

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Štefančič

Dejavniki uspešnosti menedžmenta človeških virov v pogojih globalizacije

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Štefančič

Mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič

Somentor: doc. dr. Andrej Kohont

Dejavniki uspešnosti menedžmenta človeških virov v pogojih globalizacije

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

*»Preiščimo in prebudimo svojo zavest, da bi
zagledala medsebojno povezanost vsega živega ...«*

Greg Anderson

Zahvala

Najprej se želim zahvaliti svojemu očetu Zdravku, ki me je v času pisanja magistrskega dela najbolj podpiral. Še posebej sem hvaležna sestrici Valentini, ki me s svojo ljubeznijo in igrivostjo tako zelo osrečuje ...

Za vse komentarje in popravke se iskreno zahvaljujem mentorju red. prof. dr. Marjanu Svetličiču in somentorju doc. dr. Andreju Kohontu.

Najlepša hvala doc. dr. Marku Ropretu za usmeritve pri statističnih izračunih.

Nenazadnje se za spodbudo zahvaljujem tudi sorodnikom in prijateljem.

Dejavniki uspešnosti menedžmenta človeških virov v pogojih globalizacije

Povzetek

V magistrski nalogi sem proučevala odgovor na vprašanje o tem, kateri so dejavniki uspešnosti menedžmenta človeških virov (v nadaljevanju MČV) v spremenjenih pogojih poslovanja, ki jih je prinesel pojav globalizacije. Ugotovitve na podlagi kvalitativnih in kvantitativnih metod nedvomno utemeljujejo pomembno vlogo MČV kot odločilnega dejavnika uspešnosti podjetij v pogojih globalizacije. Ugotovila sem, da se podjetja soočajo z močno mednarodno konkurenco, ki zahteva hitro identifikacijo poslovnih izzivov in iskanje odgovorov nanje. V nadaljevanju rezultati kažejo, da v Sloveniji primanjkuje klima in okolje, ki bi bila stimulatívna do zasebnega sektorja. To se odraža v pomanjkanju investicij v znanje, razvoj, inovacije in tehnologije, ki lahko pripomorejo k visoki zaposlenosti in nenazadnje gospodarski rasti. Zaskrbljujoče je, da je Slovenija v evropskem merilu podpovprečna po skoraj polovici predpostavljenih dejavnikov MČV. Neizkoriščenost dejavnikov MČV v Sloveniji je hkrati velika neizkoriščena priložnost, ki bi ob ustrezno celovitem strokovnem pristopu lahko znatno pripomogla k dvigu podpovprečnih gospodarskih rezultatov.

Ključne besede: menedžment človeških virov, globalizacija, vodenje, globalno uspešna podjetja.

Human resource management success factors in conditions of globalisation

Summary

In the thesis, I sought the answer to the question about what are the success factors of human resource management (hereinafter MČV) in the changed business conditions brought by globalization. The findings, based on qualitative and quantitative methods, clearly underline the important role of MČV as a critical factor in the success of companies in the conditions of globalization. I found that the companies face strong international competition, which requires rapid identification of business challenges and finding answers to them. The following results show that Slovenia lacks the climate and the environment that would be stimulating for the private sector, and consequently fostering investment in knowledge development, innovation, technology which could contribute to economic growth and high employment. It is worrying that Slovenia at the European level is below average for almost half of the empirically analysed MČV factors. At the same time, insufficient MČV factors' utilisation in Slovenia is also a great opportunity, which could contribute to the improvement of Slovenia's below average economic performance.

Keywords: human resource management, globalization, leadership, globally successful companies.

KAZALO

UVOD	5
1 METODOLOGIJA	7
2 GLOBALIZACIJA IN MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	10
2.1 Opredelitev globalizacije	10
2.2 Opredelitev menedžmenta človeških virov	11
2.3 Strateški menedžment	12
2.4 Mednarodni menedžment človeških virov	13
2.5 Vpliv globalizacije na sodobno poslovanje	14
2.6 Globalizacija in strateški menedžment	15
3 IZZIVI MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV V POGOJIH GLOBALNEGA POSLOVANJA	17
3.1 Izzivi za izbiranje kadrov	24
3.2 Izzivi za vodenje kadrov	25
3.3 Izzivi za pripravo za delo v tujini in ob vračanju kadrov	25
4 INTEGRACIJA SLOVENIJE V GLOBALNO POSLOVANJE	29
4.1 Dobre prakse in pomen celovitega obvladovanja dejavnikov MČV	31
<i>Akrapovič, podjetje za proizvodnjo, trgovino in storitve, d.d.</i>	31
<i>Gorenje, d. d.</i>	33
<i>Steklarna Hrastnik, družba za proizvodnjo steklenih izdelkov, d. o. o.</i>	34
<i>Pipistrel, podjetje za alternativno letalstvo d. o. o. Ajdovščina</i>	36
<i>Krka, d. d., Novo mesto</i>	37
<i>Riko, industrijski, gradbeni inženiring in leasing, d. o. o.</i>	39
<i>Halcom sistemi za plačilne storitve, elektronsko bančništvo in varno elektronsko poslovanje, d. d.</i>	40
<i>Kozmetika Afrodita, d. o. o.</i>	42
5 EMPIRIČNO PREVERJANJE KLJUČNIH DEJAVNIKOV MČV	48
6 ZAKLJUČKI	56
LITERATURA	62
PRILOGA: Rezultati t-preizkusa v programskem paketu SPSS	70

UVOD

Tehnološke in družbene spremembe so privedle do pojava globalizacije, kjer podjetja ne poslujejo le v lokalnem okolju, temveč tudi v mednarodnem. To podjetja postavlja pred izziv, kako dejavnike poslovanja prilagoditi novim razmeram. Literatura med temeljnimi dejavniki uspešnosti poslovanja izpostavlja zlasti dejavnike menedžmenta človeških virov (v nadaljevanju MČV). Slednji morajo biti ustrezno pripravljene na močno globalno konkurenco, posedovati ustrezna znanja in se dovolj hitro odzivati na spreminjajoče trende v mednarodnem poslovnem okolju. Gre torej za aktualen in zahteven izziv, ki zahteva prioritarno obravnavo in celovit strokovni pristop.

V preteklosti je menedžment za doseganje čim boljših poslovnih rezultatov nad zaposlenimi vršil strog nadzor, jih omejeval, poudarjal hierarhično ureditev in stabilnost. Toda če želijo menedžerji spodbujati inovativnost in tako doseči visoko učinkovitost, potrebujejo drugačen pristop k menedžmentu človeških virov, in sicer takšnega, ki zaposlene tudi čustveno in mentalno čim bolj povezuje z organizacijo, pri čemer ne gre več zgolj za izkoriščanje njihovih fizičnih sposobnosti. Temeljni principi, s katerimi lahko to dosegajo so timsko delo, večanje stopnje participacije, izobraževanje in sodelovanje. Le tako bodo namreč v spremenjenih pogojih poslovanja lahko v dovoljšni meri stimulirali kreativnost (Daft 2010, ix). To je še toliko zahtevnejši izziv zato, ker tržno gospodarstvo močno podpira individualizem (Jazbec 2005, 91).

Zaradi številnih sprememb so se vodilni v organizacijah torej začeli vedno bolj zavedati, da je z globalno konkurenco povezana tekmovalnost med ljudmi eden izmed ključnih dejavnikov, potrebnih za preživetje in uspeh organizacij. To je hkrati povzročilo odmik od ustaljenih praks pri vodenju človeških virov, kar je povzročilo širjenje t. i. strateškega menedžmenta (Husynski v Faugoo 2009, 124). Motivacija ljudi je povezana z družbo, v kateri smo rojeni, saj bodo v individualistično naravnanih kulturah za razliko od kolektivističnih, ljudje veliko bolj ambiciozni in tekmovalni, posledično pa so take kulture tudi ekonomsko uspešnejše (Tayeb 2005, 32).

Številni avtorji ugotavljajo, da podjetja, ki se ne prilagajajo na spremembe poslovnega okolja z zadostno hitrostjo, niso poslovno uspešna. Tudi Slovenija je po produktivnosti človeških virov v evropskem merilu žal podpovprečna, saj dosega komaj dobrih 70 % evropskega povprečja, Norveška npr. kar 164 % (OECD 2013). Posledično ni presenetljiv tudi zaostanek

Slovenije po gospodarskih rezultatih, saj BDP na prebivalca dosega komaj 68 % BDP v evroobmočju (EUROSTAT 2015).

Ker gre pri globalizaciji za pojav, ki na videz odpravlja razlike med poslovnimi subjekti, hkrati pa deluje v gospodarsko korist najbolj inovativnih (Mulej in drugi 2008), pričakujem, da je globalizacija prinesla potrebo po novem, inovativnem menedžmentu z močnimi kompetencami in znanji človeških virov. To pomeni, da se dejavniki, ki so bili pred pojavom globalizacije značilni za uspešen MČV razlikujejo od tistih, ki jih zahteva sodoben MČV v pogojih močne mednarodne konkurence. Zato bom te, aktualne dejavnike MČV, identificirala v magistrski nalogi na podlagi sistematičnega raziskovalnega pristopa.

1 METODOLOGIJA

Pri metodologiji gre za raziskovalno strategijo pri uporabi metod z namenom doseganja ciljev raziskave. Torej je izbor metod moje raziskave tesno povezan z njenimi cilji. V primeru moje magistrske naloge, je bila ustrezna metodologija tista, ki je omogočila odgovor na temeljno raziskovalno vprašanje:

Kateri so dejavniki uspešnosti MČV v spremenjenih pogojih poslovanja, ki jih prinaša globalizacija?

Pri pridobivanju odgovora na osnovno raziskovalno vprašanje so me usmerjala podvprašanja:

- 1. V kolikšni meri je globalizacija preobrazila potrebe sodobnega MČV?*
- 2. Kateri dejavniki uspešnosti MČV tujih podjetij se razlikujejo od dejavnikov uspešnosti menedžmenta človeških virov slovenskih podjetij?*
- 3. V kolikšni meri so dejavniki uspešnosti MČV realizirani v slovenskih podjetjih?*

Izhodišče za izvedbo raziskave pa so bili zbrani podatki o spremenljivkah za statistične enote. Tip podatkov in značilnosti le-teh definira smiselne metode za njihovo obdelavo. Zato je treba natančno proučiti temeljne elemente podatkov, kar nam omogoča kredibilno, zanesljivo in veljavno raziskavo (Bastič 2006, 5–6).

Kredibilnost označuje, ali je celotni postopek raziskovanja ustrezen za obravnavani raziskovalni problem in zastavljene cilje. Kredibilna raziskava mora temeljiti na jasnih argumentih, zakaj uporablja določene metode in zakaj so prav te primerne za testiranje določenih hipotez ali raziskovalnih vprašanj (Trnavčević 2015).

Zanesljivost je pojem, v okviru katerega se sprašujemo ali bi bili rezultati ponovne raziskave enaki (primer kvantitativne raziskave) oziroma ali bi drugi avtorji v podobnih okoliščinah uporabili podobne metode (Trnavčević 2015).

Pri pojmu **veljavnosti** pa je temeljno vprašanje, ali rezultati odražajo dejansko stanje. Sprašujemo se, ali obstaja vzročna povezava med spremenljivkama, signifikantne razlike med povprečji in druga vprašanja, ki določajo stopnjo veljavnosti raziskave (Trnavčević 2015).

Pri podatkih ločimo opisne (kvalitativne) in številske (numerične ali kvantitativne). Opisni podatki niso merljivi, z njimi pa opisujemo spol, lokacijo, lastništvo podjetja, pravno-organizacijsko obliko podjetja in podobno. Nasprotno temu pa številske podatke lahko merimo, torej so tipični primeri takšnih podatkov kazalniki dobičkonosnosti, povprečna starost zaposlenih, število podanih inovacijskih predlogov itd. (Bastič 2006, 5–6).

Glede na vsebino naloge, je poseben poudarek potreben pri uporabi ustrezne metodologije, s katero je mogoče identificirati temeljne dejavnike uspešnosti MČV v pogojih globalnega poslovanja. Da bi ta namen realizirali, je bilo treba zadostiti naslednjim ciljem:

- pregled literature MČV (osnovni pojmi, indikatorji uspešnosti MČV in načini njenega merjenja),
- globalizacija in sodobno poslovanje (definicije globalizacije, poslovni vidiki globalizacije, povezanost med globalizacijo in MČV),
- primerjalna kvalitativna analiza poslovanja slovenskih in tujih podjetij (dejavniki MČV, uspešnost poslovanja na podlagi javno dostopnih agregiranih podatkov podjetij v predelovalnem in storitvenem sektorju),
- identifikacija splošno veljavnih in specifičnih slovenskih dejavnikov uspešnosti MČV in
- podajanje praktično uporabnih smernic in seznanjenje s pomenom MČV.

Pri raziskovanju so bile uporabljene tako kvalitativne, kot tudi kvantitativne metode. Kot kvalitativne metode razumemo zbirke interpretativnih tehnik s katerimi opisujemo, dekodiramo, prevajamo in na druge načine skušamo razkriti vsebino oziroma pomen določenih pojavov. Pri tem nas ne zanima pogostost, ampak vsebinsko ozadje pojavov (Easterby-Smith in drugi 2007, 111). Podatki, ki jih obravnavamo, izhajajo iz opazovanj, poslovne dokumentacije in drugih zapisov (Hlebec 2009, 9). Glede na osredotočenost na bistvo pojavov, sem za pridobitev uvodnih spoznanj uporabila kvalitativne metode. Tako je bilo uvodoma (1. in 2. raziskovalno vprašanje) raziskovanje kvalitativno, in sicer sem na osnovi pregleda literature predstavila temeljne pojme, vezane na MČV in globalizacijo, indikatorje uspešnosti MČV, dejavnike, ki na to uspešnost vplivajo in načine njihovega merjenja. Agregirane podatke sem pridobila iz javnih podatkovnih baz (EUROSTAT/OECD/UNU-MERIT/EBSCOhost) in raziskovalnih poročil (McKinsey Global Survey, Deloitte Globalisation Survey).

V nadaljevanju (3. raziskovalno vprašanje) sem kvalitativno raziskovanje dopolnila s kvantitativnim. Namen kvantitativnega raziskovanja je testiranje določenih predpostavk na podlagi pridobljenih številskih merljivih podatkov, operacionaliziranih v spremenljivke, ki jih analiziramo s statističnimi prijemi, preglednicami in grafi.

To pomeni, da sem identificirane dejavnike uspešnosti MČV empirično preverila v slovenskih podjetjih. Na podlagi analize javno dostopnih mikropodatkov sem preverila, kateri od njih so zadovoljivo izkoriščeni, hkrati pa podala usmeritve, kateri od njih imajo največji neizkoriščen potencial. V ta namen sem pridobila podatke (European Working Conditions Survey – EWCS). Uporabila sem podatke o globalnih izzivih, načinu selekcije, podpori in usposabljanju kadrov, njihovem zadovoljstvu in vodenju.

Z lastno analizo podatkov v programskem SPSS (opisna statistika, test signifikantnosti razlik) sem proučila, po katerih dejavnikih MČV se Slovenija signifikantno razlikuje od drugih držav članic EU. Posebno me je zanimalo, pri katerih dejavnikih se izkazuje neizkoriščen potencial, torej kateri so tisti, po katerih smo v evropskem merilu podpovprečni. S tem sem odkrila priložnosti za uspešnejši MČV in posledično tudi večjo gospodarsko uspešnost slovenskih podjetij. V tretjem delu magistrske naloge sem naredila sintezo, torej sem ustrezno interpretirala izsledke kvalitativnega in kvantitativnega dela naloge, ter posledično podala enovit odgovor na temeljno raziskovalno vprašanje. Na osnovi skupnih značilnosti, ki so bile identificirane v kvalitativnem in kvantitativnem delu raziskave, sem identificirala temeljne dejavnike uspešnosti MČV in s tem realizirala namen naloge.

2 GLOBALIZACIJA IN MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

2.1 Opredelitev globalizacije

Svetličič (2004, 22) povzema najpomembnejše definicije termina globalizacija kot:

- *večdimenzionalen proces, vključujoč ekonomske, politične in kulturne prvine, ki skupaj tvorijo novo kakovost;*
- *globalna internacionalizacija (termin globalizacija pogosto odseva stanje, medtem ko internacionalizacija bolj proces) ali vsaj internacionalizacija dejavnosti, kot so trgovina, tuje neposredne investicije (TNI), pogodbene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja na vseh pomembnih trgih;*
- *globalna sopovezanost, ki terja globalno usklajevanje in povezanost dejavnosti na povsem nov način;*
- *proizvodnja enakih izdelkov za domačo porabo in tujino in*
- *naraščanje deleža tujih sestavin v proizvodih za domačo porabo in za izvoz.*

Dandanes posledično živimo v svetu, v katerem poslovne aktivnosti presegajo nacionalne meje in tako lahko govorimo o skupnem delovanju znotraj globalne vasi. To v praksi lahko prepoznamo z izdelki in storitvami, katerih proizvodnja ni več vezana zgolj na naše lokalno okolje, s službami, ki jih iščemo tako v najbližjem okolišu, kot v drugih regijah in državah, ter navsezadnje lastništvu podjetij, ki je v velikem obsegu v tuji ali mešani lasti. Podjetja niso več odvisna od posameznega tržišča, ampak lahko nastopajo globalno, v iskanju kupcev, ki povprašujejo po določenih produktih.

Globalne korporacije so v bistvu multinacionalna podjetja, ki imajo nadzor nad operacijami v domačem podjetju. Medtem ko multinacionalke v osnovi proizvajajo standardizirane produkte, ki jih distribuirajo po svetu, se globalna podjetja osredotočajo na konstanten razvoj produktov, in sicer v smeri najvišje kakovosti ob najnižjih stroških in zadovoljitve potreb kupcev (Sims 2007, 78–9).

Elegbe (2010, 189) kot še posebej zanimivo karakteristiko globalizacije izpostavlja integracijo nacionalnih ekonomij v globalno ekonomijo s pomočjo informacijske tehnologije, predvsem z elektronsko komunikacijo. Rast in razvoj podjetij sta v veliki meri odvisna od sposobnosti podjetij, da konkurirajo tudi izven meja lastne države.

Stopnjo globalizacije nekega podjetja določajo tri ključne karakteristike, in sicer globalizacija prisotnosti na tržišču, globalizacija oskrbovalne verige in globalizacija korporativne

miselnosti (Siew Choo in drugi 2010, 103). Širjenje globalizacije je povezano tudi z vedno višjim tveganjem v poslovnem svetu, zato vrhnji menedžment v ospredje postavlja menedžment tveganja, da si zagotovi alternative in lahko podjetja kljub vsemu uspešno nastopajo na trgu (Siew Choo in drugi 2010, 106).

2.2 Opredelitev menedžmenta človeških virov

Raziskave jasno kažejo, da primerno ravnanje z zaposlenimi (to je primerno celovit menedžment človeških virov (v nadaljevanju MČV)) vodi k večji poslovni uspešnosti podjetij (Friedman 2007, 58). Menedžment človeških virov zato predstavlja prioriteto področje sodobnega podjetja. Gre za nabor aktivnosti, ki vključujejo planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje zaposlenih. Učinkovit in uspešen MČV mora zadostiti naslednjim zahtevam (Handy v Faugoo 2009):

- stalen in konstruktiven dialog z vsemi zaposlenimi,
- usmerjenost v razvoj, kar pomeni, da so predlogi zaposlenih ustrezno vrednoteni in sprejeti, hkrati pa podjetje zagotavlja razvoj njihovih sposobnosti skozi stalno usposabljanje in spoznavanje različnih faz poslovnih procesov,
- vzpostavitev sistemov nagrajevanja, komuniciranja, spodbujanja zaposlenih in njihovega kariernega razvoja,
- velika pozornost kakovostnemu delovnemu okolju, ki zaposlenim zagotavlja socialno varnost in udeležbo pri dobičku,
- humano, torej človekovim specifikam prilagojeno poslovanje in
- popolna vključitev novih zaposlenih v delovno okolje.

