računalniško podprti paketi / e-učenje	49,7%	17,4%	17,4%	12,8%	2,7%	100,0%

FAKTORSKA ANALIZA

Tabela 7.2: Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Posebne naloge	1,26	1,306	140
Projekte za spodbujanje učenja	1,09	1,255	140
Usposabljanje pri delu	2,66	1,312	140
Sodelovanje v projektnem timskem delu	2,34	1,257	140
Vzpostavljanje formalnih mrež	1,09	1,295	140
Formalne karierne načrte	1,09	1,267	140
Razvojne centre	,60	1,023	140
Načrte nasledstva	1,11	1,221	140
Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	1,26	1,214	140
Programe razvoja perspektivnih kadrov	1,31	1,252	140
Individualno inštruiranje (Coaching)	,99	1,258	140
Mentoriranje	2,21	1,354	140
Računalniško podprti paketi / e-učenje	1,05	1,213	140

Tabela 7.3: Multipli korelacijski koeficient in komunalitete

	Initial	Extraction
Posebne naloge	1,000	,578
Projekte za spodbujanje učenja	1,000	,675
Usposabljanje pri delu	1,000	,683
Sodelovanje v projektnem timskem delu	1,000	,641
Vzpostavljanje formalnih mrež	1,000	,552
Formalne karierne načrte	1,000	,590
Razvojne centre	1,000	,579
Načrte nasledstva	1,000	,522
Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	1,000	,528
Programe razvoja perspektivnih kadrov	1,000	,639
Individualno inštruiranje (Coaching)	1,000	,504

Mentoriranje	1,000	,697
Računalniško podprti paketi / e-učenje	1,000	,426

Tabela 7.4: Testiranje modela

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,887
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	958,875
	df	78
	Sig.	,000

Tabela 7.6: Factor Transformation Matrix

Factor	1	2
1	,790	,613
2	-,613	,790

Tabela 7.7: Factor Matrix

	Component	
	1	2
Programe razvoja perspektivnih kadrov	,786	
Projekte za spodbujanje učenja	,763	
Sodelovanje v projektnem timskem delu	,747	
Formalne karijerne načrte	,740	
Posebne naloge	,734	
Načrte nasledstva	,715	
Vzpostavljane formalnih mrež	,714	
Individualno inštruiranje (Coaching)	,697	
Mentoriranje	,680	,484
Razvojne centre	,676	
Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	,669	
Računalniško podprti paketi / e-učenje	,634	
Usposabljanje pri delu	,619	,493
Napotitve v tujino	,521	

Tabela 7.9: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Stand. Items	N of Items
,916	,917	13

3.1 Tradicionalne oblike nagrajevanja

Tabela 7.11: Ali nudite kaj od naslednjega?

	ne nudimo	nudimo
	%	%
Programi delničarstva zaposlenih: Vodje	91,0%	9,0%
Programi delničarstva zaposlenih: Strokovnjaki	93,5%	6,5%
Programi delničarstva zaposlenih: Administrativni...	93,5%	6,5%
Udeležba na dobičku: Vodje	80,6%	19,4%
Udeležba na dobičku: Strokovnjaki	83,2%	16,8%

Udeležba na dobičku: Administrativni in / ali fizični delavci	84,5%	15,5%
Delniške opcije: Vodje	91,0%	9,0%
Delniške opcije: Strokovnjaki	94,8%	5,2%
Delniške opcije: Administrativni in / ali fizični delavci	95,5%	4,5%
Različne ugodnosti: Vodje	48,4%	51,6%
Različne ugodnosti: Strokovnjaki	53,5%	46,5%
Različne ugodnosti: Administrativni in / ali fizični delavci	55,5%	44,5%
Plačilo po uspešnosti posameznika: Vodje	43,2%	56,8%
Plačilo po uspešnosti posameznika: Strokovnjaki	45,2%	54,8%
Plačilo po uspešnosti posameznika: Administrativni...	45,2%	54,8%
Dodatki za dosežke / uspešnost posameznika: Vodje	49,0%	51,0%
Dodatki za dosežke / uspešnost posameznika: Strokovnjaki	45,8%	54,2%
Dodatki za dosežke / uspešnost posameznika: Administrativni...	47,7%	52,3%
Dodatki za dosežke / uspešnost tima: Vodje	67,7%	32,3%
Dodatki za dosežke / uspešnost tima: Strokovnjaki	65,2%	34,8%
Dodatki za dosežke / uspešnost tima: Administrativni in / ali fizični	67,7%	32,3%
Dodatki za dosežke / uspešnost organizacije: Vodje	53,5%	46,5%
Dodatki za dosežke / uspešnost organizacije: Strokovnjaki	58,1%	41,9%
Dodatki za dosežke / uspešnost organizacije: Administrativni...	59,4%	40,6%
Nedelarne spodbude: Vodje	38,7%	61,3%
Nedelarne spodbude: Strokovnjaki	38,1%	61,9%
Nedelarne spodbude: Administrativni in / ali fizični delavci	39,4%	60,6%

Tabela 7.12: Tradicionalno nagrajevanje vodje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	32	20,6	20,6	20,6
	1	19	12,3	12,3	32,9
	2	12	7,7	7,7	40,6
	3	15	9,7	9,7	50,3
	4	21	13,5	13,5	63,9
	5	16	10,3	10,3	74,2
	6	20	12,9	12,9	87,1
	7	11	7,1	7,1	94,2
	8	8	5,2	5,2	99,4
	9	1	,6	,6	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Tabela 7.13: Tradicionalno nagrajevanje strokovnjaki

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	32	20,6	20,6	20,6
	1	20	12,9	12,9	33,5
	2	14	9,0	9,0	42,6
	3	14	9,0	9,0	51,6
	4	22	14,2	14,2	65,8
	5	16	10,3	10,3	76,1
	6	25	16,1	16,1	92,3
	7	6	3,9	3,9	96,1
	8	4	2,6	2,6	98,7
	9	2	1,3	1,3	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Tabela 7.14: Tradicionalno nagrajevanje-administrativni/fizični delavci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	33	21,3	21,3	21,3
	1	20	12,9	12,9	34,2
	2	13	8,4	8,4	42,6
	3	17	11,0	11,0	53,5
	4	23	14,8	14,8	68,4
	5	18	11,6	11,6	80,0
	6	19	12,3	12,3	92,3
	7	7	4,5	4,5	96,8
	8	4	2,6	2,6	99,4
	9	1	,6	,6	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

3.2 Netradicionalne oblike nagrajevanja

Tabela 7.15: Netradicionalne oblike nagrajevanja

	Ne	Da
	%	%
Varstvo otrok, ki ga (subvencionirano ali nesubvencionirano) zagotavlja organizacija	95,5%	4,5%
Dodatek za varstvo otrok	97,4%	2,6%
Programi za prekinitev kariere	96,1%	3,9%
Porodniški dopust	36,1%	63,9%
Očetoški dopust	34,2%	65,8%
Starševski dopust (nanaša se na dopust, do katerega je upravičen starš, da lahko skrbi za otroka, zunaj porodniškega / očetovskega dopusta, na primer, da skrbi za bolnega otroka)	36,1%	63,9%
Pokojninski programi	53,5%	46,5%
Prekinitev dela (dopusta) za izobraževanje / usposabljanje	53,5%	46,5%
Programi zasebnega zdravstvenega varstva	87,1%	12,9%
Prožno / ugodnosti po lastni izbiri zaposlenih	77,4%	22,6%

Tabela 7.16: Netradicionalne oblike nagrajevanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	28	18,1	18,1	18,1
	1	7	4,5	4,5	22,6
	2	14	9,0	9,0	31,6
	3	24	15,5	15,5	47,1
	4	33	21,3	21,3	68,4
	5	26	16,8	16,8	85,2
	6	16	10,3	10,3	95,5
	7	5	3,2	3,2	98,7
	8	2	1,3	1,3	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