Moderne organizacije si ves čas prizadevajo za ohranitev ali pridobitev konkurenčne prednosti. Vedno bolj se uveljavlja prepričanje, da je tekmece mogoče prehiteti predvsem s pomočjo človeških virov kot temeljnimi strateškimi sredstvom (Faugoo 2009, 124). Prvič v zgodovini menedžmenta je človeški um razumljen kot temeljni dejavnik pri ustvarjanju dodane vrednosti organizacij (Sims 2007, ix).

Najpomembnejši dejavnik, od katerega bo tudi v prihodnje odvisna uspešnost poslovanja multinacionalnih podjetij, je njihova sposobnost za izbiranje, razvoj in ohranitev talentirane delovne sile (Elegbe 2010, 189).

Menedžer, odgovoren za kadrovske vire, mora zagotoviti ustrezen nabor zaposlenih skladno z njihovimi kompetencami, znanjem, sposobnostmi, prilagodljivostjo na različna kulturna okolja in globalno usmerjene poslovne aktivnosti. Prav tako se mora povečati obvladovanje različnih jezikov in pravno formalnih okvirov poslovanja v Evropi, ZDA, Aziji in drugih za podjetje relevantnih okolij s strani teh menedžerjev. Na primer velja, da je evropska skupnost mnogo bolj zaščitniška do delovne sile kot ZDA (Meisinger v Friedman 2007). Sposobnost implementacije dobrih praks na način, ki ustreza posameznemu podjetju, in je hkrati usklajen s kulturno in poslovno različnimi okolji, je v pomembnem delu domena MČV. Tako je bilo tudi v primeru Deutsche Bank Aktiengesellschaft, ki je močno okrepila poslovno funkcijo MČV, med širjenjem te prvotno nemške družbe na skupno 68 držav (Svoboda in Schroeder v Friedman 2007). Temeljne dejavnike razvoja te banke so predstavljali nov kompetenčni model MČV, sistem spremljanja uspešnosti poslovanja na podlagi sistema uravnoteženih kazalnikov, mednarodno usmerjena reorganizacija kadrovske funkcije in sodoben informacijski sistem. Znotraj navedenega velja izpostaviti sistem uravnoteženih kazalnikov, ki je služil merjenju uspešnosti različnih praks MČV, njihovi skladnosti s poslovnimi cilji, vključno s finančnimi rezultati, zadovoljstvom strank in operativnim poslovanjem.

2.3 Strateški menedžment

Najuspešnejša podjetja se dobro zavedajo pomena ustreznega ravnanja z zaposlenimi in o njih razmišljajo dolgoročno (Daft 2010, 315). Strateško mišljenje se nanaša na dolgoročno planiranje in celostno obravnavo dejavnikov poslovanja podjetja (Daft 2010, 186). Slovenija se uvršča med relativno kratkoročno usmerjene države (Jazbec 2005, 95).

Tudi raziskave podpirajo preostale ugotovitve, da strateško usmerjena podjetja dosegajo boljše rezultate (Daft 2010, 186).

Temeljni razlog, zakaj mora MČV postati strateški partner, čim bolj integriran v strategijo podjetja, je odgovornost in nadzor nad najpomembnejšo lastnino organizacij. Če želijo biti menedžerji človeških virov primeren strateški partner v podjetju, morajo posedovati določene kompetence. Največkrat so strokovnjaki in menedžerji za ČV dovolj izobraženi, pomanjkljivosti pa se kažejo predvsem na področju poslovnih in integracijskih kompetenc, ter sposobnosti za upravljanje s spremembami (Elegbe 2010, 192). Če želijo multinacionalke doseči in ohranjati strateško povezavo med globalizacijo in menedžmentom talentov, morajo

imeti zaposleni v oddelku MČV možnost aktivnega sodelovanja pri oblikovanju strategij (Elegbe 2010, 193).

Glavni trije elementi strateškega pristopa k menedžmentu človeških virov so:

- vsi menedžerji so vpleteni v MČV,
- zaposleni so obravnavani kot sredstvo, ki v največji meri vpliva na konkurenčnost podjetja in
- MČV je proces, ki integrira organizacijsko strategijo in cilje s primernim pristopom k menedžmentu človeških virov (Daft 2010, 308).

2.4 Mednarodni menedžment človeških virov

Tekmovanje na svetovnih trgih je danes izjemno pomembno in uspeh organizacij je močno odvisen od njihovih globalnih strategij MČV. Zaradi novih specifik s področja kadrovanja, se je pojavila potreba po t. i. mednarodnem menedžmentu človeških virov (v nadaljevanju MMČV) (Daft 2010, 311).

Med temeljne dejavnike, ki pomembno vplivajo na MMČV so kultura, človeški kapital, ekonomski dejavniki in politično-pravni sistem. V kolikšni meri bodo razlike med temi dejavniki vplivale na organizacije, je odvisno od stopnje vključitve na tuje trge (Sims 2007, 78). Med naštetimi je kultura verjetno najpomembnejši dejavnik, saj pogosto determinira preostale dejavnike MČV v globalnem okolju in lahko glede na percepcijo prebivalcev določene države na primer vpliva tako na njihove zakone, kot tudi na samo učinkovitost praks MČV (Sims 2007, 76). Izzivi MČV se razlikujejo tudi glede na človeški kapital, ki je pogosto odločilen za izbiro države gostiteljice oziroma za vstop na njeno tržišče. Tako bodo države z nizkim človeškim kapitalom privabljalje podjetja, ki ne potrebujejo posebnih veščin, temveč predvsem poceni delovno silo (Sims 2007, 76–7). Številne multinacionalke se za širjenje na določene tuje trge odločijo tudi zaradi nizkih davkov in nadomestil (Elegbe 2010, 189). MMČV pomembno določajo tudi ekonomski sistemi, ki so na eni strani lahko kapitalistično naravnani in zagovarjajo prakse, ki večajo produktivnost, učinkovitost zaposlenih in odpustitev delavcev glede na potrebe tržišča. Na drugi strani so bolj socialistični sistemi, ki se zavzemajo za zmanjševanje in preprečevanje nezaposlenosti, pogosto celo na račun učinkovitosti (Sims 2007, 77). Politično-pravni sistem, kot zadnji pomembnejši dejavnik vplivanja na MMČV, se nanaša predvsem na domače in tuje zakone, ki se nanašajo na

ekonomijo, trgovanje in zaposlovanje, vlogo države, članstva v določenih organizacijah in ekonomsko stanje vpletenih držav (Tayeb 2005, 205).

MMČV se sooča z dvema strateškima ciljema, ki si na nek način nasprotujeta, saj je treba za doseg generaliziranih ciljev organizacije, prakse MČV najprej integrirati v vse države, s katerimi sodelujejo, hkrati pa mora biti pristop k MČV dovolj fleksibilen, da se lahko prilagaja pomembnim razlikam v praksah in politikah, ki so v različnih kulturah najbolj učinkovite (Bartlett in Ghosal 1989). Na aktivnosti MMČV vpliva tudi več zunanjih dejavnikov kot na tiste aktivnosti MČV, ki se izvajajo v zgolj eni državi. Pri tem lahko gre za upoštevanje pravnih zahtev tako svoje države, kot tudi države gostiteljice, glede na pomen in izpostavljenost tujih podjetij, pa se mora kadrovske osebje v gostujoči državi pogosto soočati z različnimi politikami, ter veliko raznolikostjo socialnih in ekonomskih interesnih skupin (Sims 2007, 80).

2.5 Vpliv globalizacije na sodobno poslovanje

Globalizacija je pomembno preobrazila poslovanje podjetij. Gre namreč za dejavnik, ki je prinesel močno mednarodno konkurenco, vedno višje zahteve kupcev do kakovosti, cenovne pritisk, kar zahteva visoko raven inovativnosti. Globalizacija poslovanja je podjetjem omogočila kompetitivnost na mednarodni ravni s pojavom prostotrgovinskih con v Evropi (Evropska unija), Severni Ameriki (NAFTA) in Aziji (ASEAN) (Friedman 2007, 158). Poleg prostotrgovinskih con so h globalnemu poslovanju dodatno doprinesli dejavniki, kot denimo dostop do cenovno ugodne delovne sile držav v razvoju, povečano povpraševanje po izdelkih in storitvah, ki so skupni različnim regijam in državam (vozila, informacijsko-komunikacijska tehnologija, telefonija), zmanjšanje administrativnih in stroškovnih logističnih ovir, tehnološki napredek in standardizacija poslovnih procesov (npr. standardi ISO).

Podjetje lahko proizvodne obrate vzpostavi kjerkoli na svetu, kjer so na voljo ustrezne surovine, delovna sila ali drugi resursi, ki omogočajo optimalno realizacijo poslovne strategije. Ob večjih možnostih za izrabo najrazličnejših resursov, je treba upoštevati tudi negativne učinke globalizacije. Če vzamemo primer malega lokalnega proizvajalca, je jasno, da bo s svojimi omejenimi finančnimi in kadrovske resursi le stežka kljuboval velikim korporacijam. Globalna tržišča in lahka dostopnost materialov, surovin in znanja so privedli do upada cen, hkrati pa vse višjih zahtev kupcev in posledično izredno močnih konkurenčnih pritiskov. Podjetja po svetu, ki so nekdanj tekmovala z lokalnimi konkurenti, se morajo

spopadati z vodilnimi globalnimi multinacionalkami, kar menedžment in organizacijo teh podjetij postavlja pred velik in zahteven poslovni izziv.

Globalizacija je pomembno vplivala na področje menedžmenta človeških virov, s čimer so se pojavile potrebe po prepoznavanju najboljših praks MČV, ki bi jih bilo mogoče generalizirati na vsa podjetja (Bae in Rowley 2001, 402).

Če želijo globalno usmerjena podjetja v času vedno večje tekmovalnosti na tujih trgih ostati konkurenčna, so se primorana soočiti z novimi izzivi MČV, kot so denimo čim učinkovitejši način menedžmenta človeških virov in integracija njihovih aktivnosti (Sims 2007, 70).

Najpomembnejši dejavnik pri ustvarjanju konkurenčne prednosti v takšnem globaliziranem svetu, so človeški viri. Skozi zgodovino so se dejavniki konkurenčnosti spreminjali. V petdesetih letih prejšnjega stoletja in pred tem je bil denimo poglavitni dejavnik dostop do primarnih proizvodov, energije, surovin ... Desetletje kasneje je bil poudarek na stroških dela, v osemdesetih pa je v ospredje prišla tehnologija. Poleg slednje se je v devetdesetih vedno bolj izpostavljal tudi sam način uporabe tehnologije, torej znanje in informacije. V današnjem času je, zaradi enostavnega dostopa do informacij, pomembna predvsem sposobnost izbire relevantnih podatkov in čim hitrejši prenos v prakso. Tako lahko govorimo o spremenjeni strukturi bogastva, ki se je od naravnih (minerali, vrednost kmetijskih zemljišč in gozdov, energija) in fizičnih virov (zgradbe, infrastruktura, stroji) transformirala v človeški kapital, ki skupno tvori kar 80 % celotnega bogastva v razvitem svetu (Svetličič 2006, 3).

Med pomembnejše spremembe v zadnjih desetletjih spadajo tudi visoke investicije v tehnologije, vedno večja dostopnost računalnikov in posledično razširjena raba elektronske pošte in iskalnih orodij. Vse to je ustvarilo pogoje, pod katerimi se intelektualna lastnina brez težav prenaša po svetu, kar je določenim vrstam dela dodalo novo dimenzijo svobode (Friedman 2005).

2.6 Globalizacija in strateški menedžment

Ena izmed študij o učinku globalizacije na strateški menedžment je potrdila, da obstaja močna povezava med globalizacijo in praksami strateškega MČV. Če se slednje ne prilagajajo hitrim spremembam, ki jih prinaša proces globalizacije, lahko to privede do situacije, ko podjetja niso več sposobna vzdrževati konkurenčne prednosti (Siew Choo in drugi 2010, 119).

Priporočeno je, da se organizacije, ki želijo čim bolj zasledovati svoje strateške cilje, posvetijo vsem aspektom praks s področja MČV (Siew Choo in drugi 2010, 116). Podjetja z najvišjo stopnjo globalizacije, morajo tudi v največji meri razvijati svoje kompetence in na ta način izboljšati svoje prakse na področju strateškega MČV (Siew Choo in drugi 2010, 119). Siew Choo in drugi (2010, 20) se hkrati strinjajo, da ne obstaja uniformna strategija, ki bi bila najprimernejša za aplikacijo na vsa podjetja. Predlagajo, da glavni izvršni direktor glede na samo stopnjo globalizacije izbere pristop, ki bo najbolje usklajeval poslovno strategijo in človeške vire. Znotraj posameznih funkcij globalno usmerjenega podjetja se lahko celo dogodi, da srečamo več različnih strategij MČV, s čimer je zagotovljena največja mera ujemanja s specifikami posamezne funkcije.

Ukpere (2009, 254–255) opozarja, da ima globalizacija negativne učinke tudi zaradi nenehnega tekmovanja in konkurenčnih pritiskov, zlasti držav tretjega sveta:

- zmanjševanje delavskih pravic,
- višja vlaganja v oglaševanje in nižja v delovno silo,
- prisilno delo,
- povečanje svetovne neenakosti,
- nepredvidljivi učinki prevzemov s strani tujih organizacij,
- netransparentnost poslovnih transakcij,
- nesmotna globalna izraba dragocenih naravnih virov in
- učinki tehnologije na delovno silo v smislu odprave delovnih mest.

V povezavi s strateškim menedžmentom v pogojih globalizacije pogosto zasledimo t. i. teorijo dinamičnih zmožnosti. Teece (2008, 33) dinamične zmožnosti razlaga kot sposobnost za doseganje novih oblik konkurenčnih prednosti v pogojih močne mednarodne konkurence. Termin »dinamičen« se pri tem navezuje na »sposobnost preoblikovanja kompetenc za doseg skladnosti s spreminjajočim se poslovnim okoljem; določeni inovativni odzivi so potrebni, ko so časovne omejitve ključne, zaradi hitrih sprememb v tehnologiji in težavnosti, da bi vnaprej ocenili konkurenco in naravo trgov. »Zmožnosti« se v tem primeru nanašajo na temeljno vlogo strateškega menedžmenta pri primerni adaptaciji, integraciji in preoblikovanju notranjih in zunanjih organizacijskih kompetenc, virov in funkcionalnih kompetenc, glede na zahteve spreminjajočega se okolja«.

3 IZZIVI MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV V POGOJIH GLOBALNEGA POSLOVANJA

Kot je razvidno iz naslova, bom v tem poglavju iskala odgovor na prvo raziskovalno vprašanje:

V kolikšni meri je globalizacija preobrazila potrebe sodobnega MČV?

Področja, kjer bodo identificirani spremenjeni pogoji poslovanja in s tem MČV bodo podlaga za iskanje dejavnikov MČV, s katerimi je mogoče dosegati poslovno uspešnost.

Največji izziv transnacionalnih podjetij ni trenutno odzivanje, temveč sposobnost, da ostanejo odzivna kljub spremembam okusov, tehnologij, predpisov in menjalnih tečajev (Bartlett in Ghosal 2003, 62). V času nenehnih sprememb okolja pa je za sposobnost prilagajanja in s tem ohranjanje konkurenčnosti organizacije, vedno pomembnejše redno učenje in usposabljanje, sicer lahko med drugim pride do izgube najboljših kadrov in stagnacije. Osnova učenja v organizaciji je učenje posameznika, toda kot ključni dejavnik organizacije se še posebej izpostavlja učenje timskega dela, kar bistveno poveča motiviranost, kreativnost in povezovanje in izmenjavo mnenj (Ivanko 2007, 129–130). Model je po svetu znan že nekaj desetletij, v Sloveniji pa se je začel uporabljati v sredini devetdesetih let prejšnjega stoletja. Pri nas poleg posameznih raziskovalcev, ki se ukvarjajo s tovrstnimi organizacijami, obstaja tudi Inštitut učečega se podjetja (v nadaljevanju Inštitut USP), kjer redno raziskujejo t. i. stopnjo prisotnosti prvin zasnove učečega se podjetja. Izsledki kažejo, da se »slovenska podjetja vedno bolj zavedajo pomena novega znanja, razvoja znanja in njegove uporabe v praksi« (Ivanko 2007, 136).

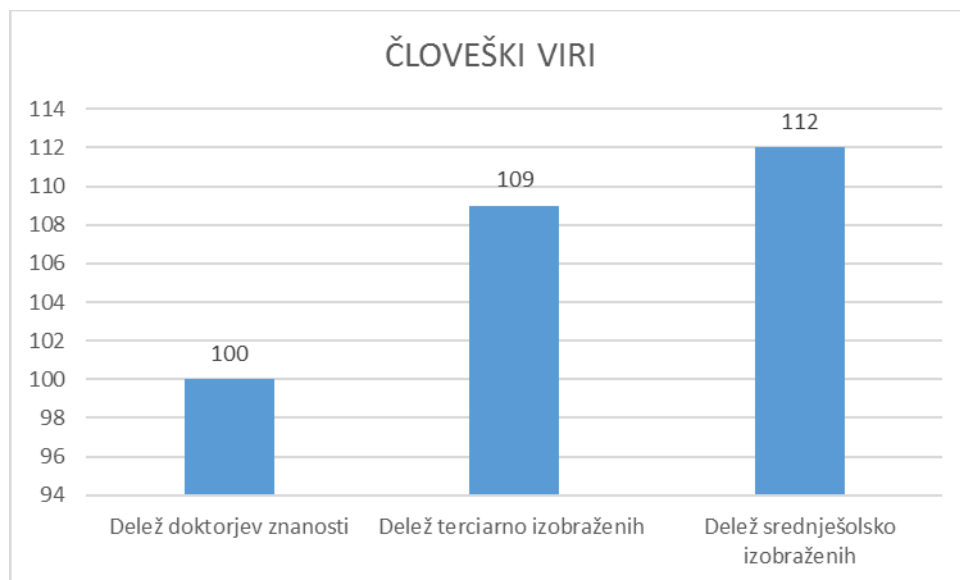
Pomembni vidik na področju MČV predstavlja formalna izobrazba. Kot kažejo podatki iz pred zadnjega desetletja, se je čas trajanja šolanja delovno aktivnega prebivalstva povečal, in sicer iz 11 let na 11,8 let. Temu botruje večja vključenost različnega delovno aktivnega prebivalstva v srednje, višje in visoko izobraževanje. Tako se je delež prebivalstva, vpisanega v srednješolsko izobraževanje povečal, in sicer od začetnih 67,3 % mladih na 77,9 %. Pri tem se je močno spremenila tudi struktura vpisa po vrsti posameznih srednjih šol. Zmanjšal se je vpis v nižje poklicne in poklicne šole, povečal pa vpis v tehniške in splošne srednje šole. Prav tako se je v zadnjem desetletju število dodiplomskih študentov, skladno s prakso razvitih zahodnoevropskih držav, znatno povečalo. Ob koncu obdobja 1995–2005 se je število dvignilo na 71.000 rednih študentov, kar je pomenilo podvojitev glede na začetek tega obdobja.

Še podrobnejši podatki o deležu višje in visoko izobraženih iz obdobja 1995–2005 kažejo na izboljšanje izobrazbene strukture v omenjenem obdobju za 6,6 odstotne točke. Pri tem pa moramo opozoriti na pomembne razlike med obema spoloma, ker se je čas izobraževanja žensk v primerjavi z moškimi povečal v znatno večji meri. Gre za trend, katerega velja pripisati naraščanju števila diplomantk raznovrstnih študijskih programov.

V Sloveniji torej velja izpostaviti vsesplošni napredek pri formalnem izobraževanju človeških virov. Torej je na področju različnih profilov zaposlenih mogoče predpostaviti razpoložljivost ustreznih formalno izobraženih človeških virov. To postane še bolj jasno ob primerjavi z drugimi evropskimi državami. Kot kaže slika 3.1, v Sloveniji delež vključenih v srednješolsko izobraževanje za 12 % presega evropsko povprečje. Prav tako smo v evropskem merilu nadpovprečni tudi po deležu terciarno izobraženega prebivalstva, in sicer 9 % nad povprečjem držav članic EU. Za evropskim povprečjem pa ne zaostajamo tudi po deležu doktorjev znanosti, kjer povsem dosegamo evropsko vrednost.