4. Prakse kadrovanja – oblike dela

Tabela 7.17: Oblike dela

	Ne uporabljamo	Uporabljamo	Ne uporabljamo	Uporabljamo
	%	%	Count	Count
Delo med vikendom	32,9%	67,1%	51	104
Delo v izmenah	26,5%	73,5%	41	114
Nadurno delo	16,8%	83,2%	26	129
Pogodba o letnem obsegu dela	89,7%	10,3%	139	16
Delo s krajšim delovnim časom	16,8%	83,2%	26	129
Delitev delovnega mesta	79,4%	20,6%	123	32
Fleksibilni delovni čas	33,8%	66,2%	52	102
Začasno / priložnostno delo	64,3%	35,7%	99	55
Pogodbe za določen čas	7,7%	92,3%	12	143
Delo na domu (sodelavci katerih običajno delovno mesto je dom, vendar nimajo stalnih elektronskih povezav z delovno organizacijo)	87,7%	12,3%	136	19
Delo na daljavo (delavci, ki imajo trajne elektronske povezave z delovno organizacijo)	72,3%	27,7%	112	43
Zgoščen delovni teden	91,0%	9,0%	141	14

Tabela 7.18: Oblike dela – fleksibilnost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	1,3	1,3	1,3
	2	7	4,5	4,6	5,9
	3	11	7,1	7,2	13,1
	4	18	11,6	11,8	24,8
	5	31	20,0	20,3	45,1
	6	32	20,6	20,9	66,0
	7	21	13,5	13,7	79,7
	8	19	12,3	12,4	92,2
	9	4	2,6	2,6	94,8
	10	5	3,2	3,3	98,0
	12	3	1,9	2,0	100,0
	Total	153	98,7	100,0	
Missing	System	2	1,3		
Total		155	100,0		

5. Razvoj zaposlenih - izobraževanje

Tabela 7.19: Stroški za izobraževanje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1%	40	25,8	29,9	29,9
	2%	30	19,4	22,4	52,2
	3%	17	11,0	12,7	64,9
	4%	5	3,2	3,7	68,7

	5%	13	8,4	9,7	78,4
	6%	3	1,9	2,2	80,6
	8%	2	1,3	1,5	82,1
	9%	1	,6	,7	82,8
	10%	2	1,3	1,5	84,3
	več kot 11%	5	3,2	3,7	88,1
	Ne vem	16	10,3	11,9	100,0
	Total	134	86,5	100,0	
Missing	System	21	13,5		
Total		155	100,0		

6. Odnosi in komuniciranje z zaposlenimi

FAKTORSKA ANALIZA

6.1 Komuniciranje zaposlenim

Tabela 7.20: Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Neposredno zaposlenim	3,11	1,071	146
Preko neposrednih vodij	3,45	,831	146
Preko sindikalnih predstavnikov	1,80	1,437	146
Preko sveta delavcev	1,50	1,603	146
Preko rednih sestankov delavcev	2,47	1,360	146
Sestanki delovnih skupin	2,66	1,240	146
Elektronsko komuniciranje	3,27	,985	146

Tabela 7.21: Multipl korelacijski koeficienti in komunalitete

	Initial	Extraction
Neposredno zaposlenim	1,000	,632
Preko neposrednih vodij	1,000	,819
Preko sindikalnih predstavnikov	1,000	,798
Preko sveta delavcev	1,000	,792
Preko rednih sestankov delavcev	1,000	,772
Sestanki delovnih skupin	1,000	,780
Elektronsko komuniciranje	1,000	,436

Tabela 7.22: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,675
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	255,561
	df	21
	Sig.	,000

Tabela 7.24: Factor Matrix (uteži pred rotacijo)

	Factor		
	1	2	3
Preko rednih sestankov delavcev	,786		
Sestanki delovnih skupin	,733	-,413	
Neposredno zaposlenim	,680		
Preko sveta delavcev	,592	,562	
Elektronsko komuniciranje	,423		
Preko sindikalnih predstavnikov	,606	,648	
Preko neposrednih vodij		,415	,719

Tabela 7.25: Factor Transformation Matrix

Factor	1	2	3
1	,782	,531	,328
2	-,607	,767	,206
3	-,142	-,360	,922

Tabela 7.27: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,715	,709	7

6.2 Vključenost

Tabela 7.28: Vključenost

	ni izbrano	izbrano
	%	%
Poslovna strategija-vodje	17,4%	82,6%
Finančna uspešnost-vodje	20,0%	80,0%
Organizacija dela-vodje	33,5%	66,5%
Poslovna strategija-strokovnjaki	88,4%	11,6%
Finančna uspešnost-strokovnjaki	90,3%	9,7%
Organizacija dela-strokovnjaki	89,0%	11,0%
Poslovna strategija-administrativni in/ali fizični delavci	98,7%	1,3%
Finančna uspešnost-administrativni in/ali fizični delavci	96,1%	3,9%
Organizacija dela-administrativni in/ali fizični delavci	83,2%	16,8%