Podatki o izobrazbeni strukturi postanejo posebno zanimivi v luči doseganja gospodarskih rezultatov, kot je razvidno na sliki 3.2. Te je med drugim mogoče presojati na podlagi prodajnih prihodkov, ki pripadajo novim proizvodom (po mednarodni opredelitvi novim za trg bodisi za podjetje). Ti prihodki so v evropskem merilu podpovprečni in ne znašajo niti tri četrtine tega povprečja. Neizkoriščen gospodarski potencial pa se kaže tudi v znesku licenčnin in patentov, ki v Sloveniji dosega komaj 57 % referenčne evropske vrednosti. Podobno nizka pa je tudi slovenska vrednost pri izvozu storitev z visoko vsebnostjo znanja. Kaže torej, da v primerjavi z Evropo nadpovprečen kadrovski potencial v Sloveniji vodi do komajda podpovprečnih gospodarskih rezultatov. Med osrednjimi izzivi MČV slovenskih podjetij je torej vprašanje, kateri dejavniki lahko pripomorejo k učinkovitemu MČV in s tem dvigu gospodarskih rezultatov. Formalna izobrazba je pri tem očitno potrebni, a še zdaleč ne zadostni pogoj.

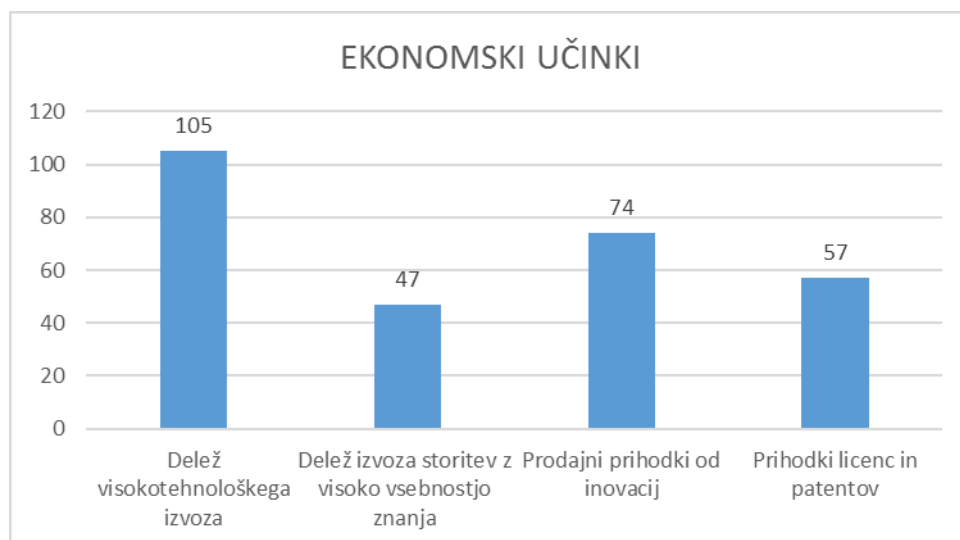
Slika 3.1: Primerjava dimenzije človeški viri med Slovenijo in povprečjem držav članic EU (=100)



Vir: UNU-MERIT (2014, 66).

Gre za kompleksno vprašanje povezano s teorijo dinamičnih zmožnosti (Teece 2008, 33), ki ugotavlja, da posedovanje določenih virov za gospodarski uspeh ni dovolj. Še zlasti v obdobju globalizacije, ki svet povezuje, hkrati pa deluje v gospodarsko korist najbolj inovativnih in manj inovativnim povzroča težave. V osrčju te teorije je prepričanje, da je ob vprašanju posedovanja določenih zmožnosti podjetja prav tako treba iskati odgovor na vprašanje, kako te zmožnosti nastajajo in se razvijajo. Konkurenčno preživetje je torej mogoče na podlagi stalnega prilagajanja zmožnosti in virov. Osrednjo vlogo med viri zagotovo igra človek, ki je za razliko od finančnih in tehnoloških resursov zmožen učenja, prepoznavanja tržnih potreb, prilagajanja nanje in sprejemanja ustreznih poslovnih odločitev. Posebno ob predpostavki, da je MČV dinamičen in nikakor dokončen proces usmerjen v odgovore na aktualne gospodarske izzive.

Slika 3.2: Primerjava dimenzije ekonomski učinki med Slovenijo in povprečjem držav članic EU (=100)



Vir: UNU-MERIT (2014, 66).

Predpogoj uspešnega delovanja MČV torej ni le formalna izobrazba, pač pa so pomembne tudi ustrezne kompetence človeških virov, ki omogočajo aplikacijo pridobljenih znanj v praksi. Pri pojmovanju kompetenc se pogosto vzporedno uporablja pojem znanja. Vendar gre za različna pojma. Pri kompetencah gre za proceduralno znanje, ki zaposlenim omogočajo ustrezno identifikacijo, selekcijo, procesiranje in uporabo informacij. Lahko jih torej razumemo kot splošne zmožnosti obvladovanja izzivov, ki izvirajo iz znanja, vrednot in izkušenj posameznika iz formalnih in neformalnih izobraževalnih dejavnosti. Opredeljujejo vedenjske vzorce, ki so predpogoj uspešnega opravljanja dela v različnih okoliščinah, torej zahtevajo povezovalno uporabo znanja in izkušenj. Pomembno je zavedanje, da različni zaposleni posedujejo različne kompetence (Ivanuša Bezjak 2006, 141). Naloga MČV pa je, da prepozna kompetence svojih zaposlenih, jih ustrezno prilagaja tržnim razmeram in strategiji podjetja. V okviru formalnih izobraževalnih programov pridobljeno znanje torej še zdaleč ni dovolj, pač pa so kompetence tiste, ki zagotavljajo produktivno uporabo znanja. Razloge za sistematični menedžment kompetenc v okviru MČV lahko strnimo v (Ivanuša Bezjak 2006, 143–144):

- kontinuiran razvoj znanja in njegovo prilagajanje potrebam organizacije,
- večja povezanost elementov kadrovske funkcije, kot so izbor, usposabljanje, nagrajevanje, razvoj in vrednotenje,
- postavitve jasnih prioritet,
- večja dodana vrednost in kakovost potrošnika,
- sledenje in prilagajanje tehnološkimi trendom,
- učinkovitejše odpravljanje težav,
- spodbujanje timskega načina dela in sodelovanje med različnimi oddelki,
- vrednotenje in nagrajevanje dela in
- doseganje standardov odličnosti.

Glede na očitno pomembnost kompetenc pri doseganju poslovnih ciljev in posledično uspešnosti, se pojavlja vprašanje, katere med njimi so potencialno pomembne. Izhajamo lahko iz širokega nabora oziroma tipologije kompetenc:

- delovne kompetence, to so tiste, ki so potrebne za opravljanje nalog pri posameznikovem operativnem delu,
- menedžerske kompetence, torej kompetence, ki so zahtevane za opravljanje najzahtevnejših strateško pomembnih in s tem dolgoročno vplivnih nalog podjetja. Pomembne so za funkcije, ki jih opravlja vodstvo podjetja.
- organizacijske kompetence predstavljajo kompetence, ki omogočajo učinkovito in uspešno organizacijo dela,
- ključne kompetence so osnovne kompetence, s katerimi je mogoče primerno obdelovati informacije in izrabljati znanje v vsakodnevnih situacijah (Ivanuša Bezjak 2006, 142).

Kompetence lahko razvrstimo tudi glede na možnost zaznave, in sicer na:

- vidne kompetence, ki obsegajo znanje, spretnosti, veščine, katere je mogoče razvijati z usposabljanji in izobraževanji in
- nevidne kompetence, ki zajemajo vedenja, vrednote, prepričanja, na katere je razmeroma težko vplivati z izobraževanjem in je zato bolj smiselno predhodno izbrati z njimi ustrezno opremljene sodelavce (Ivanuša Bezjak 2006, 144).

Vsebinsko kompetence lahko razvrstimo (V evropski raziskavi *Tuning Educational Structures* v Ivanuša Bezjak 2006, 145):

Instrumentalne kompetence (kognitivne, metodološke, tehniške in jezikovne veščine)

- zmožnost analize in sinteze,

- načrtovanje in upravljanje s časom,
- osnovno znanje – razgledanost,
- osnovno splošno znanje s področja študija,
- ustno in pisno komuniciranje v maternem jeziku,
- znanje drugega tujega jezika,
- osnovne računalniške spretnosti,
- veščine s področja informacijskega menedžmenta,
- reševanje problemov in
- sposobnost sprejemanja odločitev.

Interpersonalne kompetence

- sposobnost kritičnosti in samokritičnosti,
- timsko delo,
- medosebni odnosi v skupini,
- sposobnost dela v interdisciplinarni skupini,
- sposobnost komuniciranja z drugimi strokovnjaki,
- spoštovanje raznolikosti in multikulturalnosti,
- sposobnost delovanja v mednarodnih okvirjih in
- etična zavezanost.

Sistemske kompetence

- zmožnost uporabe znanja v praksi,
- raziskovalna sposobnost,
- zmožnost učenja,
- zmožnost prilagajanja novim razmeram,
- zmožnost kreiranja novih idej – kreativnost,
- vodenje,
- razumevanje kultur in navad drugih držav,
- sposobnost samostojnega dela,
- oblikovanje in vodenje projektov,
- iznajdljivost in podjetniški duh,
- skrb in zavedanje pomena kakovosti in
- želja po uspehu.

Zavedati se moramo tudi, da miselnost in kompetence, ki so potrebne za uspešno poslovanje na domačih tleh, niso nujno enako zaželeni v tujini, zato ne smemo predpostavljati, da bodo menedžerji, ki so sicer zelo uspešni v domačem poslovnem okolju, enako učinkoviti tudi v tujem (Elegbe 2010, 191). Številna podjetja, ki so v domačem poslovnem okolju uspešna, se v mednarodnem okolju soočajo s številnimi težavami (Lane in DiStefano 1996, 178). Bartlett in Ghoshal (2000, 135) opozarjata, da se menedžerji domačega podjetja pogosto premalo zavedajo, kako jih dojemajo v tujini. Ko se je podjetje Samsung iz Koreje želelo v večji meri širiti na tuja tržišča, so imeli pri tem precej težav ravno zato, ker se njihovi menedžerji niso dobro zavedali oziroma upoštevali precej negativne percepcije kupcev njihovih izdelkov po svetu.

Vzrok za neuspeh podjetij in menedžerjev ni nujno slaba strategija, temveč predvsem nesposobnost primerne implementacije (Lane in DiStefano 1996, 178). Kljub podobnostim iz preteklosti, je danes nivo znanja drugačen, prav tako se zahtevajo precej drugačne veščine. Ena izmed glavnih sprememb dandanes je namreč ta, da je sama implementacija navzoča v številnih kulturah, pogosto celo istočasno (Lane in DiStefano 1996, 179). Implementacija dobrih praks je tesno povezana s finančnim vložkom podjetja, toda številna podjetja niso pripravljena investirati v funkcije človeških virov, če rezultati niso dovolj oprijemljivi. Tako kljub temu da imajo menedžerji človeških virov zelo dobro razvite strategije, ni nujno, da jih bodo podprli tudi izvršni in zato se osebje s področja MČV sooča s težavami pri implementaciji najboljših praks (Becker in Huselid v Siew Choo 2010).

Kohont (2011, 61) pri izbiri najprimernejših vodij in strokovnjakov poudarja pomen identifikacije ustreznih kompetenc. Med temeljne veščine globalnih menedžerjev Lane in DiStefano (1996) uvrščata slednje: sposobnost razvijanja in uporabe globalne strateške veščine, sposobnost upravljanja sprememb in tranzicij, sposobnost upravljanja kulturnih razlik, sposobnost oblikovanja in delovanja v fleksibilnih organizacijah, sposobnost sodelovanja z drugimi in delati v timih, sposobnost komuniciranja in nenazadnje tudi sposobnost učenja in uspešnega širjenja znanja znotraj organizacije.

Ko mednarodno podjetje prevzame podjetje v tujini ali tam ustanovi novega, ne more enostavno spregledati kulturnih specifik ter globoko zakoreninjenih vrednot in prepričanj tujih delavcev. Ne glede na trud organizacije, od tujcev namreč ne moremo pričakovati, da bodo enostavno sledili tistemu, kar ni v skladu z njihovim sistemom vrednot in ponotranjenimi kulturnimi navadami. Kot navaja Tayeb (2005, 102) bodo ljudje vedno našli načine, kako se zanje neprimernim navodilom upirati ali izogniti.

Veliko podjetij svojim zaposlenim nudi izobraževanja o kulturnih razlikah, jezikovne tečaje in druge treninge, ki bi jim pomagali pri uspešni relokaciji. Toda raziskave kažejo, da to ni dovolj, in da je za uspešno asimilacijo in delovanje v tujini nujno oblikovanje primerne miselnosti. Moore (2006) opozarja, da je vsakdo rojen v specifični kulturi in zato ne moremo govoriti o globalnih menedžerskih praksah, ki bi jih lahko prenesli na katerokoli državo. Posledično torej težko govorimo o globalnih menedžerjih, zato bi bil po njegovo zanje primernejši izraz transkulturni vodje. Slednji so osebe, ki resnično spoštujejo tuje kulture in so jih pripravljene proučevati na globlji ravni, kot denimo njeno zgodovino, umetnost, glasbo, vrednote itd. Najprimernejši vodje so hkrati pripravljene drugo kulturo sprejeti kot alternativo svoji lastni. To seveda ne pomeni, da se odrekajo lastni nacionalni identiteti, temveč poskušajo istočasno obdržati več identitet, pri čemer se še vedno počutijo sproščeno (Moore 2006).

Različna kulturna in poslovna okolja torej nedvomno od globalnih podjetij zahtevajo upoštevanje medkulturnih razlik, saj se le tako lahko ustrezno učinkovito asimilirajo znanja v prakso. To velja tako pri izboru kadrov, kot tudi njihovih transferih med različnimi tujimi poslovnimi enotami.

3.1 Izzivi za izbiranje kadrov

Zaradi internacionalnega konteksta, se mora zaposlovanje v mednarodnih podjetjih obravnavati kot edinstven problem znotraj praks menedžmenta človeških virov. Zaradi visokega tveganja, podjetja v tujino najpogosteje pošiljajo osebe, ki so v domačem podjetju zaposleni že dlje časa in so pridobili zaupanje nadrejenih (Benson 2011, x).

Večina preteklih raziskav s področja mednarodnega MČV, se je osredotočala predvsem na delavce, napotene v tujino, pri čemer so zapostavili pomen sodelavcev v državi gostiteljici, ki lahko pomembno pripomorejo k prenosu znanja in dobrih praks v organizaciji (Vance 2011, 3).

Zaradi kulturnih in notranje-organizacijskih razlik se nosilci procesov izbire delovne sile v tujini soočajo s posebnimi izzivi. Tako so denimo na Japonskem najbolj iskani delavci tisti, ki so najbolj izobraženi in sposobni hitrega učenja, saj je glavni cilj večine podjetij naknadno usposabljanje ljudi, ki bodo čim bolj ustrezali njihovim potrebam ter bodo hkrati bolj fleksibilni in sposobni zasesti več različnih položajev. V ZDA so bolj zaželeni specializirani

delavci, ki lahko takoj tudi brez postopkov usposabljanja nastopijo pozicijo. Tovrstnemu povpraševanju po delovni sili se prilagajajo tudi številne fakultete, ki dajejo praktičnemu usposabljanju prednost pred formalno izobrazbo (Tayeb 2005, 31).

3.2 Izzivi za vodenje kadrov

Menedžment človeških virov je povezan »z vsemi aktivnostmi, ki prispevajo k uspešnemu, privabljanju, razvijanju, motiviranju in ohranjanju visoko storilne delovne sile, kar rezultira v organizacijskem uspehu« (Sims 2007, 5).

Ko obravnavamo dobre prakse MČV, se je hkrati treba zavedati, da se v različnih okoljih kot najprimernejše izkazujejo različne dobre prakse na področju MČV (Zhang v Friedman 2007). Medkulturne razlike med državami predstavljajo velik izziv globalno usmerjenega MČV. Usklajenost aktivnosti MČV in sodelovanje z vrhnjim menedžmentom zahtevajo vodilno vlogo kadrovske funkcije ali vsaj njeno enakovrednost drugim temeljnim funkcijam. Kot ugotavlja Hofstede (1993, 90), so določeni narodi bolj nagnjeni k poslovnemu tveganju od drugih. Grčija in Portugalska sta na primer državi z nizko naklonjenostjo tveganju. Menedžerji človeških virov morajo v takih okoljih večjo pozornost nakloniti podrobnemu načrtovanju in poslovnim analizam, ki odpravljajo občutek negotovosti in tveganja. Tudi v podjetjih, kjer prevladuje moška delovna sila, je treba temu dejstvu ustrezno prilagoditi MČV, zlasti omogočiti veliko neodvisnost in nagrajevanje individualnih dosežkov. V podjetjih, kjer dominira ženska delovna sila, pa pomembnejšo vlogo igrata medsebojno sodelovanje in sprotno razreševanje problemov (Friedman 2007, 165). Obstaja torej množica relevantnih dejavnikov uspešnosti, zato iskanje ustreznega odgovora na vprašanje o tem, kako naj podjetje ustrezno organizira MČV v odgovor na sodobne izzive globalizacije nikakor ni trivialno. Hkrati pa le ob ustreznem strokovnem pristopu lahko pridemo do ustrezne obravnave te tematike in s tem neposredno uporabnih ugotovitev za podjetja.

3.3 Izzivi za pripravo za delo v tujini in ob vračanju kadrov

Kot ugotavlja že Pigors (1973, 690) obstajajo trije glavni viri zaposlenih, s katerimi lahko razpolaga multinacionalno podjetje. Prva možnost so zaposleni iz matične države podjetja, ki jih napotijo v tujino, torej izseljenci. Drugo opcijo predstavljajo zaposleni države gostiteljice

oziroma države podružnice podjetja. Tretja možnost pa je zaposlitev ljudi iz tretjih držav, torej tistih, ki ne izvirajo niti iz države matičnega podjetja niti države njegove podružnice, v kateri poteka zaposlovanje.

Praviloma velja, da podjetja, ki so v začetni fazi razvoja, zaposlujejo zlasti domači kader. Razlog je v dejstvu, da se soočajo predvsem z lokalnim delovanjem, strankami, davčnimi, zakonodajnimi in drugimi izzivi. Ko raste raven internacionalizacije oziroma globalnega poslovanja, pa se menedžerje iz matičnih držav vse pogosteje napotuje v tujino, da bi slednji stabilizirali operativno delovanje oz. produkcijo v manj razvitih državah s cenejšo delovno silo. V kasnejših fazah delovanja različne korporacije uporabljajo različne strategije zaposlovanja, pri čemer pa velja, da v vodstvenem menedžmentu multinacionalnih podjetij praviloma lahko opazimo kombinacijo domačih uslužbencev, tujih uslužbencev in zaposlenih iz tretjih držav (Sherman, Bohlander in Snell 1996, 690).

Kadrovska služba multinacionalnega podjetja mora pri izzivih mednarodnega zaposlovanja prepoznati sposobnosti mednarodnega delovanja kandidatov. Bistveno je, da se delovna sila mednarodne organizacije zaveda specifik mednarodnega poslovanja v različnih državah, in se jim ustrezno prilagodi. Razumljivo je, da mora podjetje pri izboru zaposlenih upoštevati mednarodno znanje in izkušnje kot merila pri zaposlovanju. Prav tako je treba imeti dober pregled nad razpoložljivostjo posameznih profilov zaposlenih v različnih delih sveta. Oddelek, pristojen za MČV mora posedovati tudi sposobnost predvidevanja sprememb na teh trgih in se jim pravočasno prilagajati. Resnično multinacionalna korporacija bo v svoji strategiji zaposlovanja jasno vztrajala pri najemanju ljudi iz celega sveta, upoštevajoč njihove strokovne sposobnosti in osebne sposobnosti prilagajanja različnim poslovnim okoljem.

Pri selekciji zaposlenih korporacije po vsem svetu običajno sledijo podobnim merilom in metodam. To je posledica dejstva, da je končni cilj vsakega procesa izbire, da izberejo najbolj sposobne ljudi za delo. Merila za izbor mednarodnih delovnih mest se običajno vrtijo okoli petih ključnih področij: vedenja, odnosa, veščin, motivacije in osebnosti. Natančneje, poudarek izbora zaposlenih za mednarodno delovanje običajno vključuje kulturno prilagodljivost, dobre komunikacijske sposobnosti, tehnično usposobljenost, strokovno in tehnično znanje, globalne izkušnje, izkušnje v relevantni državi, medosebne veščine, znanje tujih jezikov in možnost selitve družine. Delodajalci po vsem svetu običajno rangirajo zaposlene glede na rezultat osebnih intervjujev, tehnično usposobljenost in delovne izkušnje na podobnih delovnih mestih – vse troje so odločilna merila za izbor.

Pri napotitvi delavcev na delo v tujino, se multinacionalno podjetje sooča z velikim številom ovir (Draškovič 2011):

- potreba po specifičnih usposabljanjih,
- večji stroški,
- čas, potreben za prilagajanje,
- iskanje uslužbencev za obstoječe delovno mesto zaposlenega in
- tveganje, ali bo napotitev sploh uspešna.

Zato se je treba vprašati, kdaj in zakaj podjetja delavce sploh napotujejo v tujino. Na to vprašanje jasen odgovor podajata Edstrom in Galbrauth's (Kohont in Kaše 2009). Kot prvi možen razlog lahko ugotovimo zapolnitev prostih delovnih mest. Pojav je še posebno pogost tedaj, ko se podjetje širi v državo, kjer primerno usposobljenega kadra ni na voljo. Izseljenega sodelavca lahko razumemo kot prenašalca znanja. Drugi razlog za napotitve delavcev v tujino je osebni razvoj uslužbenca. Opravljanje del v podružnici v tujini tem zaposlenim omogoča pridobivanje mednarodnih izkušenj, ki jim bodo koristile v nadaljevanju delovne kariere. Takšne napotitve zaznamo tudi v primerih, ko država gostiteljica razpolaga z dovolj usposobljenim kadrom. Tretji razlog, ki ga ugotavljata Edstrom in Galbrauth's, so mednarodne napotitve, ki pripomorejo k razvoju podjetja, zlasti v obliki prenosa dobrih praks med podružnicami, poenotenju in optimiranju globalnih procesov. Mednarodne napotitve v tem primeru omogočajo tudi koordinacijo in kontrolo (Draškovič 2011).

Glede na raziskave sta za slovenske razmere najprimernejša dva pristopa v medkulturnem izobraževanju. Prvi je individualno medkulturno izobraževanje poslovnežev, ki vključuje pridobivanje informacij o državi, učenje jezika, obisk države kot nenadomestljivo obliko izkustvenega učenja in t. i. kulturni asimilator (oziroma prilagodljivec), ki je »programiran učni pristop, primeren za samoizobraževanje.« Gre za učenje reševanja problematičnih situacij med pripadnikoma ali pripadniki različnih kultur, ki se najpogosteje pojavijo zaradi napačne ocene dane situacije oziroma vedenja (Jazbec 2005, 103). Kot drugi priporočeni pristop torej Jazbec (2005, 104) navaja »splošno medkulturno izobraževanje poslovnežev, ki imajo stik z drugimi kulturami.« Za tovrstno izobraževanje se priporoča uporaba splošnega kulturnega asimilatorja, kjer gre za obravnavo tem, kot so »navade v gostujoči kulturi, interakcija z gostitelji, prilagajanje, delovno mesto, družina, izobraževanje, vrnitev domov in področja znanja.« Glede na to, da zgodbe v kulturnem asimilatorju vedno vzbudijo pozornost, to večja motivacijo in odpira priložnosti za zanimive razprave (Jazbec 2005, 104).

V nekaterih državah, kot denimo v Franciji, je za srednja in velika podjetja zakonsko določeno, kolikšen delež dobička mora biti namenjen usposabljanju zaposlenih. Tudi na Japonskem, v Nemčiji in ZDA v primerjavi z Združenim kraljestvom podjetja v usposabljanje vlagajo precej večje količine časa in denarja. Če sta si domača država in država gostiteljica kulturno ter politično podobni, in imata hkrati podobne ekonomske pogoje za poslovanje, bo med matičnim podjetjem in podružnico prišlo do določene mere konvergence dobrih praks in zakonov. Toda na daljše obdobje je za matična podjetja bolj praktično in hkrati koristneje, da v podružnicah v tujini oblikujejo nove, prilagojene določenemu kulturnemu, gospodarskemu in političnemu okolju (Tayeb 2005, 32).

Če skušamo zapisano povzeti kot odgovor na prvo raziskovalno vprašanje, se nedvomno izkazuje, da je globalizacija pojav, ki je pomembno preobrazil sodobno poslovanje. Globalno delovanje pomeni mednarodno konkurenco, vedno višje zahteve kupcev do kakovosti in cenovne pritiske. V takšnem okolju dolgoročno preživijo le najbolj inovativni, torej tisti ki uspejo bodisi najti načine za doseg kakovostnejših izdelkov oz. storitev bodisi ustrezno obvladovanje stroškov. Mali lokalni proizvajalci s svojimi omejenimi finančnimi in kadrovske resursi le stežka kljubujejo velikim korporacijam in njihovim vložkom v inovativne produkte ter dosežene nizke stroške na enoto, kar prinaša velikoserijska proizvodnja. Svojo konkurenčno prednost takšna mala podjetja iščejo predvsem v večji fleksibilnosti in zmožnosti hitrega odgovora na personalizirane zahteve kupcev. Globalna tržišča in lahka dostopnost materialov, surovin in znanja so privedli do upada cen, hkrati pa vse višjih zahtev kupcev in posledično izredno močnih konkurenčnih pritiskov. Podjetja, ki so nekdanj tekmovala zgolj z lokalnimi konkurenti, se morajo sedaj spopadati z vodilnimi globalnimi multinacionalkami, kar za menedžment in organizacijo teh podjetij postavlja zelo zahteven poslovni izziv.

V globaliziranem svetu je zaradi enostavnega dostopa do informacij pomembna predvsem sposobnost izbire relevantnih podatkov in čim hitrejši prenos v prakso. Tako lahko govorimo o spremenjeni strukturi bogastva, ki se je od naravnih (minerali, vrednost kmetijskih zemljišč in gozdov, energija) in fizičnih virov (zgradbe, infrastruktura, stroji) transformirala v človeški kapital, ki skupno tvori kar 80 % celotnega bogastva v razvitem svetu (Svetličič 2006, 3). Najpomembnejši dejavnik pri ustvarjanju konkurenčne prednosti v takšnem globaliziranem svetu, so torej človeški viri. Pri tem pa se ne omejujemo več le na domače vire, pač pa se uporablja tudi vire in znanje iz tujih držav skladno z doseganjem optimalne usposobljenosti MČV.

4 INTEGRACIJA SLOVENIJE V GLOBALNO POSLOVANJE

Da je tudi v Sloveniji mogoče doseči globalno in uspešno delovanje podjetij, nedvomno pričata preteklost in sedanjost našega gospodarskega delovanja. Proučila bom, kateri so specifični dejavniki njihovega uspešnega MČV in s tem pridobila odgovor na drugo raziskovalno vprašanje:

2. Kateri dejavniki uspešnosti MČV tujih podjetij se razlikujejo od dejavnikov uspešnosti menedžmenta človeških virov slovenskih podjetij?

Poznavanje teh specifično slovenskih dejavnikov MČV je osnova za primerno celovit in uspešen MČV. Zlasti, ker sodobnejše raziskave kažejo, da dejavnikov menedžmenta in organizacije poslovanja ne moremo nekritično prenašati med državami, pač pa poslovni uspeh zahteva podrobno poznavanje lastnih nacionalnih dejavnikov (Ropret 2014, 168–169).

Pri prehodu Slovenije in drugih tranzicijskih držav iz planskega v tržno gospodarstvo so se slednje spopadle s problemom uvedbe načel tržnega gospodarstva (Mrak v 2005, 273). Osnovna značilnost teh držav pri prehodu je dramatičen padec ravni bruto domačega proizvoda, ki je v letu 2001 v JV Evropi dosegel komaj tri četrtine ravni predtranzicijskega obdobja. Pri tem velja izpostaviti Slovenijo, ki jo lahko umestimo med bolj uspešne, saj je za 15 % preseгла predtranzicijsko raven BDP. Tudi po aktualnih podatkih (leto 2014) je med uspešnejšimi mladimi članicami EU-28, saj dosega BDP 17.600 EUR/prebivalca, kar je npr. 31 % več od Slovaške (EUROSTAT 2015). Gospodarska rast bi bila lahko teoretično še večja (trenutno dosega 68 % povprečja EU-28), kar pa je zaviralo počasno prestrukturiranje gospodarstva, zlasti zaradi premajhnih poslovnih investicij, pomanjkanja ustreznih podpornih institucij za varovanje interesov gospodarskih subjektov, ustrezne finančne discipline, svobodnega trga in intelektualne lastnine (Mrak 2005, 274).

Ob gospodarski rasti pa velja izpostaviti tudi nekatere manj želene spremljevalne pojave tranzicijskega procesa. Eden od njih je zagotovo sprememba stopnje zaposlenosti. Pred tranzicijskimi procesi v Sloveniji nezaposlenosti praktično nismo poznali, kar se je hipoma temeljito spremenilo. Pri tem je treba poudariti, da so se nekatere države s tem pojavom spopadle bistveno uspešneje od drugih. Če si denimo ogledamo podatek za leto 2006, ugotovimo, da je bila v BiH stopnja brezposelnosti 42 %, na Hrvaškem pa komaj 13 % (Mrak 2005, 275). Celotna JV Evropa ravno tako beleži nezanemarljiv primanjkljaj v trgovinski

bilanci. Za zahodno balkansko regijo je tako primanjkljaj leta 2004 znašal več kot 25 % BDP (Mrak 2005, 277).

Kaže torej, da so se tranzicijske države ob začetnih poskusih integracije v razvite globalne ekonomije odrezale različno uspešno. Reforme, potrebne za uspeh, lahko razdelimo v tri skupine. Prva skupina predstavlja dejavnike, katerim je skupni imenovalec liberalizacija, tj. zmanjšanje odgovornosti, ki jo ima država pri vodenju določenih ekonomskih politik. To pomeni, da se namesto državne intervencije cene določajo svobodno, prav tako je omogočena svobodna zunanja trgovina. Uspešne prakse kažejo, da je bila za uspeh potrebna hitra implementacija te skupine reform. Pri drugi skupini reform gre za dejavnike, ki so usmerjeni v redistribucijo premoženja. Temeljni dejavnik teh reform je privatizacija nekdanjih državnih gospodarskih subjektov. Tretja skupina reform je usmerjena v zagotovitev ustreznih institucij oziroma reorganizacijo nekdanjih. Gre za dejavnike prestrukturiranja organizacij, reforme bančnega sektorja, nebančne finančne institucije in trg vrednostnih papirjev. Reforme iz druge in tretje skupine so pomembne, a mnogo bolj kompleksne od prve skupine, zato za izvedbo praviloma zahtevajo več časa (Mrak 2005, 280).

Podrobnejša analiza posameznih skupin reform pokaže, da so vse pomembne za višanje gospodarske rasti, hkrati pa tudi višanje stopnje zaposlenosti. Zlasti primanjkuje okolje, stimulatивно do zasebnega sektorja, posledično za investicije v znanje, razvoj, inovacije, tehnologije, ki lahko pripomorejo h gospodarski rasti in visoki zaposlenosti. Ob podjetniški iniciativi so nedvomno pomembne tudi ustrezne podporne institucije, ki zagotavljajo nemoteno delovanje tržne ekonomije, na primer pravne institucije za zaščito intelektualne lastnine, varstvo konkurence in izobraževalne institucije, ter institucije, pooblašene za menedžment javnih financ (Mrak 2005, 280).

Dejavnik, ki je pomembno vplival na hitrost uvajanja reform, je organizacijska kultura, širše nacionalna kultura posamezne države. Nacionalna kultura predstavlja kontekst, v katerem podjetja poslujejo. Kot takšen obsega medsebojne odnose, vzorce vedenja, postopke in pravila ravnanja zaposlenih. Hkrati pa ima pomemben vpliv na strategijo, sisteme, strukture, in organizacijsko kulturo. Ker se vsako podjetje srečuje z določeno nacionalno kulturo, ta pomembno vpliva na gospodarstvo celotne države. Prav tako vpliva tudi na konkurenčno okolje. V veliki meri definira ravnanje dobaviteljev, kupcev, tekmecev, prav tako pa tudi ravnanje pristojnih državnih institucij. Zato se je treba zavedati temeljnih elementov te kulture in ustrezno prilagoditi dejavnike na poti države od tranzicijskega gospodarstva do takega, ki v veliki meri posnema elemente uspešne tržne ekonomije (Zagoršek in Štemberger 2005, 59).

Povzamem lahko, da pregled gospodarskega razvoja kaže na nekatere specifične slovenske dejavnike MČV in kot takšen odgovarja na 2. raziskovalno vprašanje. Odgovor kaže, da primanjkuje okolje, stimulatивно do zasebnega sektorja, posledično za investicije v znanje, razvoj, inovacije, tehnologije, ki lahko pripomorejo h gospodarski rasti in visoki zaposlenosti. Poleg podjetniške iniciative so zagotovo pomembne tudi prej omenjene ustrezne podporne institucije (Mrak 2005, 280). Dejavnik, ki ga poleg institucionalnih velja izpostaviti, je nezavidljiva organizacijska kultura, širše nacionalna kultura države. Ta predstavlja kontekst, v katerem podjetja poslujejo.

4.1 Dobre prakse in pomen celovitega obvladovanja dejavnikov MČV

V prejšnjem poglavju sem identificirala določene dejavnike MČV, ki so specifično slovenski in tako deloma odgovorila na 2. raziskovalno vprašanje. V tem poglavju bom smiselno upoštevala, da le najbolj uspešna podjetja dovolj celovito poznajo tako splošno veljavne kot specifično slovenske dejavnike MČV in jih posledično tudi uspešno obvladujejo. Prejšnji splošni pregled razvoja slovenskega gospodarstva zato dopolnujem s kvalitativno analizo v mednarodno najuspešnejših slovenskih podjetjih, kjer predpostavljam, da bodo identificirani še dodatni dejavniki MČV, in s tem podan primerno celovit odgovor na drugo raziskovalno vprašanje. Najprej prikazujem opis podjetij, njihov MČV, ob koncu poglavja sledi tabela ugotovitev, njihov povzetek ter s tem dokončen odgovor na 2. raziskovalno vprašanje.

Akrapovič, podjetje za proizvodnjo, trgovino in storitve, d.d.

Podjetje Akrapovič je bilo ustanovljeno leta 1990 in zaposluje več kot 800 visoko usposobljenih delavcev, ki oblikujejo in izdelujejo vrhunske izpušne sisteme, ki jih med drugim uporablja že več kot 50 dirkaških ekip. Njihova blagovna znamka je za podjetje neprecenljiva in zaščitena že v več kot 60-ih državah, saj si prizadevajo ohraniti položaj sinonima za visokokakovostne produkte. V podjetju pri oblikovanju in izdelavi izpušnih sistemov uporabljajo najnovejšo tehnologijo in materiale visoke kakovosti, zato so v svetu priznani kot zelo inovativno in visokotehnološko podjetje (Akrapovič, d. d. 2015). V začetku leta 2008 so zaposlili 60 ljudi, a so bili decembra zaradi upada števila naročila za 60-70 %

prisiljeni odpustiti 25 delavcev. Kljub vsemu so imeli ob zaključku leta 35 zaposlenih več kot ob začetku (Planet Siol.net. 2014, Intervju tedna, 2. del).

Ker se v podjetju zavedajo, da so ljudje najpomembnejši za uspešen poslovni razvoj in kako pomembna je družbena odgovornost do zaposlenih, so v letošnjem letu pridobili certifikat Družini prijazno podjetje. Na ta način želijo zaposlenim omogočiti čim boljše usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti. Direktor Uroš Rosa pravi, da si prizadevajo za prevzem vodilnega položaja na področjih izpušnih sistemov, titanovih izdelkov in inovativnih tehnologij. Za to so ključni trije dejavniki in sicer ljudje, čim boljši izdelek in kupci, ki zanje niso zgolj stranke, temveč želijo z njimi vzpostaviti in ohranjati partnerski odnos. Najpomembnejši dejavnik zanj so ljudje, saj podjetje brez ustreznih zaposlenih in vodstva, ki zna z njimi pravilno ravnati, nikakor ne more imeti zadovoljivih rezultatov: »Trdim, da podjetje brez posluha za ljudi ne more biti uspešno« (Akrapovič, d. d. 2015).

Lastnik Igor Akrapovič obžaluje, da se morajo pogosto ukvarjati s problematičnimi ljudmi v podjetju, namesto, da bi se ukvarjali samo z najboljšimi. Pogosto opozarja na slabo zakonodajo o delovnih razmerjih, predvsem v smislu nefleksibilnosti trga dela. Če bi lahko letno odpustili nekaj neproduktivnih oseb, bi to po njegovem mnenju zelo pozitivno vplivalo na delovno klimo, ljudje bi se bolje zavedali, da je treba biti lojalni. Pravi, da so v njihovem podjetju temeljne vrednote delavnost, poštenost in odnos do soljudi, kar močno pogoša na vseh področjih v Sloveniji. Zaradi vedno slabšega podjetniškega okolja, se direktor boji, da bo vedno več ljudi odhajalo na delo v tujino. Zato je vesel, da ima mnogo njihovih inženirjev že družine in ker smo po njegovem Slovenci nasploh manj nagnjeni k selitvam. Sicer se z vsakim pomembnim zaposlenim, ki izkaže željo po spremembi delovnega okolja, individualno pogovorijo in poskušajo najti primerno rešitev. Morda je vzrok za minimalen odliv delovne sile ravno motiviranost za delo, ki ga opravljajo, saj so med zaposlenimi večinoma ljubitelji avtomobilov in motorjev (Planet Siol.net. 2014, Intervju tedna, 2. del).

Ker so zelo povezan kolektiv, v podjetju nimajo sindikata, temveč se v primeru težav delavci obrnejo neposredno na lastnika ali direktorja. Zaposleni imajo relativno dobre plače, možen je tudi dvig plače. V skladu s posameznikovo uspešnostjo jih tudi nagrajujejo, v določenih primerih izplačujejo 13. plačo. Opozarja na nedopustne primere nagrajevanja v praksi, ko oseba dobi na primer 3000 evrov nagrade, na račun pa prejme le 1.180 evrov, ker 1.820 evrov vzame država (Planet Siol.net. 2014, Intervju tedna, 2. del).

Gorenje, d. d.

V Sloveniji je dobro znan primer podjetja Gorenje, ki je iz regionalno usmerjenega podjetja v zadnjih 20-ih letih zraslo v globalno podjetje (Vizjak 2010, 209). Podjetje je bilo leta 1950 ustanovljeno v istoimenski vasi, kjer so sprva izdelovali kmetijske stroje in pridobivali gradbeni material (Čater 2006, 39). Njihova osrednja dejavnost so izdelki in storitve za dom, predvsem bela tehnika, ogrevalni aparati, klimatske naprave, storitve, ki vključujejo oblikovanje in kuhinjsko pohištvo (Skupina Gorenje 2015). Z mednarodno konkurenco so se morali soočiti že v letu 1961 (Čater 2006, 34), sedaj pa kar 95 % prihodkov osrednje dejavnosti ustvarijo izven meja Slovenije (Skupina Gorenje 2015).