Tabela 7.29: Vključenost vodje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	16	10,3	10,3	10,3
	1	17	11,0	11,0	21,3
	2	28	18,1	18,1	39,4

3	94	60,6	60,6	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Tabela 7.30: Vključenost strokovnjaki

Valid	0	121	78,1	78,1	78,1
	1	23	14,8	14,8	92,9
	2	6	3,9	3,9	96,8
	3	5	3,2	3,2	100,0
Total		155	100,0	100,0	

Tabela 7.31: Vključenost administrativni/fizični delavci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	129	83,2	83,2	83,2
	1	20	12,9	12,9	96,1
	2	4	2,6	2,6	98,7
	3	2	1,3	1,3	100,0
Total		155	100,0	100,0	

6.3 Komunikacija zaposlenih vodstvu

Tabela 7.32: Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Neposredno najvišjemu vodstvu	2,45	1,181	146
Preko neposrednih vodij	3,20	,937	146
Preko predstavnikov sindikator	1,95	1,391	146
Preko sveta delavcev	1,51	1,559	146
Preko rednih sestankov delavcev	2,18	1,349	146
Kratki sestanki delovnih skupin	2,38	1,293	146
Program posredovanja predlogov	1,66	1,473	146
Raziskava stališč zaposlenih	1,60	1,436	146
Elektronsko komuniciranje	2,50	1,261	146

Tabela 7.33: Multipli korelacijski koeficient in komunalitete

	Initial	Extraction
Neposredno najvišjemu vodstvu	1,000	,668
Preko neposrednih vodij	1,000	,628
Preko predstavnikov sindikator	1,000	,772
Preko sveta delavcev	1,000	,758
Preko rednih sestankov delavcev	1,000	,613
Kratki sestanki delovnih skupin	1,000	,681
Program posredovanja predlogov	1,000	,682
Raziskava stališč zaposlenih	1,000	,621
Elektronsko komuniciranje	1,000	,556

Tabela 7.34: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,736
--	--	------

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	415,456
	df	36
	Sig.	,000

Tabela 7.36: Factor Matrix (uteži pred rotacijo)

	Factor		
	1	2	3
Kratki sestanki delovnih skupin	,792		
Preko rednih sestankov delavcev	,779		
Program posredovanja predlogov	,713		
Raziskava stališč zaposlenih	,670		
Neposredno najvišjemu vodstvu	,667	-,445	
Preko predstavnikov sindikator		,697	
Preko sveta delavcev	,463	,678	
Elektronsko komuniciranje	,405	-,542	
Preko neposrednih vodij	,491		,558

Tabela 7.37: Factor Transformation Matrix

Factor	1	2	3
1	,794	,506	,337
2	,042	-,599	,800
3	-,607	,621	,496

Tabela 7.39: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,777	,779	9

7. Fluktuacija in absentizem

Tabela 7.40: Letna fluktuacija (% fluktuacije na leto)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,6	2,6	2,6
	1	1	,6	2,6	5,3
	2	5	3,2	13,2	18,4
	3	3	1,9	7,9	26,3
	4	4	2,6	10,5	36,8
	5	6	3,9	15,8	52,6
	6	1	,6	2,6	55,3
	8	3	1,9	7,9	63,2
	10	7	4,5	18,4	81,6
	11	1	,6	2,6	84,2
	12	2	1,3	5,3	89,5
	14	1	,6	2,6	92,1
	20	2	1,3	5,3	97,4
	56	1	,6	2,6	100,0
	Total	38	24,5	100,0	
Missing	Ne vem	3	1,9		
	Preskok (if)	114	73,5		

Total	Total	117	75,5		
Total		155	100,0		

Tabela 7.41: Absentizem/bolniška odsotnost (povprečno dni na leto na zaposlenega)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,3	7,4	7,4
	2	2	1,3	7,4	14,8
	3	4	2,6	14,8	29,6
	4	5	3,2	18,5	48,1
	5	1	,6	3,7	51,9
	6	3	1,9	11,1	63,0
	10	2	1,3	7,4	70,4
	11	1	,6	3,7	74,1
	13	2	1,3	7,4	81,5
	15	1	,6	3,7	85,2
	16	2	1,3	7,4	92,6
	35	1	,6	3,7	96,3
	58	1	,6	3,7	100,0
	Total	27	17,4	100,0	
Missing	Ne vem	14	9,0		
	Preskok (if)	114	73,5		
	Total	128	82,6		
Total		155	100,0		