Gorenje ustvari preko milijarde EUR letnega prihodka, od tega le četrtno v JV Evropi, polovico na drugih evropskih trgih in četrtno izven Evrope. Razvite globalne trge je Gorenje osvojilo z mednarodnimi produktnimi nišami, zlasti to velja za nemški trg. Tu so v segmentu kuhalnih naprav v letu 2008 dosegli kar 20-odstotni tržni delež. Prodajne uspehe na tem tržišču pa so dosegli tudi v segmentu pralnih strojev, vgradnih štedilnikov in vgradnih hladilnikov. Gospodarsko uspešnost so ob pojavu gospodarske krize v Nemčiji celo dvignili. Prodrli pa so tudi na zahtevna tržišča v Severni Ameriki in na Švedskem (Vizjak 2010, 209–13). Vodilo podjetja je »Ključ je v ljudeh« in direktor pravi, da brez sodelovanja in zaupanja vseh zaposlenih, izvajanje notranjih strateških sprememb in odzivanje na zahtevne okoliščine poslovanja ne bi bilo mogoče (Urad Vlade RS za komuniciranje).

Uspešnost podjetja izhaja iz njegove fokusirane strateške usmeritve, ki omogoča učinkovito proizvodnjo majhne količine izdelkov, s katerimi fleksibilno in ustrezno celovito zadoščajo potrebam specifičnih kupcev. To pomeni, da fleksibilno oskrbujejo velike kupce, na primer prodajne verige trgovin, spletno in kataloško prodajo izdelkov, hkrati pa omogočajo tudi dobavo manjšim specializiranim trgovcem. Podjetje se je organizacijsko močno prilagodilo na zahteve globalnega poslovanja, zlasti s centralizacijo kadrovske, raziskovalno-razvojne, finančne, nabavne in logistične funkcije, kar omogoča koncentracijo produktnih sposobnosti na posameznih lokacijah, in s tem nastanek vrhunskih produktov (Vizjak 2010, 214). Trženje in prodaja po vsem svetu pa zahtevata decentralizacijo v številnih globalnih enotah, ki omogočajo Gorenju neposrednejši stik s kupci in s tem ustrežnejše zadovoljevanje njihovih potreb. Zlasti, ker organizacijski ukrepi uživajo močno podporo celotnega podjetja, od vodilnih do proizvodnih delavcev. To se odraža v kulturi podjetja, ki podpira podjetniške

vrednote, torej samoiniciativnost, iskanje novih priložnosti, medsebojno sodelovanje in komercializacijo (Vizjak 2010, 215).

Z globalnimi razmerami se v podjetju soočajo s pomočjo razvijanja koncepta učečega se podjetja, in sicer tako, da prek izobraževanja skrbijo tako za strokovni, kot tudi osebni razvoj zaposlenih (Čater 2006, 39). Vodilni delavci se morajo denimo izobraževati najmanj 100 ur na leto (Čater 2006, 49). Zastavljene cilje dosegajo z nadgrajevanjem korporativnega upravljanja in razvoja kadrov, zato so uvedli lastno korporativno univerzo (Urad Vlade RS za komuniciranje). Za podjetje ima inovativnost poseben pomen, zato jo spodbujajo s sistemom, imenovanim Iskrice, v okviru katerega sprejemajo, obravnavajo in nagrajujejo najboljše predloge zaposlenih. Kot navajajo, glavno motivacijo zaposlenim ne predstavljajo materialna sredstva nagrajevanja, temveč predvsem priznanje okolja in zavedanje zaposlenih, da s svojimi idejami prispevajo k boljšemu delovanju podjetja (Skupina Gorenje 2015). Z izdajami internih glasil Pika na G in tedenskega biltena info.g zaposlene informirajo, spodbujajo timsko delo in ustvarjalnost, jih seznanjajo z vrednotami, vizijo in strategijo. Prav tako mesečno izdajajo revijo GIB, kjer so navedeni strokovni dosežki sodelavcev in njihovi članki. Za zaposlene in njihove svojce organizirajo rekreativne dejavnosti, imajo pa tudi svoje Društvo za kulturo Gorenje. Zaposlene materialno in nematerialno nagrajujejo za trud in zavzetost za delo, v skladu z zahtevnostjo zadolžitve in stopnjo odgovornosti, ki jo zahteva določeno delovno mesto. Nagrade so lahko dodatek k plači, razne ugodnosti, pohvale in priznanja. V podjetju redno ocenjujejo uspešnost, kar je lahko osnova za napredovanje in dodatna motivacija. Veliko pozornosti namenjajo izobraževanju in usposabljanju mentorjev, ki ima za pomoč pri komunikaciji z izobraževancem na voljo strokovno pomoč (Skupina Gorenje 2015).

Steklarna Hrastnik, družba za proizvodnjo steklenih izdelkov, d. o. o.

Steklarna Hrastnik je podjetje, v katerem že več kot 150 let iz enega izmed najčistejših stekel na svetu izdelujejo vrhunske, tudi tehnično najzahtevnejše izdelke. Da lahko sledijo trendom in ponujajo najnaprednejše produkte, veliko pozornosti in denarja namenjajo raziskavam in razvoju. Tako so med drugim odprli svoj razvojni center, v letu 2013 pa so kupili še najsodobnejšo talilno peč, s katero so izboljšali energetske izkoristek proizvodnje, zvišali kakovost in zmanjšali škodljive vplive na okolje.

Kot glavno konkurenčno prednost v podjetju izpostavljajo prilagajanje zahtevam naročnikov, za katere lahko določen izdelek sami oziroma skupaj z njimi oblikujejo in nato v steklarni izdelajo, lahko pa upoštevajo že vnaprej pripravljene načrte naročnikov. Proizvajajo lahko tudi manjše količine izdelkov. Njihove najpomembnejše stranke so uspešna globalna podjetja, kot denimo »Hennessy, Heineken, Carlsberg, RZB, Diageo, Bacardi Martini, Pernod Ricard, Jack Daniel's, Luigi Francoli in Remy Cointrea«.

Kot temelj njihovega uspeha izpostavljajo motivirane delavce, predane podjetju. Zanje redno organizirajo izobraževanja, trenerstvo, preventivne oddihe in jim nudijo možnost napredovanja (Steklarna Hrastnik 2015).

Podjetje Steklarna Hrastnik je leta 2009 izgubilo okoli pet milijonov evrov, zaradi česar je ob notranjih problemih in slabem vodenju skoraj propadlo. Toda v samo šestih letih si je podjetje praktično brez odpuščanj povsem opomoglo. Še več, v letu 2014 so ob dnevni proizvodnji 250 ton stekla ustvarili kar 4,24 milijona evrov dobička. Za neverjeten uspeh je zaslužnih skoraj 700 zaposlenih, ki so zaradi učinkovitega vodstva, ki se zaveda pomena zadovoljnih delavcev, izgubili strah pred negotovostjo in pridobili motivacijo za skupno izboljšanje stanja podjetja. Med drugim so bolniški izostanki zaradi izvajanja aktivnosti za promocijo zdravja v zadnjih petih letih veliko redkejši, čeprav so delovne razmere zelo težke (Horvat 2015).

Zaradi svojih ukrepov si je Steklarna Hrastnik pridobila certifikat Družini prijazno podjetje. Delavci so z velikim odobravanjem sprejeli uvedbo časovnih bonusov in prilagojen delovni čas, plačilo deseturne odsotnosti ob otrokovem uvajanju v vrtec in možnost za petkov predčasen odhod domov za vse iz neproizvodnega dela. Ena izmed vodij poudarja pomen komunikacije, na katero so jih opozorili takoj ob začetku sanacije podjetja. Vodstvenim delavcem je podjetje omogočilo razna izobraževanja, na katerih so se med drugim lahko učili o organizaciji, načinih dela in komunikacije (Horvat 2015).

Direktor podjetja Andrej Božič pravi, da je imela steklarna ob njegovem prihodu leta 2009 sicer dovolj znanja, naročil in kakovostne izdelke, toda zaradi krize, nemotiviranih delavcev in neprimernih odnosov znotraj organizacije, je bila proizvodnja slaba. Začel je z iskanjem ljudi, ki imajo znanje in jih informiral o stanju podjetja, njihovih nalogah in pozitivnih posledicah, ki jih bo prinesla prihodnost. Spoštovanje med zaposlenimi si je v veliki meri prislužil z odločitvijo, da ne bo odpuščal delavcev, temveč se bo boril za ohranitev vseh delovnih mest. Z lastnikom so se kljub veliki izgubi uspeli dogovoriti tudi za sanacijo najnižjih plač v vrednosti enega milijona evrov. Direktor je ves čas verjel, da se vse investicije

v ljudi na nek način povrnejo, kar je v nekaj letih rezultiralo v četrtinskem porastu proizvodnje, upadu bolniških odsotnosti za kar dve tretjini, zmanjšanju izmeta in števila reklamacij, poškodb pri delu in nadur (Horvat 2015).

Pipistrel, podjetje za alternativno letalstvo d. o. o. Ajdovščina

Pipistrel d. o. o. Ajdovščina je podjetje, ki je bilo registrirano leta 1987 in trenutno zaposluje več kot 80 ljudi. V 25-ih letih je zraslo v vodilnega svetovnega proizvajalca ultralahkih jadralnih letal s pomožnim motorjem. Doslej so proizvedli že več kot 1300 različnih letal. Od leta 2008 naprej eno četrtno celotnega letnega dobička namenijo za raziskave in razvoj. V letu 2009 se je število zaposlenih zvišalo za 10 %, proizvodnja se jim je zvišala za 50 %, kar 98 % celotne proizvodnje pa je podjetje izvozilo izven Slovenije (Pipistrel 2015). Prihodke in prodajo vsako leto povečajo za 20-30 % (Mandelj 2015). Zadnja najpomembnejša inovacija je t. i. »Taurus Electro«, ki je prvo dvosedežno električno letalo na svetu (Pipistrel 2015). Direktor Ivo Boscarol prihodnost vidi predvsem v širjenju na področje obnovljivih virov energije, torej v okolju prijaznih letalih, kot so denimo električna ali letala na pogon vodikovih gorivnih celic (Mandelj 2015).

Pipistrel d. o. o. je prejemnik številnih nagrad in priznanj, še najbolj pa so v podjetju ponosni, da so poleg Bisol d. o. o. in skupine Mercator, eno izmed treh slovenskih podjetij, ki je prejelo prestižni Častni trak za področje inovacij 2010 v drugem krogu tekmovanja za nagrado European Business Awards. Na tem najprestižnejšem poslovnem tekmovanju je bilo izbrano kot eno izmed desetih Častnih trakov v kategoriji UKTI Award for Innovation (Pipistrel 2015).

Direktor podjetja Ivo Boscarol pravi, da je na svetu 7 milijard ljudi, ki so željni uspeha, zato je ključno, da imaš edinstveno idejo, ki odstopa od povprečja. Potrebuješ torej visokotehnološki in inovativen produkt ali storitev, ki bo zapolnil novo tržno nišo, lasten razvoj in svojo blagovno znamko. Izpostavlja tudi pomen pridnih in motiviranih delavcev, postavitev visokih ciljev, pogum, da narediš nekaj drznega, in nenazadnje tudi veliko mero vztrajnosti (Mandelj 2015).

Ob zavedanju, koliko finančnih sredstev je potrebnih za promocijo in pospeševanje prodaje, se je odločil, da bo ukinil oddelek za marketing in denar raje vlagal v razvoj in inovativne

izdelke. Tako raje ustvarja edinstvene in kakovostne izdelke, ki jih zadovoljni kupci hvalijo in tako že sami po sebi pritegnejo pozornost medijev. Slednji nato o njih pišejo brezplačne članke in s tem poskrbijo še za odlično promocijo podjetja. Kljub temu, da velik del dobička podjetja vlaga v razvoj, ga nekaj ob koncu leta razdeli tudi med zaposlene, saj meni, da morajo biti pravično nagrajeni, kar jih motivira, da delajo dobro in pazljivo. Ivo Boscarol med zaposlenimi inovativnost, ki pripomore k izboljšanju delovnega procesa, spodbuja s sistemom, imenovanim »Ideja meseca«. Tako prav vsako predlagano inovacijo odkupi za 10 evrov in avtorja najboljše ideje vsak mesec nagradi s 500 evri. Enkrat na leto izberejo tudi najboljšega inovatorja, ki prejme 5000 evrov (Mandelj 2015).

V podjetju se dobro zavedajo tudi pomena mreženja in njihova zastopništva se nahajajo v približno 60-ih državah po celem svetu. V vsaki izmed držav imajo svojega generalnega zastopnika in regijske promotorje, ki so odgovorni tako za promocijo in marketing, kot tudi za mreženje znotraj določenega območja ali države. Zunanje sodelavce najemajo samo na področjih, kjer lahko visoko specializirani strokovnjaki naredijo določen proizvod hitreje, cenovno ugodneje in bolj kakovostno (Mandelj 2015).

Svetovno gospodarsko krizo jemlje kot priložnost, ki te prisili v inovativno razmišljanje, sicer bi podjetje začelo stagnirati. Za razliko od ostalih podjetij, ki so v času krize omejila vse izdatke, so v Pipistrel d. o. o. močno povečali proizvodnjo in prodajo, ter tako v zadnjih nekaj letih dosegli celo največji uspeh doslej (Mandelj 2015).

Krka, d. d., Novo mesto

Je vodilni farmacevtski proizvajalec v Sloveniji, ki svoje produkte in storitve nudi v več kot 70-ih državah znotraj in zunaj EU. Izdelujejo zdravila na recept in za samozdravljenje, kozmetične in veterinarske izdelke, hkrati pa ponujajo tudi zdraviliško-turistične storitve. Trenutno je v skupini Krka okoli 10.500 zaposlenih (Krka, d. d. 2015).

Pri izbiri kadrov se osredotočajo na zanje najpomembnejše vrednote, in sicer prilagodljivost, kreativnost, učinkovitost, hitrost, angažiranost in zaupanje. Prav tako so pomembni dejavniki pri izbiri zaposlenih izobrazba, znanje tujih jezikov, natančnost, mobilnost ter odzivanje v stresnih in neugodnih situacijah (Finc 2015).

Krkino kulturo gradijo na povezovanju zaposlenih v okviru raznih druženj, kjer se srečujejo vsi zaposleni. Redno spremljajo zadovoljstvo zaposlenih in zatrjujejo, da je njihova organizacijska klima primerna za kreativno delo in doseganje želenih ciljev (Krka, d. d. 2015).

Med priložnostmi v času krize, je direktor kadrovskega sektorja dr. Boris Dular, videl tudi zaposlitev najboljšega kadra, ki se v takih trenutkih pojavi na trgu dela. Razvoj posameznika tako dosledno spremljajo in mu pomagajo pri prepoznavanju svojih prednosti, s ciljem v čim večji meri doseči njegov potencial. Ker morajo ves čas slediti razvoju farmacije v svetu, je zelo pomembno področje v podjetju izobraževanje zaposlenih. Najpogosteje jih izobražujejo interno, prav tako pa jih pošiljajo na izobraževanja po Sloveniji in v tujini (Krka, d. d. 2015). Vodje izobražujejo znotraj t. i. »Krkine šole vodenja«, ki so jo ustanovili zato, ker lahko njihovi vrhunski strokovnjaki, ki podjetje že zelo dobro poznajo, vodje usposobijo veliko bolje kot zunanji predavatelji, ki niso seznanjeni z notranjo organizacijo podjetja. Svoje znanje in izkušnje nato delijo z njihovimi ljudmi v tujini (Petkovšek 2009).

V podjetju kot ključen za uresničitev poslovnih načrtov izpostavljajo predvsem inovativni mlajši kader, zato jih z nagradami že več kot štiri desetletja spodbujajo k raziskovalnemu delu (Krka, d. d. 2015). Inovativnost zaposlenih torej spodbujajo z nagrajevanjem koristnih predlogov. Vrhunskim inovatorjem enkrat letno organizirajo vrhunsko predavanje (Petkovšek 2009). V zadnjih petih letih so nagradili kar 2989 predlogov (Krka, d. d. 2015). Po besedah Dularja inovativni zaposleni bolj kot nagrade cenijo prepoznavnost in spoštovanje za njihov prispevek v podjetju (Petkovšek 2009).

Nagrajevanje zaposlenih poteka vsakih šest mesecev in je glede na uspešnost prilagojeno vsakemu posamezniku posebej. Prejmejo lahko od 1,2 do 1,5 plače, tistim, ki so se še posebej izkazali, podelijo dodatne nagrade. Med drugim so kot sredstvo za motiviranje osebja uvedli Krkine nagrade, izbor za najboljše vodje in sodelavce (Petkovšek 2009). Vsako leto se v njihovem podjetju odvija tudi prireditev Krkina priznanja, kjer najboljše sodelavce in vodje tudi razglasijo, in jim, kot tudi inovatorjem, podelijo nagrade (Krka, d. d. 2015).

Prav tako nagrajujejo avtorje doktoratov, magisterijev, diplomskih del, specialističnih nalog in samostojnih raziskovalnih del s področij, ki so povezana s farmacevtsko industrijo. Spodbudno je dejstvo, da se vsako leto prijavi več kandidatov z doktorskimi nalogami, ki predstavljajo pomemben prispevek tako k znanstveni odličnosti, kot tudi kakovosti raziskovalnega dela v Sloveniji (Krka, d. d. 2015).

Riko, industrijski, gradbeni inženiring in leasing, d. o. o.

Podjetje Riko, d. o. o. ima svoje začetke zakoreninjene v drugi polovici 19. stoletja, ko so v Ribnici zgradili delavnico športne in medicinske opreme, imenovano JOR. To so bili temelji za nastanek podjetja Ribniška industrija kovinske opreme (RIKO), ki je od takrat do leta 1990 razvilo več proizvodnih programov s področja letalske in komunalne opreme, kmetijske mehanizacije, opreme za odpade, traktorskih priključkov in visoko sofisticirane fleksibilne sisteme (Riko, d. d. 2015).

Iz proizvodnje so se v 90-ih letih preusmerili na dejavnost inženiringa in sčasoma so se s pomočjo znanja začeli širiti na številna tržišča, kjer potrebujejo celovite rešitve za uvedbo modernejših, učinkovitejših in tudi za okolje manj škodljivih tehnologij. Kot inženiring podjetje so se uveljavili na tržiščih v Evropski uniji, Ruski federaciji, Ukrajini, Belorusiji in Makedoniji. Delujejo predvsem v avtomobilski, traktorski in letalski industriji, ter na področjih kot so okoljevarstvo, gradbeništvo, energetika in logistični sistemi. Njihova vizija je predvsem utrditi svoj položaj med uveljavljenimi ustvarjalci konceptov energetsko varčnih lesenih gradenj z vrhunskim dizajnom v globalni konkurenci (Riko, d. d. 2015).

Direktor Janez Škrabec meni, da naše delo ni zgolj boj za preživetje, ker v tem delu sveta ustvarimo veliko več kot potrebujemo: »Ljudje, njihova rast, so prvi motiv, šele potem pridejo produktivnost, strategija firme in dobiček. Voditi se pravi vedeti, zakaj ljudje počnejo, kar počnejo, in čutijo, kar čutijo – in jim na tej podlagi postavljati cilje. Samo ustvarjanje vrednosti me ne zanima, če ni hkrati tudi postavljanje vrednot« (Riko, d. d. 2015). Izhodišče celotnega delovanja podjetja jim torej predstavljajo vrednote, pri čemer na prvem mestu izpostavljajo odgovornost do zaposlenih, katerim omogočajo osebni razvoj, izobraževanje, razvoj ustvarjalnosti in ambicij. Pomembna jim je tudi odgovornost do partnerjev, strank, okolja in trajnostno delovanje. Slednje razlagajo v smislu ekološko nadzorovanega gospodarskega napredka in spoštovanju načela socialne pravičnosti. Poudarjajo pomen dejavne vključenosti v okolje, zato spoštujejo lokalne potencialne na drugih trgih in zaposlujejo ter izobražujejo lokalno prebivalstvo.

Janez Škrabec je že na samem začetku podjetniškega delovanja spoznal, da je slovenski trg, z izjemo zelo omejenih in specifičnih segmentov podjetij, premajhen. Zato je dejavnost podjetja že zgodaj širil na tuje trge, predvsem trge nekdanje Sovjetske zveze. Izpostavil je, da imajo

Rusi do Slovenije poseben odnos, saj smo bili v preteklosti že kot del Jugoslavije njihov cenjen partner. Predvideva velike priložnosti za sodelovanje, kljub temu, da se tja želi širiti tako rekoč vsa svetovna konkurenca. Od najpomembnejših svetovnih trgov je Sloveniji najbližji ruski, kjer so naša prednost kulturne korenine, podobnost v političnih in zgodovinskih izkušnjah, do določene mere tudi v poznavanju jezika. V Ruski Federaciji imamo prednost tudi zaradi izredno uspešnih sodelovanj v preteklosti ter prepoznavnosti naših izdelkov in blagovnih znamk. Glavne priložnosti za ruske investitorje vidi predvsem v novih tehnologijah, turizmu, energetiki, prometnih infrastrukturah in bančništvu (Urad Vlade RS za komuniciranje 2015).

Škrabec obžaluje, da slovenska politika ni sposobna prepoznati resnične vrednosti in pomena tujega kapitala in same ideje, da bo liberalno gospodarstvo s konkurenco iz tujine dolgoročno uspešnejše, kot vase zaprto. Navaja primer Leka, ki je sicer v tuji lasti, a so menedžerji razvoj ohranili v Sloveniji in obdržali delovna mesta (Urad Vlade RS za komuniciranje 2015).

Halcom sistemi za plačilne storitve, elektronsko bančništvo in varno elektronsko poslovanje, d. d.

Eden izmed glavnih strateških ciljev podjetja je spodbujanje razvoja idej, ker inovativnost spada med ključne in nujne vrline vsakega podjetja, v katerem si prizadevajo postati ali ostati vodilni na trgu. V letu 2013 so ustanovili enoto Halcom Studio, kjer aktivnosti za spodbujanje inovativnosti potekajo na treh, med seboj ločenih ravneh, pri čemer vsem udeležencem programov nudijo usposabljanje, možnost za vodenje projektov, dostop do tehnologije in nenazadnje pomoč pri marketingu. Na prvi ravni se osredotočajo na inovativnost v samem podjetju, na drugi gre za sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami oziroma s študenti, tretja pa zajema raziskovalne projekte v okviru nacionalnih in nadnacionalnih programov. Izjemen poudarek dajejo sodelovanju med akademsko sfero in gospodarstvom, saj želijo pri študentih omogočiti nadgradnjo svojih znanj in izkušenj, ter pri njih razvijati tiste kompetence, ki jih bodo pri zaposlitvi na trgu dela najbolj potrebovali. V Halcom Studiu so kot prvi v Sloveniji sistemizirali delovno mesto t. i. »Idea managerja«, katerega vloga je spremljanje idej, ki so bile posredovane, tj. od samega nastanka ideje, skozi celoten proces inoviranja in v končni fazi do prenosa rešitve v prakso in na tržišče. Med drugim izvajajo t. i. »HIP petke«

(Halcomove inovativne petke), ko inovatorji predstavljajo svoje ideje preostalim sodelavcem (Jagodič 2015).

Od leta 2012 so lastniki polnega certifikata Družini prijazno podjetje. V organizaciji European Business Awards so jih zaradi svoje strategije mednarodne rasti izbrali za nacionalnega prvaka 2012/2013. Tako so se v konkurenci 15 tisoč podjetij iz Evrope uvrstili med 100 najbolj inovativnih (Halcom d. d. 2015).

Matjaž Čadež, ustanovitelj podjetja in predsednik upravnega odbora Halcoma, je prepričan, da timsko delo zagotavlja najboljše poslovne rezultate, saj se ideje posameznikov ob medsebojnem spoštovanju in zaupanju lahko začnejo razvijati in nadgrajevati. Ker so bili vedno usmerjeni k povezovanju in iskanju vedno novih priložnosti in ne k spodbujanju individualizma, je to verjetno tudi glavni razlog za njihov uspeh. Če bi želeli v Sloveniji spodbuditi podjetništvo, bi po njegovo morali začeti že v šolah, in otroke namesto v tekmovalnem duhu, vzgajati v timskem delu, jim približati pomen medsebojnega spoštovanja in zaupanja. Ker smo učeča se družba, bi bilo dobro, da bi postali bolj odprti tako za nove ideje, kot tudi nove ljudi, saj bi bili zato lahko uspešnejši. Nujen se mu zdi prehod na fleksibilnejše oblike zaposlovanja, saj bi to pomenilo veliko več priložnosti za zaposlitev, hkrati pa bi bilo to za podjetja ugodneje, saj bi delavca za krajše aktivnosti lažje zaposlili le za določen čas. Kot pomembno področje, vredno konkretne obravnave, navaja tudi spodbujanje kreativnega mišljenja, saj bi z učinkovitimi ukrepi lahko spremenili dejstvo, da je v Sloveniji inovativnih le tretjina podjetij (Gazela – Dnevnik 2010).

V letu 2009 so se lotili družbeno odgovornih akcij in dve leti kasneje vzpostavili skupino DOP - Družbeno odgovorno podjetje, v kateri redno sodeluje 12 oseb, glede na potrebe projektov in aktivnosti, sodelavce izbirajo iz celotne skupine Halcom. Zavedajo se, da ni uspešno tisto podjetje, ki ga zastopa en človek, temveč tisto, ki poseduje močan tim delavcev, ki skupaj soustvarjajo dolgoročno vizijo. Tudi reorganizacijo so pred leti izpeljali na temeljni ideji, da mora v organizaciji obstajati popolna preglednost odgovornosti vseh vodij, tako da večja ekipa mlajših ključnih delavcev prevzame odgovornost za operativno delovanje in vodenje v skladu z vizijo Halcoma. Starejši se postopoma umikajo s tovrstnih položajev in prevzemajo predvsem vloge svetovalcev (Jagodič 2015).

Kozmetika Afrodita, d. o. o.

Podjetje Kozmetika Afrodita, ki ga je ustanovila Danica Zorin Mijošek, ki je hkrati direktorica podjetja, letos obeležuje 45. obletnico svojega delovanja. Vse se je začelo z odprtjem še vedno delujočega kozmetičnega salona, toda zaradi pomanjkanja ponudbe kozmetičnih izdelkov na tržišču, so kmalu začeli izdelovati produkte pod svojo blagovno znamko. V začetku devetdesetih let, ki so bila za gospodarstvo zaradi številnih sprememb neugodna, se je zaradi izgube trgov v državah bivše države Jugoslavije podjetje znašlo v velikih težavah (Kozmetika Afrodita, d. o. o. 2015), saj je kar 90 % svojih izdelkov izvažalo v Srbijo (RTVSLO 2014, 20. november). Toda s strategijo preusmerjanja na tuje trge so kljub vsemu obdržali vsa delovna mesta in uspešno nadaljevali poslovanje. Danes zaposlujejo 127 ljudi, pri čemer gre predvsem za visoko izobražen kader. V Sloveniji in na več kot 20-ih tujih trgih prodajajo več kot 600 vrst kozmetičnih izdelkov, imajo tudi svojo Dermatološko ambulanto Afrodita in dva Beauty centra Afrodita (Kozmetika Afrodita, d. o. o. 2015). Več kot polovico izdelkov izvozijo, podjetje še vedno zmerno raste, prav tako prihodki (RTVSLO 2014, 20. november).

Kot temeljno vodilo podjetja zagovarjajo poštenost in spoštovanje pomembnih načel v odnosih z vsemi udeleženci poslovnega procesa in širše, tj. vse od zaposlenih, poslovnih partnerjev, uporabnikov, do družbene skupnosti. Poudarjajo torej skrb za družbeno in naravno okolje, in se z izbiro proizvodnih procesov, tehnologij in materialov, zavzemajo za čim manjši vpliv njihovih dejavnosti na naravo in ljudi. Trudijo se izboljševati kakovost življenja njihovih zaposlenih in širše skupnosti, tako da podpirajo številne projekte in organizacije s področja izobraževanja, športa, kulture in humanitarnosti (Kozmetika Afrodita, d. o. o. 2015).

Direktorica pravi, da uspeha zagotovo ne bi bilo brez primernih sodelavcev, ki so podjetju zelo lojalni in si služb ne iščejo v drugih podjetjih (Kaučič 1999). Njihovi zaposleni delavci so sposobni in visoko motivirani posamezniki, s katerimi vodilni ohranjajo spoštljiv odnos, ki temelji na zaupanju in sodelovanju. Kultura podjetja temelji na nenehnem učenju ter odgovornem in učinkovitem delu (Kozmetika Afrodita, d. o. o. 2015). Zorin Mijoškova se je od nekdaj trudila, da je v podjetju ustvarila in vzdrževala dobro klimo, za kar se še vedno zavzema tako, da z zaposlenimi vzdržuje kar se da pristen odnos. Tako z njimi vsak dan obeduje, motivira in povezuje jih tudi v okviru izobraževalnega centra, raznih športnih aktivnosti in podobno. Ker imajo skoraj vsi zaposleni pogodbe za nedoločen čas, jim tudi to

daje občutek varnosti, zato so kljub strogim delovnim kriterijem sproščeni in delavni (RTVSLO 2014, 20. november).

V preteklosti je razmišljala, da bi zaposlenim ponudila nakup delnic, s čimer bi še zvišala pripadnost podjetju, kot je pogosta praksa v tujini. Poleg ljudi, sta ji k uspehu pripomogli še močna volja in vztrajnost (Kaučič 1999).

Svoje znanje in denar redno vlagajo v izobraževanje zaposlenih, izboljšanje proizvodnih procesov in seveda v razvoj novih konkurenčnih proizvodov. Ker želijo podjetja ves čas pridobivati kupce, konstantno proizvajajo nove atraktivne izdelke, čemur je včasih zelo težko slediti. Področje kozmetike je namreč precej kompleksno, tako da novega izdelka kljub kvaliteti ni mogoče ponuditi, če ni hkrati preverjeno za uporabo. Konkurenčnost ohranjajo z neprestanim inoviranjem, ker pa imajo tudi zelo razvite lastne mikrobiološke laboratorije, v kozmetični industriji pogosto oblikujejo nove trende (Čonkaš 2010). Vsako leto na tržišče lansirajo približno 60 novih izdelkov (RTVSLO 2014, 20. november). Njihovo prednost predstavlja tudi vsebnost visokega deleža izbranih naravnih sestavin in odsotnost škodljivih snovi kot so parabeni, parafin, alergeni parfumi in silikoni (Čonkaš 2010). Kakovost njihovih izdelkov potrjujejo s študijami priznanih mednarodnih inštitutov in izpolnjenimi zahtevami mednarodnih standardov (Kozmetika Afrodita, d. o. o. 2015).

Njihova podjetniška vizija gre v smeri prevzema vodilnega tržnega položaja na področju negovalne kozmetike v Sloveniji in tudi v državah bivše Jugoslavije. Prav tako želijo povečevati tržni delež in prepoznavnost na obstoječih trgih, ter obenem pridobivati nove tako znotraj, kot tudi zunaj področja EU (Kozmetika Afrodita, d. o. o. 2015).

Gornji pregled dobrih praks nedvomno kaže na raznovrstne dejavnike MČV, katerim slovenska mednarodno delujoča podjetja pripisujejo svoj uspeh. Da bi jih lahko sistematično opisala, jih v nadaljevanju prikazujem v tabelarični obliki (Tabela 4.1). Najprej ob vsakem podjetju navajam splošne dejavnike MČV, ki sem jih spoznala že med pregledom literature, nato pa sledijo specifični slovenski dejavniki MČV.

Tabela 4.1: Splošno veljavni in specifični slovenski dejavniki MČV

PODJETJE	SPLOŠNI DEJAVNIKI MČV	SLOVENSKO-SPECIFIČNI DEJAVNIKI MČV
<i>Akrapovič, podjetje za proizvodnjo, trgovino in storitve, d. d.</i>	visoka usposobljenost zaposlenih, družbena odgovornost do zaposlenih, zaposleni kot ključni dejavnik uspeha, povezanost kolektiva, nagrajevanje zaposlenih	slaba zakonodaja o delovnih razmerjih, nefleksibilnost trga dela, slabo podjetniško okolje, nenagnjenost Slovencev k selitvam, neugodna davčna zakonodaja
<i>Gorenje, d. d.</i>	zaposleni kot ključni dejavnik uspeha, usklajenost kadrovske z ostalimi poslovnimi funkcijami, kultura podjetnosti in samoiniciativnosti, medsebojno sodelovanje, koncept učečega podjetja, izobraževanja zaposlenih, korporativna univerza, sistem inventivnih predlogov/vključenost vseh zaposlenih, informiranost zaposlenih, spodbujanje zaposlenih, timsko delo, rekreativne dejavnosti, nagrajevanje uspešnih	/

PODJETJE	SPLOŠNI DEJAVNIKI MČV	SLOVENSKO-SPECIFIČNI DEJAVNIKI MČV
<i>Steklarna Hrastnik, družba za proizvodnjo steklenih izdelkov, d. o. o.</i>	motivirani zaposleni, predanost zaposlenih, izobraževanje in trenerstvo zaposlenih, preventivni oddihi, možnost napredovanja zaposlenih, učinkovito vodstvo, zadovoljstvo delavcev, prilagojen delovni čas, pomen medsebojne komunikacije, spoštovanje zaposlenih, investicije v ljudi	/
<i>Pipistrel, podjetje za alternativno letalstvo d. o. o. Ajdovščina</i>	pridni in motivirani delavci, razdelitev dobička med zaposlene, sistem inventivnih predlogov, mreženje, zunanji sodelavci	močne investicije ne glede krizo
<i>Krka, d. d., Novo mesto</i>	prilagodljivost, kreativnost, učinkovitost, hitrost in angažiranost zaposlenih, zaupanje med zaposlenimi, izobrazba zaposlenih, izobraževanje v tujini, lastna šola za vodstvo, mlad, inovativen kader, nagrajevanje zaposlenih, sistem koristnih predlogov, znanstvena odličnost zaposlenih	/
<i>Riko, industrijski, gradbeni inženiring in leasing, d. o. o.</i>	znanje kot ključni dejavnik širjenja na tuja tržišča, ljudje kot prvi motiv podjetja, sposobnost vodenja ljudi, odgovornost do zaposlenih	majhnost slovenskega trga kot motiv za širjenje, možnosti sodelovanja na kulturno podobnih trgih, nezadostna podpora politike liberalnemu gospodarstvu

PODJETJE	SPLOŠNI DEJAVNIKI MČV	SLOVENSKO-SPECIFIČNI DEJAVNIKI MČV
<i>Halcom sistemi za plačilne storitve, elektronsko bančništvo in varno elektronsko poslovanje, d. d.</i>	usposabljanje zaposlenih za dosego inovativnosti, sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami/raziskovalci, spremljanje inventivnih idej skozi celoten proces inoviranja, timsko delo, medsebojno spoštovanje in zaupanje, družbena odgovornost	premajhna odprtost za novosti, pomanjkanje fleksibilnih oblik zaposlovanja, premajhno spodbujanje kreativnega mišljenja,
<i>Kozmetika Afroditia, d. o. o.</i>	visoka izobrazba kadrov, poštenost in načelnost, lojalnost zaposlenih, motivacija in sposobnost zaposlenih, zaupanje in medsebojno sodelovanje, dobra klima, lastni izobraževalni center in športne aktivnosti, vlaganja v izobraževanje zaposlenih	/

Pregled dobrih praks jasno kaže, da je uspeh v vseh izmed njih bolj kot z vlaganji v tehnologijo, povezan prav z ustreznim MČV. Večji del izmed podjetij človeške vire izpostavlja celo kot ključni dejavnik uspeha. Človeški viri so namreč tisti, ki so sposobni učenja, ustvarjalnosti in identifikacije potreb po novih produktih, medtem ko so nakupi novih tehnologij usmerjeni prvenstveno v dvig produktivnosti, ne pa dodane vrednosti, ki jo prinašata ustvarjalnost in inovativnost.

Pogled na tabelo kaže, da v Sloveniji v veliki meri veljajo dejavniki MČV, ki so bili prepoznani že s pregledom literature, vsekakor pa ti niso zadostni. Identificirala sem namreč vrsto specifično slovenskih dejavnikov MČV:

- slaba zakonodaja o delovnih razmerjih,
- nefleksibilnost trga dela,
- slabo podjetniško okolje,
- nenaklonjenost Slovencev k selitvam,

- neugodna davčna zakonodaja
- potreba po močnih investicijah ne glede na krizo,
- majhnost slovenskega trga kot motiv za širjenje,
- možnosti sodelovanja na kulturno podobnih trgih,
- nezadostna podpora politike liberalnemu gospodarstvu,
- premajhna odprtost za novosti,
- premajhno spodbujanje kreativnega mišljenja.

Opazimo lahko, da identificirani specifični slovenski dejavniki MČV v grobem pripadajo dvema kategorijama: institucionalnim dejavnikom in dejavnikom nacionalne kulture. Gre za dve kategoriji, ki sta bili izraženi že skozi gospodarski razvoj Slovenije, a ne na taki ravni podrobnosti. Skozi vrsto izraženih dejavnikov (slaba zakonodaja o delovnih razmerjih, nefleksibilnost trga dela, neugodna davčna zakonodaja, nezadostna podpora politike liberalnemu gospodarstvu) sem ugotovila, kje so ključni problemi neustreznih podpornih institucij in zakonodajnih okvirov, ki bi zagotavljali nemoteno delovanje tržne ekonomije. Tudi za prej omenjeno nacionalno kulturo države, sem osvetlila, kateri so ključni problemski dejavniki MČV (premajhna odprtost za novosti, premajhno spodbujanje kreativnega mišljenja, slaba zakonodaja o delovnih razmerjih, nenaklonjenost Slovencev k selitvam). Z dovolj podrobno obravnavo dejavnikov sem torej identificirala specifične slovenske dejavnike MČV, ki zahtevajo posebno skrb poleg splošno znanih, in le tako privedejo do dolgoročne uspešnosti gospodarskih subjektov. S tem pa je obenem podan odgovor na 2. raziskovalno vprašanje.

5 EMPIRIČNO PREVERJANJE KLJUČNIH DEJAVNIKOV MČV

V predhodnih poglavjih sem ugotovila, da so v Sloveniji velike priložnosti zlasti v optimiranju MČV, saj so finančna vlaganja v tehnologijo in razvoj že na relativno visoki ravni. Hkrati pa je dvig finančnih vlaganj dodatno otežen zaradi posledic finančno-ekonomske krize. Izpostaviti velja tudi, da je gospodarsko izredno uspešnih podjetij žal še vedno premalo; po ugotovitvah Likarja in drugih (2014, 94) vsega 6 % slovenskih srednje velikih in velikih podjetij lahko uvrščamo med vodilna inovativna podjetja.

V tej luči je iskanje neizrabljenih potencialov slovenskega MČV še posebno velika priložnost. Pri tem pa moramo poudariti, da je bilo predhodno raziskovanje kvalitativno in da dejavnikov MČV še nisem empirično preverjala. To bo storjeno v okviru 3. raziskovalnega vprašanja:

3. V kolikšni meri so dejavniki uspešnosti MČV realizirani v slovenskih podjetjih?

Vsebina vprašanja implicira uporabo kvantitativne metodologije, torej nabora metod s katerimi bomo analizirali numerične podatke o dejavnikih MČV in identificirali tiste z največjim neizkoriščenim potencialom. Uporabila sem mikropodatke European Working Conditions Survey (EWCS). Gre za raziskavo, ki jo že od leta 1990 periodično opravlja Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (EFILWC), ki je avtonomna agencija Evropske unije (EU) in se financira iz proračuna Evropske komisije. Študija se praviloma izvaja enkrat na vsakih pet let, z možnimi odstopanji, saj je bila izvedena tudi v letu 2001, ker so želeli čimprej vključiti tudi nove in kratkoročno pričakovane članice EU. Podatki za raziskavo so pridobljeni z anketnim vprašalnikom, ki se izvaja terensko z anketarji na naključnem vzorcu zaposlenih (to je zaposlenih in samozaposlenih), ki so reprezentativni predstavniki delovno aktivnega prebivalstva v vsaki državi članici EU.