Tabela 7.48: Porazdelitev spremenljivk, koeficient asimetrije in sploščenosti

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis		
KOMUNICIRANJE ZAPOsLENIM	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic		
pred Faktorsko analizo								Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti
Neposredno zaposlenim	157	0	4	3,11	1,092	-1,099	,422	asimetrija v levo	rahlo koničasta porazdelitev
Preko neposrednih vodij	155	0	4	3,44	,861	-1,848	3,834	asimetrija v levo	koničasta porazdelitev
Preko sindikalnih predstavnikov	155	0	4	1,85	1,451	,054	-1,347	simetrična porazdelitev	sploščena porazdelitev
Preko sveta delavcev	152	0	4	1,53	1,607	,418	-1,476	simetrična porazdelitev, nakazuje se v desno stran	sploščena porazdelitev
Preko rednih sestankov delavcev	154	0	4	2,47	1,359	-,404	-1,043	simetrična porazdelitev, nakazuje se v levo stran	sploščena porazdelitev
Sestanki delovnih skupin	155	0	4	2,66	1,245	-,689	-,454	simetrična porazdelitev, nakazuje se v levo stran	rahlo sploščena porazdelitev
Elektronsko komuniciranje	159	0	4	3,29	,996	-1,388	1,285	asimetrija v levo	koničasta porazdelitev
po Faktorski analizi									
usmeritev-sporočanje zaposlenim fak1	153	0	4	2,87	,900	-,800	,567	asimetrija v levo	rahlo koničasta porazdelitev
usmeritev-sporočanje zaposlenim fak2	152	0	4	1,68	1,373	,374	-1,109	simetrična porazdelitev	sploščena porazdelitev
usmeritev-sporočanje zaposlenim fak3	155	0	4	3,44	,861	-1,848	3,834	asimetrija v levo	koničasta porazdelitev
Valid N (listwise)	149								

Descriptive Statistics										
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis			
KOMUNICIRANJE VODSTVU	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic			
pred Faktorsko analizo								Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti	
Neposredno najvišjemu vodstvu	156	0	4	2,46	1,172	-,284	-,752	simetrična porazdelitev, nakazuje se v levo stran	rahlo sploščena porazdelitev	
Preko neposrednih vodij	157	0	4	3,22	,931	-1,136	1,094	asimetrija v levo	koničasta porazdelitev	
Preko predstavnikov sindikator	154	0	4	1,93	1,405	,042	-1,285	simetrična porazdelitev	sploščena porazdelitev	
Preko sveta delavcev	153	0	4	1,54	1,577	,412	-1,408	simetrična porazdelitev, nakazuje se v desno stran	sploščena porazdelitev	
Preko rednih sestankov delavcev	156	0	4	2,23	1,343	-,188	-1,110	simetrična porazdelitev, nakazuje se v levo stran	sploščena porazdelitev	
Kratki sestanki delovnih skupin	155	0	4	2,43	1,289	-,465	-,826	simetrična porazdelitev, nakazuje se v levo stran	rahlo sploščena porazdelitev	
Program posredovanja predlogov	152	0	4	1,72	1,484	,215	-1,362	simetrična porazdelitev	sploščena porazdelitev	
Raziskava stališč zaposlenih	154	0	4	1,64	1,463	,310	-1,354	simetrična porazdelitev	sploščena porazdelitev	
Elektronsko komuniciranje	155	0	4	2,57	1,269	-,468	-,825	simetrična porazdelitev, nakazuje se v levo stran	rahlo sploščena porazdelitev	
po Faktorski analizi										
usmeritev-sporočanje zaposlenih vodstvu fak1	151	0	4	2,00	1,111	-,018	-,814	simetrična porazdelitev	rahlo sploščena porazdelitev	
usmeritev-sporočanje zaposlenih vodstvu fak2	152	0	4	2,74	,867	-,425	-,351	simetrična porazdelitev, nakazuje se v levo stran	sploščena porazdelitev	
usmeritev-sporočanje zaposlenih vodstvu fak3	152	0	4	1,72	1,313	,352	-,976	simetrična porazdelitev	sploščena porazdelitev	
Valid N (listwise)	148									

Descriptive Statistics										
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis			
Posebne naloge	161	0	4	1,30	1,322	,552	-,918	simetrična porazdelitev, nakazuje se v desno stran	rahlo sploščena porazdelitev	
Projekte za spodbujanje učenja	161	0	4	1,07	1,222	,812	-,424	simetrična porazdelitev, nakazuje se v desno stran	rahlo sploščena porazdelitev	
Usposabljanje pri delu	163	0	4	2,63	1,296	-,634	-,641	simetrična porazdelitev, nakazuje se v levo stran	rahlo sploščena porazdelitev	
Sodelovanje v projektnem timskem delu	160	0	4	2,31	1,245	-,475	-,588	simetrična porazdelitev, nakazuje se v levo stran	rahlo sploščena porazdelitev	
Vzpostavljanje formalnih mrež	160	0	4	1,03	1,256	,885	-,446	simetrična porazdelitev, nakazuje se v desno stran	rahlo sploščena porazdelitev	
Formalne karijerne načrte	160	0	4	1,06	1,242	,837	-,399	simetrična porazdelitev, nakazuje se v desno stran	rahlo sploščena porazdelitev	
Razvojne centre	161	0	4	,62	1,048	1,733	2,326	asimetrija v desno	koničasta porazdelitev	
Načrte nasledstva	162	0	4	1,13	1,242	,697	-,660	simetrična porazdelitev, nakazuje se v desno stran	rahlo sploščena porazdelitev	
Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	162	0	4	1,28	1,203	,672	-,454	simetrična porazdelitev, nakazuje se v desno stran	rahlo sploščena porazdelitev	
Programe razvoja perspektivnih kadrov	162	0	4	1,27	1,226	,490	-,963	simetrična porazdelitev, nakazuje se v desno stran	sploščena porazdelitev	
Napotive v tujino	162	0	4	,88	1,160	1,077	,025	asimetrija v desno	normalna porazdelitev	
Individualno inštruiranje (Coaching)	161	0	4	1,03	1,291	,929	-,458	simetrična porazdelitev, nakazuje se v desno stran	rahlo sploščena porazdelitev	
Mentoriranje	161	0	4	2,22	1,317	-,259	-,960	simetrična porazdelitev, nakazuje se v levo stran	sploščena porazdelitev	
Računalniško podprti paketi / e-učenje	162	0	4	1,02	1,216	,814	-,617	simetrična porazdelitev, nakazuje se v desno stran	rahlo sploščena porazdelitev	
Valid N (listwise)	152									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis			
nagrajevanje-vodje	167	0	9	3,19	2,611	,242	-1,198	simetrična porazdelitev	sploščena porazdelitev	
nagrajevanje-strokovnjaki	167	0	9	3,05	2,516	,265	-1,113	simetrična porazdelitev	sploščena porazdelitev	
nagrajevanje-administrativni/fizični delavci	167	0	9	2,95	2,443	,289	-1,069	simetrična porazdelitev	sploščena porazdelitev	
Netradicionalno nagrajevanja	167	0	8	3,19	2,170	-,099	-,954	simetrična porazdelitev	sploščena porazdelitev	
Oblike dela	180	0	12	5,77	2,064	,221	,754	simetrična porazdelitev	rahlo koničasta porazdelitev	
Valid N (listwise)	159									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis			
obveščanje-vodje	218	0	3	1,67	1,348	-,246	-1,753	simetrična porazdelitev	sploščena porazdelitev	
obveščanje-strokovnjaki	218	0	3	,23	,609	3,044	9,418	asimetrija v desno	koničasta porazdelitev	
obveščanje-administrativni/fizični delavci	218	0	3	,16	,474	3,604	14,584	asimetrija v desno	koničasta porazdelitev	
Valid N (listwise)	218									