Cilj EWCS je zagotoviti pregled stanja delovnih pogojev v EU, identificirati glavne probleme in spremembe, ki vplivajo na MČV, in prispevati k boljšemu spremljanju kakovosti dela in zaposlovanja v Evropi. Število vprašanj in področij, zajetih v EWCS, se širi v vsakem petletnem obdobju, vendar niz ključnih vprašanj ostaja nespremenjen, kar omogoča analizo večletnih trendov v MČV.

Množičnost EWCS v zadnjih letih odraža razvoj v EU, saj se je skozi čas število držav članic znatno povečalo. Tako je v letu 1991 raziskava zajela 12 držav članic EU (EU-12); v letu

1995, 15 držav (EU-15). Leta 2000 je raziskava zajela države EU-15 ter Norveško (del Evropskega združenja za prosto trgovino (EFTA), leta 2001 je raziskava zajela kar 10 novih držav članic EU ter Bolgarijo, Romunijo in Turčijo. Leta 2005 je bilo zajetih že 31 držav, vključno s 27 takratnimi državami članicami EU (EU27) ter Hrvaško, Turčijo, Švico in Norveško (čeprav je treba opozoriti, da Romunija in Bolgarija nista v celoti pristopili vse do leta 2007). Zadnja izvedena raziskava je tista iz 2010. V smislu geografske pokritosti najboljšejši, tj. peti val raziskave. Zajela je 27 držav članic EU in sedem nadaljnjih evropskih držav - Norveško, vse tri države kandidatke (Hrvaško, Nekdanjo jugoslovansko republiko Makedonijo (FYROM) in Turčijo), in tri države, ki že sodelujejo v okviru Instrumenta za predpristopno pomoč (IPA) (Albanija, Kosovo in Črna gora). Naslednji val EWCS bo izveden do konca 2015, podatki pa ustrezno pripravljene z določenim časovnim zamikom (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010). Glede na geografsko razširjenost in aktualnost podatkov zadnje raziskave (EWCS 2010), sem v magistrski nalogi uporabila podatke tega obdobja. Pokrivajo naslednja vsebinska področja, vezana na MČV:

- demografija, struktura delovne sile, značilnosti delovnih mest,
- delovni čas: trajanje, organizacija,
- fizični in psihosocialni delovni dejavniki,
- narava dela/delovno mesto/organizacija dela,
- vsebina dela in usposabljanje,
- ravnovesje med delom in zasebnim življenjem,
- rezultati: zdravje, zadovoljstvo pri delu in
- plače.

V nalogi sem smiselno (glede na cilje naloge) izbrala dejavnike MČV iz posameznega vsebinskega področja in analizirala pripadajoče podatke. Skladno s 3. raziskovalnim vprašanjem me je zanimalo, kako so dejavniki MČV v Sloveniji realizirani v primerjavi z drugimi državami članicami EU-28 – s posebnim poudarkom na podpoprečno izkoriščenih, torej tistih, pri katerih obstajajo največje priložnosti za optimiranje, in posledično izboljšanje poslovanja. Po katerih dejavnikih MČV Slovenija signifikantno odstopa sem smiselno¹ preverila s T-preizkusom v programu IBM SPSS Statistics 20.0.

¹ Na podlagi predpostavk za izvedbo preizkusa: normalnost, homogenost varianc.

Pojem uspešnosti, kot ga predvideva 3. raziskovalno vprašanje, skladno z definicijo razumem kot aktivnost, ki pomeni delati prave stvari (Arh 2010, 79). To pomeni, da sem izhajala iz evropskih usmeritev – dejavnikov MČV, ki so pomembni za uspešnost znotraj evropskih okvirov, in te primerjala s stanjem v slovenskih podjetjih. Tako je bilo jasno razvidno katerim dejavnikom uspešnosti podjetja v Sloveniji posvečajo dovolj pozornosti in kje so ključni neizkoriščeni potenciali.

V tabeli 5.1 prikazujem rezultate statistične analize. Predstavljene so opisne statistike (število enot v vzorcu, povprečje, standardni odklon) posameznih dejavnikov MČV v Sloveniji in povprečne vrednosti teh dejavnikov v evropskem merilu (EU-28). Dejavniki, kjer se Slovenija po povprečni vrednosti signifikantno razlikuje ($\alpha=0,05$) od EU-28 so označeni z ***.

Tabela 5.1: Analiza izkoriščenosti dejavnikov MČV v Sloveniji in EU-28 (Lestvica 1-5).

Dejavnik MČV	Slovenija vs EU-28	N	Povprečje	Std. odklon
q51a. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Sodelavci vam pomagajo in vas podpirajo. ***	Slovenija	1331	1,88	,941
	Povprečje EU-28	35716	2,04	1,069
q51b. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Vaš vodja vam pomaga in vas podpira. ***	Slovenija	1149	2,09	1,104
	Povprečje EU-28	31798	2,30	1,186
q51c. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Preden so postavljeni cilji vašega dela, se z vami posvetujejo. ***	Slovenija	1335	2,51	1,339
	Povprečje EU-28	34993	2,74	1,425

Dejavnik MČV	Slovenija vs EU-28	N	Povprečje	Std. odklon
q51d. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Sodelujete pri izboljšanju organizacije dela. ***	Slovenija	1360	2,63	1,444
	Povprečje EU-28	36327	2,79	1,479
q51e. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Glede izbire oseb, s katerimi boste delali, lahko poveste svoje mnenje. ***	Slovenija	1353	3,74	1,528
	Povprečje EU-28	35501	3,59	1,563
q51f. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Odmor si lahko vzamete kadarkoli želite. ***	Slovenija	1400	3,18	1,531
	Povprečje EU-28	40922	2,75	1,444
q51g. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Za dokončanje dela imate dovolj časa.	Slovenija	1397	1,98	,987
	Povprečje EU-28	40890	2,01	1,004
q51h. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Vaša služba vam daje občutek, da je delo dobro opravljeno. ***	Slovenija	1398	1,64	,785
	Povprečje EU-28	40772	1,79	,912
q51i. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Pri svojem delu lahko uporabite lastne ideje.	Slovenija	1402	2,33	1,359
	Povprečje EU-28	40720	2,39	1,348
q51j. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Občutek imate, da je vaše delo koristno. ***	Slovenija	1402	1,55	,779
	Povprečje EU-28	40840	1,69	,920
q51k. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Veste, kaj se od vas pričakuje. ***	Slovenija	1402	1,25	,483
	Povprečje EU-28	40920	1,40	,711
q51l. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Vaše delo vključuje naloge, ki medsebojno niso skladne.	Slovenija	1398	4,29	1,059
	Povprečje EU-28	40362	4,25	1,147

Dejavnik MČV	Slovenija vs EU-28	N	Povprečje	Std. odklon
q51m. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – V svoje delo ste včasih čustveno vpleteni. ***	Slovenija	1399	3,77	1,225
	Povprečje EU-28	40547	2,98	1,429
q51n. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Pri delu se soočate s stresom. ***	Slovenija	1403	3,31	1,166
	Povprečje EU-28	40918	3,14	1,181
q51o. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Lahko vplivate na odločitve, ki so pomembne za vaše delo. ***	Slovenija	1400	2,98	1,277
	Povprečje EU-28	40490	2,90	1,368
q51p. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Pri delu morate skrivati emocije. ***	Slovenija	1395	3,55	1,432
	Povprečje EU-28	40138	3,38	1,410
q52a. Ali lahko zaradi vaše napake pri delu fizično poškodujete sodelavce?	Slovenija	1403	3,99	1,407
	Povprečje EU-28	40824	4,01	1,370
q52b. Ali lahko zaradi vaše napake pri delu podjetju povzročite finančno izgubo?	Slovenija	1391	3,06	1,500
	Povprečje EU-28	40323	3,27	1,516
q61_1a. Ali se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike usposabljanja – Usposabljanje mi je pomagalo.	Slovenija	641	1,12	,324
	Povprečje EU-28	11998	1,10	,299
q61_1b. Ali se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike usposabljanja – Ali je zaradi usposabljanja moje delovno mesto manj ogroženo?	Slovenija	633	1,31	,463
	Povprečje EU-28	11693	1,28	,450
q61_1c. Ali se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike usposabljanja – Ali se zavedam svojih potencialov?	Slovenija	622	1,31	,463
	Povprečje EU-28	11259	1,30	,456

Dejavnik MČV	Slovenija vs EU-28	N	Povprečje	Std. odklon
q77a. V kolikšni meri se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike vaše zaposlitve – V roku pol leta lahko izgubim službo? ***	Slovenija	1336	2,59	1,211
	Povprečje EU-28	37589	2,27	1,224
q77b. V kolikšni meri se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike vaše zaposlitve – Ali sem za delo, ki ga opravljam, dobro plačan? ***	Slovenija	1383	2,75	1,159
	Povprečje EU-28	40405	3,03	1,125
q77c. V kolikšni meri se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike vaše zaposlitve – Mi trenutno delo nudi dobre priložnosti?	Slovenija	1359	2,69	1,147
	Povprečje EU-28	38893	2,74	1,205
q77d. V kolikšni meri se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike vaše zaposlitve – V tej organizaciji se počutim domače. ***	Slovenija	1388	3,54	1,117
	Povprečje EU-28	39921	3,78	1,048
q77e. V kolikšni meri se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike vaše službe – Na delovnem mestu imam zelo dobre prijatelje. ***	Slovenija	1356	3,80	,945
	Povprečje EU-28	38102	3,89	,951
q77f. V kolikšni meri se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike vaše zaposlitve – Enostavno bi mi bilo najti zaposlitev s primerljivo plačo.	Slovenija	1349	2,72	1,201
	Povprečje EU-28	37756	2,63	1,272
q77g. V kolikšni meri se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike vaše zaposlitve – Organizacija, za katero delam, me motivira. ***	Slovenija	1367	3,44	1,116
	Povprečje EU-28	37899	3,59	1,079
ef4a. Kako ste se počutili v zadnjih dveh tednih – Bil/a sem vesel/-a in dobre volje.	Slovenija	1400	2,39	1,167
	Povprečje EU-28	41051	2,39	1,203
ef4b. Kako ste se počutili v zadnjih dveh tednih – Bil/a sem miren/-na in sproščen/-na.	Slovenija	1399	2,22	1,236
	Povprečje EU-28	41047	2,24	1,263

Dejavnik MČV	Slovenija vs EU-28	N	Povprečje	Std. odklon
ef4c. Kako ste se počutili v zadnjih dveh tednih – Bil/-a sem aktiven/-na in energičen/-na. ***	Slovenija	1400	1,95	1,340
	Povprečje EU-28	40997	2,27	1,258
ef4d. Kako ste se počutili v zadnjih dveh tednih – Zbudil/a sem se svež/-a in spočit/-a. ***	Slovenija	1401	1,83	1,458
	Povprečje EU-28	41016	2,05	1,384
ef4e. Kako ste se počutili v zadnjih dveh tednih – Moj dan je bil zapolnjen z aktivnostmi, ki me zanimajo. ***	Slovenija	1397	2,21	1,297
	Povprečje EU-28	40855	2,32	1,294

Analiza kaže na zaskrbljujoč podatek, da je Slovenija v evropskem merilu podpovprečna po skoraj polovici, to je 15 izmed predpostavljenih 33 dejavnikov MČV:

- Signifikantni zaostanki se izkazujejo že z vidika podpore oz. motivacije vodstva MČV (q77g, q51b).
- Glede na majhno podporo vodstva, ni presenetljivo, da je zaposlenim v signifikantno manjši meri jasno, kaj so njihove delovne naloge (q51k).
- Tudi sodelovanje in pomoč med zaposlenimi sta v Sloveniji žal podpovprečna (q51a, q77e). V določanje poslovnih ciljev zaposleni v slovenskih podjetjih niso dovolj vključeni oz. le podpovprečno (q51c), niti v organizacijske spremembe (q51d).
- Zato lahko pričakujemo, da cilji in organiziranost podjetij niso ustrezno usklajeni s sposobnostmi zaposlenih in specifikom njihovih del.
- Posledično doživljajo zaposleni v slovenskih podjetjih v signifikantno večji meri stres na delovnem mestu (q51n), pogosteje so v delo čustveno vpleteni (q51m) in nimajo izrazitega občutka, da je njihovo delo koristno (q51j).
- Žal se to odraža tudi v večji utrujenosti (ef4d), manjši proaktivnosti zaposlenih (ef4c) in manjšem interesu zaposlenih za probleme, s katerimi se ukvarjajo pri delovnem vsakdanu (ef4e).

Odgovor na 3. raziskovalno vprašanje velja torej vsekakor interpretirati v smislu, da dejavniki uspešnosti MČV niso realizirani v dovoljšnji meri. Celotno več, velik del izmed njih je evropskem merilu podpovprečno realiziran. Posledično ni presenetljivo, da so nezavidljivi

tudi gospodarski rezultati Slovenije, na kar sem opozarjala že v uvodnem delu naloge. Z empirično analizo sem potrdila, da je treba v podjetjih več pozornosti nameniti tistim dejavnikom MČV, za katere že teorija predpostavlja pomemben vpliv na uspešnost poslovanja – zato gre za ključne dejavnike MČV, katerim bi slovenska podjetja morala posvetiti večjo pozornost na poti do dviga gospodarskih rezultatov.

6 ZAKLJUČKI

Magistrska naloga z ugotovitvami nedvomno utemeljuje pomembno vlogo MČV kot odločilnega dejavnika uspešnosti podjetij v pogojih globalizacije. Jasno sem identificirala dejavnike uspešnosti MČV v spremenjenih pogojih poslovanja, ki jih prinaša globalizacija. Identifikacija je potekala sistematično, preko več raziskovalnih vprašanj.

V prvem delu naloge (1. raziskovalno vprašanje) sem raziskala, v kolikšni meri je globalizacija preobrazila potrebe sodobnega MČV. Ugotovila sem, da je globalizacija pojav, ki je pomembno preobrazil sodobno poslovanje, zlasti v smislu še večje vloge MČV. Globalno delovanje pomeni mednarodno konkurenco, vedno višje zahteve kupcev do kakovosti in cenovne pritiske. V takšnem okolju dolgoročno preživijo le najbolj inovativni, torej tisti, ki uspejo bodisi najti načine za doseg kakovostnejših izdelkov oz. storitev, bodisi ustrezno obvladovanje stroškov. Mali lokalni proizvajalci s svojimi omejenimi finančnimi in kadrovskimi resursi le stežka kljubujejo velikim korporacijam in njihovim vložkom v inovativne produkte ter dosežene nizke stroške na enoto, kar prinaša velikoserijska proizvodnja. Svojo konkurenčno prednost takšna manjša podjetja iščejo predvsem v večji fleksibilnosti in zmožnosti hitrega odgovora na personalizirane zahteve kupcev.

V globaliziranem svetu je zaradi enostavnega dostopa do informacij, pomembna predvsem sposobnost izbire relevantnih podatkov in čim hitrejši prenos v prakso. Tako lahko govorimo o spremenjeni strukturi bogastva, ki se je od naravnih (minerali, vrednost kmetijskih zemljišč in gozdov, energija) in fizičnih virov (zgradbe, infrastruktura, stroji) transformirala v človeški kapital, ki skupno tvori kar 80 % celotnega bogastva v razvitem svetu (Svetličič 2006, 3). Najpomembnejši dejavnik pri ustvarjanju konkurenčne prednosti v takšnem globaliziranem svetu, so torej človeški viri. Podjetja z dolgo tradicijo uspešnosti, so že davno poskrbela za demokratizacijo upravljanja, torej spremembo miselnosti iz »eni mislijo, drugi delajo« v »vsi mislimo, vsi delamo« (Mulej 2008). Treba je torej ustvarjalno angažirati celotni kadrovski potencial podjetja. Kot navaja Ivanko (2007, 129–130) je v času nenehnih sprememb okolja za sposobnost prilagajanja in s tem ohranjanje konkurenčnosti organizacije, vedno pomembnejše redno učenje in usposabljanje, sicer lahko med drugim pride do izgube najboljših kadrov in stagnacije.

Predpogoj uspešnega delovanja MČV še zdaleč ni le formalna izobrazba, pač pa so ravno tako pomembne ustrezne kompetence človeških virov, ki omogočajo aplikacijo pridobljenih znanj v praksi. Tudi Kohont (2011, 61) pri izbiri najprimernejših vodij in strokovnjakov poudarja

pomen identifikacije ustreznih kompetenc. Pri pojmovanju kompetenc se pogosto vzporedno uporablja pojem znanja. Vendar gre za različna pojma. Pri kompetencah gre za proceduralno znanje, ki zaposlenim omogočajo ustrezno identifikacijo, selekcijo, procesiranje in uporabo informacij. Lahko jih torej razumemo kot splošne zmožnosti obvladovanja izzivov, ki izvirajo iz znanja, vrednot in izkušenj posameznika iz formalnih in neformalnih izobraževalnih dejavnosti (Ivanuša Bezjak 2006, 141).

Glede na očitno pomembnost kompetenc pri doseganju poslovnih ciljev in posledično uspešnosti, se pojavlja vprašanje, katere med njimi so potencialno pomembne. Izhajamo lahko iz širokega nabora oziroma tipologije kompetenc:

- delovne kompetence, to je tiste, ki so potrebne za opravljanje nalog pri posameznikovem operativnem delu,
- menedžerske kompetence, torej kompetence, ki so zahtevane za opravljanje najzahtevnejših strateško pomembnih in s tem dolgoročno vplivnih nalog podjetja. Pomembne so za funkcije, ki jih opravlja vodstvo podjetja.
- organizacijske kompetence predstavljajo kompetence, ki omogočajo učinkovito in uspešno organizacijo dela,
- ključne kompetence so osnovne kompetence, s katerimi je mogoče primerno obdelovati informacije in izrabljati znanje v vsakodnevnih situacijah (Ivanuša Bezjak 2006, 142).

V nadaljevanju (2. raziskovalno vprašanje) sem poskušala identificirati morebitne dodatne dejavnike MČV, ki so specifični za Slovenijo. Skozi prikaz dolgoročnega razvoja slovenskega gospodarstva vse od osamosvojitve sem proučila njegovo dinamiko. Ugotovila sem, da primanjkuje okolje, stimulatивно do zasebnega sektorja, posledično za investicije v znanje, razvoj, inovacije, tehnologije, ki lahko pripomorejo h gospodarski rasti in visoki zaposlenosti. Ob podjetniški iniciativi so nedvomno pomembne tudi ustrezne podporne institucije, ki zagotavljajo nemoteno delovanje tržne ekonomije, na primer pravne institucije za zaščito intelektualne lastnine, varstvo konkurence in izobraževalne institucije, ter institucije, pooblašene za menedžment javnih financ (Mrak 2005, 280).