Descriptive Statistics	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviat	Skewness	Kurtosis		
5. Kako bi uspešnost vaše or: A. Kakovost storitev	218	0	5	2,88	1,981	-,616	-1,336	simetrična porazdelitev, nakazuje se v levo stran	sploščena porazdelitev
5. Kako bi uspešnost vaše or: B. Raven produktivnosti	218	0	5	2,49	1,850	-,388	-1,469	simetrična porazdelitev, nakazuje se v levo stran	sploščena porazdelitev
5. Kako bi uspešnost vaše or: C. profitabilnost	218	0	5	2,10	1,819	-,068	-1,601	simetrična porazdelitev	sploščena porazdelitev
5. Kako bi uspešnost vaše or: D. Čas od ideje do inovacije	218	0	5	1,98	1,739	,023	-1,513	simetrična porazdelitev	sploščena porazdelitev
5. Kako bi uspešnost vaše or: E. Kotiranje na borzi	218	0	5	,52	1,157	2,136	3,239	asimetrija v desno	koničasta porazdelitev
5. Kako bi uspešnost vaše or: F. Okoljevarstvena vprašanja	218	0	5	2,02	1,951	,109	-1,686	simetrična porazdelitev	sploščena porazdelitev
Valid N (listwise)	218								
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviat	Skewness	Kurtosis		
Starost organizacije	136	0	141	41,65	29,501	1,127	1,122	asimetrija v desno	koničasta porazdelitev
Valid N (listwise)	136								
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis		
% fluktuacije na leto	38	0	56	8,18	9,279	3,927	19,410	asimetrija v desno	koničasta porazdelitev
Absentizem / bolniška (povprečno št. dni na zaposlenega)	27	1	58	9,56	12,055	3,002	10,299	asimetrija v desno	koničasta porazdelitev

PRILOGA C: Hipoteza 3

Tabela 7.1: Ali je vaša organizacija v:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Javnem sektorju	57	26,1	37,7	37,7
	Zasebnem sektorju	94	43,1	62,3	100,0
	Total	151	69,3	100,0	
Missing	Ni odgovoril	67	30,7		
Total		218	100,0		

Tabela 7.2: Uspešnost

A. Kakovost storitev

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,5	,7	,7
	3	23	10,6	15,1	15,8
	4	84	38,5	55,3	71,1
	Najboljša	44	20,2	28,9	100,0
	Total	152	69,7	100,0	
Missing	System	66	30,3		
Total		218	100,0		

B. Raven produktivnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Najslabša	1	,5	,7	,7
	2	7	3,2	4,8	5,4
	3	49	22,5	33,3	38,8
	4	70	32,1	47,6	86,4
	Najboljša	20	9,2	13,6	100,0
	Total	147	67,4	100,0	
Missing	System	71	32,6		
Total		218	100,0		

C. Profitabilnost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Najslabša	1	,5	,8	,8
	2	12	5,5	9,1	9,8
	3	57	26,1	43,2	53,0
	4	48	22,0	36,4	89,4
	Najboljša	14	6,4	10,6	100,0
	Total	132	60,6	100,0	
Missing	System	86	39,4		
Total		218	100,0		

D. Čas od ideje do inovacije

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Najslabša	2	,9	1,5	1,5
	2	25	11,5	18,8	20,3
	3	55	25,2	41,4	61,7
	4	40	18,3	30,1	91,7
	Najboljša	11	5,0	8,3	100,0
	Total	133	61,0	100,0	
Missing	System	85	39,0		
Total		218	100,0		

E. Kotiranje na borzi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Najslabša	12	5,5	27,3	27,3
	2	6	2,8	13,6	40,9
	3	16	7,3	36,4	77,3
	4	9	4,1	20,5	97,7
	Najboljša	1	,5	2,3	100,0
	Total	44	20,2	100,0	
Missing	System	174	79,8		
Total		218	100,0		

F. Okoljevarstvena vprašanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Najslabša	1	,5	,8	,8
	2	6	2,8	5,0	5,9
	3	43	19,7	36,1	42,0
	4	47	21,6	39,5	81,5
	Najboljša	22	10,1	18,5	100,0
	Total	119	54,6	100,0	
Missing	System	99	45,4		
Total		218	100,0		

Tabela 7.3: Trženjska usmeritev

A. Lokalni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	135	61,9	86,5	86,5
	da	21	9,6	13,5	100,0
	Total	156	71,6	100,0	
Missing	System	62	28,4		
Total		218	100,0		

B. Regionalni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	130	59,6	83,3	83,3
	da	26	11,9	16,7	100,0
	Total	156	71,6	100,0	
Missing	System	62	28,4		
Total		218	100,0		

C. Državni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	111	50,9	71,2	71,2
	da	45	20,6	28,8	100,0
	Total	156	71,6	100,0	
Missing	System	62	28,4		
Total		218	100,0		

D. Kontinentalen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	140	64,2	89,7	89,7
	da	16	7,3	10,3	100,0
	Total	156	71,6	100,0	
Missing	System	62	28,4		
Total		218	100,0		

E. Svetoven

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	108	49,5	69,2	69,2
	da	48	22,0	30,8	100,0
	Total	156	71,6	100,0	
Missing	System	62	28,4		
Total		218	100,0		

Tabela 7.4: Starost organizacije

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Starost organizacije	136	0	141	41,65	29,501
Valid N (listwise)	136				

Tabela 7.5: Je vaša organizacija podružnica ali neodvisna organizacija

Je vaša organizacija (ali njen del za katerega odgovarjate)-podružnica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	128	58,7	85,3	85,3
	da	22	10,1	14,7	100,0
	Total	150	68,8	100,0	
Missing	System	68	31,2		
Total		218	100,0		

Je vaša organizacija (ali njen del za katerega odgovarjate)-neodvisna organizacija

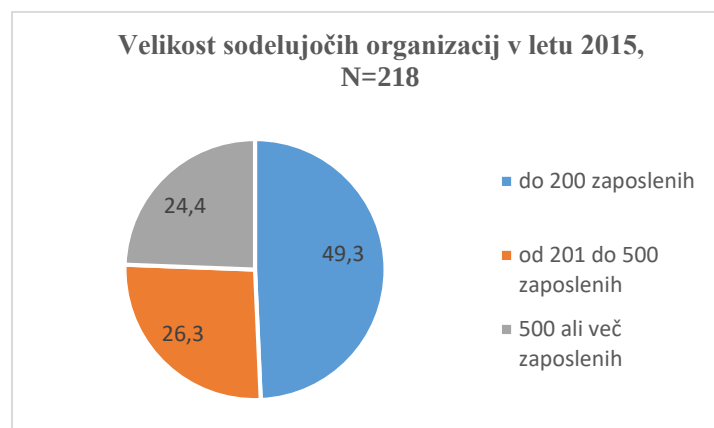
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne	94	43,1	62,7	62,7
	da	56	25,7	37,3	100,0
	Total	150	68,8	100,0	
Missing	System	68	31,2		
Total		218	100,0		

Tabela 7.6: Prisotnost univerzitetne izobrazbe

Kolikšen je delež zaposlenih ima visokošolsko / univerzitetno izobrazbo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	50 % ali manj	93	42,7	60,0	60,0
	51 % ali več	62	28,4	40,0	100,0
	Total	155	71,1	100,0	
Missing	System	63	28,9		
Total		218	100,0		

Podatek o velikosti organizacij sem vzela iz baze SPSS.



PRILOGA Č: Seznam kratic

AMO Theory – Ability, motivation, opportunity/ Teorija sposobnosti, motivacije in priložnosti

CSR – Corporate Social Responsibility/Družbena odgovornost podjetja

CSV – Creating Shared Value / Ustvarjanje skupne vrednosti

HCM – High Commitment Management/Visoko pripadno upravljanje

HIWS – High Involvement Work Systems/Visoko vključujoči delovni procesi

HPWP – High Performance Work Practices/Visoko učinkovite delovne prakse

HPWS – High Performance Work Systems/Visoko učinkoviti delovni sistemi

KSA – Knowledge, Skills, Abilites/Znanje, veščine in sposobnosti

LOS – Line of Sight/Vidno polje

PIRK Model – Power, Information, Rewards, Knowledge/Moč, informacije, nagrade, znanje

RBV – Resource-Based View/ Pogled, ki je temeljil na virih; Teorija virov

SUČV – Strateško upravljanje človeških virov

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats/Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

UČV – Upravljanje človeških virov

VRIN – Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable/Dragocen, redek, težko posnemljiv, nezamenljiv

VRIO – Value, Rareness, Inimitability, Organization/Vrednost, redkost, neposnemljivost, organizacija