Dejavnik, ki ga poleg institucionalnih velja izpostaviti, je nezavidljiva organizacijska kultura, širše nacionalna kultura države. Nacionalna kultura predstavlja kontekst, v katerem podjetja poslujejo. Kot takšen obsega medsebojne odnose, vzorce vedenja, postopke in pravila ravnanja zaposlenih. Hkrati pa ima pomemben vpliv na strategijo, sisteme, strukture, in

organizacijsko kulturo. Ker se vsako podjetje srečuje z določeno nacionalno kulturo, ta pomembno vpliva na gospodarstvo celotne države. Prav tako vpliva tudi na konkurenčno okolje (Zagoršek in Štemberger 2005, 59). Naš zgodovinski razvoj v nekdanji republiki je pogojeval rutinersko poslovanje, kjer razvoj v osnovi ni temeljil na kulturi inovativnosti in ustvarjalnosti, pač pa relativno konzervativnih planih nacionalne politike. Potrebno je nadaljnje prestrukturiranje gospodarstva, zlasti zaradi premajhnih poslovnih investicij, pomanjkanja ustreznih podpornih institucij za varovanje interesov gospodarskih subjektov, ustrezne finančne discipline, svobodnega trga in intelektualne lastnine (Mrak 2005, 274). To se je potrdilo tudi na primerih dobrih praks slovenskih podjetij, kjer so bili podrobno identificirani specifični slovenski dejavniki MČV, s katerimi se skušajo uspešno soočiti:

- V inovacijsko vodilnem podjetju Akrapovič, d. d. trdijo, da »podjetje brez posluha za ljudi ne more biti uspešno« (Akrapovič, d. d. 2015). Lastnik Igor Akrapovič pogosto opozarja na slabo zakonodajo o delovnih razmerjih, predvsem v smislu nefleksibilnosti trga dela.
- V Gorenju, d. d. pravijo, da brez vlaganj v zaposlene in aktiviranja vseh izmed njih pri doseganju ciljev podjetja, izvajanje notranjih strateških sprememb in odzivanje na zahtevne okoliščine poslovanja ne bi bilo mogoče.
- V Stekalni Harstnik, d. o. o. kot temelj njihovega uspeha izpostavljajo motivirane delavce, predane podjetju. Zanje redno organizirajo izobraževanja, trenerstvo, preventivne oddihe in jim nudijo možnost napredovanja. Da lahko sledijo trendom in ponujajo najnaprednejše produkte, veliko pozornosti in denarja namenjajo raziskavam in razvoju.
- Podjetje Pipistrel d. o. o. za razliko od ostalih podjetij, ki so v času krize omejila vse izdatke, finančna sredstva še naprej vlaga v razvoj in inovativne izdelke. Svetovno gospodarsko krizo jemlje kot priložnost, ki te prisili v inovativno razmišljanje, sicer bi podjetje začelo stagnirati.
- V podjetju Krka, d. d. predvsem inovativni mlajši kader izpostavljajo kot ključen za uresničitev poslovnih načrtov, zato jih z nagradami že več kot štiri desetletja spodbujajo k raziskovalnemu delu (Krka, d. d. 2015).
- Direktor Riko, d. d. Janez Škrabec obžaluje, da slovenska politika ni sposobna prepoznati resnične vrednosti in pomena tujega kapitala in same ideje, da bo liberalno gospodarstvo s konkurenco iz tujine dolgoročno uspešnejše, kot vase zaprto.

Izpostavlja, da so prvi motiv njegovega podjetja ljudje, njihova rast, šele potem pridejo produktivnost, strategija firme in dobiček.

- Direktor podjetja Halcom, d. d. Matjaž Čadež pravi, da bi za uspešnejše podjetništvo v Sloveniji morali začeti že v šolah otroke namesto v tekmovalnem duhu, vzgajati v timskem delu, jim približati pomen medsebojnega spoštovanja in zaupanja. Nujen se mu zdi tudi prehod na fleksibilnejše oblike zaposlovanja, saj bi to pomenilo veliko več priložnosti za zaposlitev, hkrati pa bi bilo to za podjetja ugodneje, saj bi delavca za krajše aktivnosti lažje zaposlili le za določen čas.
- V podjetju Kozmetika Afrodita, d. o. o. svoje znanje in denar kontinuirano vlagajo v izobraževanje zaposlenih, izboljšanje proizvodnih procesov in razvoj novih konkurenčnih proizvodov. Zavedajo se, da ni uspešno tisto podjetje, ki ga zastopa en človek, temveč tisto, ki poseduje močan tim delavcev, ki skupaj soustvarjajo dolgoročno vizijo.

Če povzamem odgovor na drugo raziskovalno vprašanje, se je torej izkazalo, da gre na eni strani za specifične slovenske dejavnike MČV, ki so institucionalne narave (slaba zakonodaja o delovnih razmerjih, nefleksibilnost trga dela, neugodna davčna zakonodaja, nezadostna podpora politike liberalnemu gospodarstvu), ki bi morali zagotavljati nemoteno delovanje tržne ekonomije. Drugi specifični dejavniki MČV pa so povezani zlasti z nacionalno kulturo države (premajhna odprtost za novosti, premajhno spodbujanje kreativnega mišljenja, nenagnjenost Slovencev k selitvam).

Glede na identificirano aktualnost področja MČV za slovenska podjetja in možnost neizkoriščenih potencialov posameznih dejavnikov MČV, sem slednje v nadaljevanju empirično preverila. Skladno s 3. raziskovalnim vprašanjem, sem želela identificirati tiste, po katerih so slovenska podjetja signifikantno podpovprečna v evropskem merilu. Hkrati z možnostmi statistične analize, sem jih skušala objektivno rangirati po pomembnosti, kar je nakazalo na vrstni red potrebnih aktivnosti, ki bi v podjetjih pripomogle k izboljšanju obstoječega stanja. Na podlagi uporabe podatkov EWCS (European Working Conditions Survey) in statistične analize v programskem paketu SPSS, sem ugotovila signifikantno podpovprečno podporo vodstva za MČV v Sloveniji. Vodstvo je tisto, ki določa strateško usmeritev podjetja, torej poslovno strategijo, katere del mora biti tudi MČV. Zato bi lahko pričakovali, da obe strategiji nista usklajeni oz. da človeški viri niso deležni dovoljšne organizacijske podpore za doseganje strateških ciljev podjetja. To se je v nadaljevanju analize tudi jasno izkazalo, saj je zaposlenim v Sloveniji v podpovprečni meri jasno, kaj so njihove

delovne naloge. Niti oni sami oz. njihovi predstavniki niso dovolj aktivno (vsaj povprečno po EU merilih) vključeni v definiranje ciljev podjetja. Od tod ne preseneča podatek, da v Sloveniji razpolagamo z nadpovprečno formalno izobraženo delovno silo in hkrati dosegamo komajda podpovprečne gospodarske rezultate v evropskem merilu. Bolj smiselna bi bila večja participacija zaposlenih (npr. s sistemi inventivnih predlogov, kot kažejo tudi dobre prakse) in demokratizacija upravljanja, kar bi omogočilo, da bi bili cilji in organiziranost podjetij v večji meri usklajeni s sposobnostmi zaposlenih. Poleg tega bi to, glede na rezultate moje analize, lahko doprineslo tudi k večjemu občutku koristnosti dela posameznega zaposlenega, torej k večji motivaciji za delo. To je ključno predvsem z vidika doseganja inovativne organizacijske kulture, kjer ustrezni pogoji (organizacijska klima) zaposlene pripeljejo do prepričanja, da je inovativnost cenjena vrednota v podjetju, in bo zato tudi njihovo delo daleč nad operativnimi nalogami – usmerjeno v iskanje novih priložnosti, novosti in inovacij, ki podjetju prinašajo dodano vrednost in dvig gospodarskih rezultatov.

Ob zanimivih ugotovitvah želim izpostaviti, da ima moja raziskava določene omejitve, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Na eni strani sem za večji del raziskave uporabila kvalitativne metode, ki temeljijo na analizi dokumentacije in literature (1. raziskovalno vprašanje) in deloma subjektivni presoji podjetij (2. raziskovalno vprašanje). To omejitev sem smiselno upoštevala v nadaljevanju raziskave (3. raziskovalno vprašanje), kjer sem na podlagi statističnih podatkov prišla do objektivnega odgovora na raziskovalno vprašanje in v veliki meri potrdila predhodne ugotovitve. Zlasti spremembe v MČV, ki jih je v obvladovanje MČV prinesla globalizacija in neizkoriščen potencial v Sloveniji, ki se je deloma izkazal že na podlagi pregleda samih izhodišč raziskave in slovenskih dobrih praks MČV. Omenila bi tudi, da sem pri 3. raziskovalnem vprašanju zajela predvsem dejavnike MČV, na katere ima podjetje neposredni vpliv (npr. usposabljanja, kultura in klima, fleksibilno zaposlovanje oz. varnost delovnega mesta ipd.), medtem ko makroekonomskih dejavnikov, ki so zunaj tega vpliva, ne zajemam (npr. zakonodajni vidiki). Slednjih ne zajema niti osnovna študija EWCS, katere podatkovna baza je bila vir podatkov.

Sklepno lahko povzamem, da magistrska naloga potrjuje uvodno predpostavko, da je problem nezavidljivih gospodarskih rezultatov slovenskih podjetij, v veliki meri rezultat neizkoriščenih dejavnikov MČV. Z empirično analizo sem potrdila, da je treba v podjetjih več pozornosti nameniti tistim dejavnikom MČV, za katere že teorija predpostavlja pomemben vpliv na uspešnost poslovanja. Upoštevati je treba tudi praktični vidik optimizacije MČV v Sloveniji. Razpolagamo z nadpovprečno izobraženo delovno silo, katera bi lahko znatno

pripomogla k dvigu podpovprečnih gospodarskih rezultatov. Odločitev pri tem je v prvi vrsti v rokah vodstva, ki mora strategijo MČV integrirati v poslovno strategijo, in v nadaljevanju poskrbeti, da zaživi v poslovni praksi – na vseh hierarhičnih nivojih podjetja, kar lahko naposled privede do tako zelenega dviga gospodarskih rezultatov.

LITERATURA

Arh, Tanja. 2010. *Vpliv tehnološko podprtega organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja podjetij*. Doktorsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Akrapovič, podjetje za proizvodnjo, trgovino in storitve, d.d. 2015. *O nas*. Ivančna Gorica: spletna stran podjetja. Dostopno prek: <http://www.akrapovic.com/sl/#!/podjetje> (22. junij 2015).

Bartlett, Christopher A. in Sumantra Ghoshal. 1989. *Managing across borders: the transnational solution*. Boston Massachusetts: Harvard business school press.

Bartlett, Christopher A. in Sumantra Ghoshal. 2000. Going global: lessons from late movers. *Harvard Business Review* 78 (2): 132–142.

Bastič, Majda. 2006. *Metode raziskovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

Becker, B. E. in M. A. Huselid. 2006. Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management* 32 (6): 898–925.

Benson, Philip G. 2011. Introduction: The Emerging View: Managing human resources in the international firm of the twenty-first century. V *Emerging Themes in International Management of Human Resources*, ur. Phillip G. Benson, vii–xv. Charlotte: Information Age Publishing. Dostopno prek: EBSCOhost.

Čonkaš, Biserka. 2010. Kozmetika Afrodita tradicija i kvaliteta od 1970. godine. *Poslovni savjetnik*, 1. december. Dostopno prek: <http://www.mojmag.com/casopis-Poslovni-savjetnik-broj-73-izdanje-1934-79> (29. junij 2015).

Daft, Richard L. 2010. *New era of management*. Avstralija: South-Western, Cengage Learning.

Draškovič, Urška. 2011. *Vloga v tujino napoteni sodelavcev v multinacionalnem podjetju*. Dostopno prek: <http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/vloga-v-tujino-napoteni-sodelavcev-v-multinacionalnem-podjetju/> (24. september 2015).

Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.

EUROSTAT. 2015. *Real GDP per capita, growth rate and totals*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdec100&plugin=1> (18. maj 2015).

Elegbe, Joel Alemibola. 2010. *Talent management in the developing world: adopting a global perspective*. Farnham: Gower Publishing Limited. Dostopno prek: EBSCOhost.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, European Working Conditions Survey. 2010. Colchester, Essex: UK Data Archive [distributor], February 2012. SN: 6971 Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.5255/UKDA-SN-6971-1> (22. junij 2015).

Finč, Mojca. 2015. Bleferje ujamejo na testih vedenja. *Delo*, 24. april. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/trg-dela/bleferje-ujamejo-na-testih-vedenja.html> (20. julij 2015).

Friedman, Thomas L. 2005. It's a flat world, after all, *The New York Times Magazine*, 3. april. Dostopno prek: http://www.nytimes.com/2005/04/03/magazine/its-a-flat-world-after-all.html?_r=0 (15. junij 2015).

Friedman, Barry A. 2007. Globalization implications for human resource management roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 19 (3):157–171.

Glogovčan, Tanja. 2013. Intervju s Franjem Bobinacem. *Urad Vlade Republike Slovenije za komuniciranje*, maj. Dostopno prek:

http://www.ukom.gov.si/si/promocija_slovenije/publikacije/sinfo_informativno_promocijska_revija/arhiv_2013/sinfo_maj_2013_franjo_bobinac_intervju/ (23. junij 2015).

Hlebec, Valentina. 2009. *Metode samoevalvacije*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport. Dostopno prek:

http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/ACS_Izobrazevanje/ACSIzobrazevanje_33Metodologija.pdf (26. junij 2015).

Halcom sistemi za plačilne storitve, elektronsko bančništvo in varno elektronsko poslovanje, d. d. 2015. Ljubljana: spletna stran podjetja. Dostopno prek: <http://www.halcom.si/> (22. junij 2015).

Hofstede, Geert. 1993. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive* 7 (1): 81–94. Dostopno prek: EBSCOhost.

Horvat, Tina. 2015. Preporod Steklarne Hrastnik. *Jana*, 3. marec. Dostopno prek: <http://www.jana.si/2015/03/preporod-steklarne-hrastnik/> (23. junij 2015).

Ivanko, Štefan. 2007. *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy. Dostopno prek: www.nkbm.si/downloadfile.ashx?fileid=1527 (22. junij 2015).

Jagodič, Mojca. 2015. Halcom je družbeno odgovorno podjetje. *Mladipodjetnik.si*, 11. maj. Dostopno prek: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/halcom-je-druzbeno-odgovorno-podjetje> (22. junij 2015).

Jazbec, Marijana. 2005. Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnežev. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 85–108. Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o.

Kaučič, Primož. 1999. Danica Zorin Mijošek. *Podjetnik*, 10. oktober. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/clanek/danica-zorin-mijo%C5%A1ek-19991010> (29. junij 2015).

Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Doktorsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- in Robert Kaše. 2009. Mednarodni menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 576–631. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Krka, d. d. 2015. *O Krki*. Novo mesto: spletna stran podjetja. Dostopno prek: <http://www.krka.si/sl/o-krki/> (29. junij 2015).

Kozmetika Afrodita, d. o. o. 2015. *O Afroditi*. Rogaška Slatina: spletna stran podjetja. Dostopno prek: <http://www.kozmetika-afrodita.com/slo/beauty-care/o-afroditi/poslanstvo,-vizija-in-vrednote/> (29. junij 2015).

Likar, Borut, Peter Fatur, Janez Kopač in Marko Ropret. 2014. Inovacijske zmožnosti velikih in srednjih predelovalnih podjetij v Sloveniji. V *O inovativnosti slovenske predelovalne in izbranih storitvenih dejavnosti*, ur. Borut Likar, 75–111. Koper: Fakulteta za management. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-170-0.pdf>. (22. junij 2015).

Lane, Henry W. in Joseph J. DiStefano in Martha Maznevski. 1996. *International Management Behaviour*. Cambridge: MA Blackwell Publishers.

Mandelj, Tilen. 2014. Intervju z Ivom Boscarolom. GR8 marketing, 26. maj. Dostopno prek: <http://gr8.si/ivo-boscarol/> (22. junij 2015).

Meisinger, S. R. 2004. Going global: A smart move for HR professionals. *HR Magazine*, 49 (3): 6.

Moore, Karl. 2006. The transcultural manager. *World business* 1 (4): 72–76.

Mrak, Mojmir. 2005. Jugovzhodna Evropa: gospodarski trendi držav v regiji in proces njihove integracije v Evropsko Unijo. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 273–290. Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o.

Mulej, M., P. Fatur, J. Knez-Riedl, A. Kokol, N. Mulej, V. Potočan, D. Prosenak, B. Škafar in Z. Ženko. 2008. *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov: podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja*. Ljubljana: Korona plus.

Neuman, William Lawrence. 1997. *Social Research Methods: Qualitytive and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon.

OECD. 2013. *Labour productivity levels in the total economy*. Dostopno prek: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=LEVEL> (18. maj 2015).

Petkovšek, Jana. 2009. Pogovor: dr. Boris Dular, direktor kadrovskega sektorja Krke. *Dnevnik*, 25. april. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042299708/posel/zaposl/1042299708#> (18. junij 2015).

Pigors, Paul J. William. 1973. *Management of human resources: readings in personnel administration*. New York: McGraw-Hill.

Pipistrel d. o. o. Ajdovščina. 2015. *Media*. Ajdovščina: spletna stran podjetja. Dostopno prek: <http://www.pipistrel.si/> (22. junij 2015).

Prahalad C. K. in Allen L. Hammond. 2009. Serving the world's poor, profitably. V *Strategy and globalisation*, ur. Karl Moore in Louis Hebert. Los Angeles: Sage.

Riko, industrijski, gradbeni inženiring in leasing d. o. o. 2015. *Podjetje*. Ljubljana: spletna stran podjetja. Dostopno prek: <http://www.riko.si/si/podjetje/predstavitev> (23. junij 2015).

Schmeisser, Wilhelm, Rebecca Popp in Dieter Krimphove. 2013. International Human Resource Management and International Labour Law: A Human Resource Management Accounting Approach. München: De Gruyter Oldenbourg. Dostopno prek: <http://web.b.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzc1ODg0Nl9fQU41?sid=26589bfb-8952-4ba3-9034-c2182a6687f4@sessionmgr115&vid=55&format=EB&rid=6> (20. april 2015).

Sherman, A.W., G.W. Bohlander in S.A. Snell 1996. *Managing human resources*. Cincinnati: Southwestern Publishing.

Siew Choo, Soo, Hendrik Halim in Irene Keng-Howe Chew. 2010. The impact of globalisation on strategic human resources management: the mediating role of CEO in HR. *International Journal of Business Studies* 18 (1): 101–124. Dostopno prek: EBSCOhost.

Sims, Ronald R. 2007. ***Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities. Contemporary Human Resource Management.*** Charlotte: Information Age Publishing. Dostopno prek: EBSCOhost.

Svetličič, Marjan. 2004. ***Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu.*** Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://knjigarna.fdv.si/s/u/pdf/140.pdf> (20. april 2015).

--- 2006. *Konkurenčnost gospodarstva in investicije v izobraževanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za mednarodne odnose.

Steklarna Hrastnik, družba za proizvodnjo steklenih izdelkov, d. o. o. 2015. *Korporativne informacije*. Hrastnik: spletna stran podjetja. Dostopno prek: <http://www.steklarna-hrastnik.si/o-nas> (20. junij 2015).

Svoboda, M. in S. Schröder. 2001. Transforming human resources in the new economy: Developing the next generation of global HR managers at Deutsche Bank AG. *Human Resource Management* 40 (3): 261–273.

Tayeb, Monir H. 2005. *International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective*. Oxford: Oxford University Press. Dostopno prek: EBSCOhost.

Tecee, David J. 2008. *Technological Know-how, Organizational Capabilities, and Strategic Management: Business Strategy and Enterprise Development in Competitive Environments*. New Jersey: World Scientific Publishing Company. Dostopno prek: EBSCOhost.

Trnavčević, Anita. 2015. *Zapiski s predavanj*. Koper: Fakulteta za management.

TV Slovenija, 1. program. 2014. Prava ideja. Ljubljana, 20. november. Dostopno prek: <http://ava.rtv slo.si/pravaideja/novica/896> (29. junij 2015).

Ukpere, Wilfred I. 2009. Mechanisms to ameliorate negative impacts of globalisation on human resources, industrial democracy and humanity. *Journal of Academic Research in Economics* (1) 3: 253–270. Dostopno prek: <http://web.b.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=26589bfb-8952-4ba3-9034-c2182a6687f4%40sessionmgr115&vid=11&hid=125> (20. april 2015).

Vance, Charles M. 2011. Enhancing absorptive capacity and management knowledge transfer through host country workforce training. V *Emerging Themes in International Management of Human Resources*, ur. Phillip G. Benson, 3–22. Charlotte: Information Age Publishing. Dostopno prek: EBSCOhost.

Vizjak, Andrej. 2010. *Formule uspeha za novo desetletje: na temelju analize 600 podjetij, ki so premagala krizo*. Ljubljana: GV založba.

Zagoršek, Hugo in Mateja Štemberger. 2005. Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 57–107. Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o.

Zhang, M. 2003. Transferring human resource management across national boundaries: The case of Chinese multinational companies in the UK. *Employee Relations* 25 (6): 613–627.

Žarkovič, Vesna. 2013. Intervju z Janezom Škrabcem. *Urad Vlade Republike Slovenije za komuniciranje*, avgust. Dostopno prek: http://www.ukom.gov.si/si/promocija_slovenije/publikacije/sinfo_informativno_promocijska_revija/arhiv_2013/sinfo_avgust_2013_intervju_z_janezom_skrabcem/ (23. junij 2015).

PRILOGA: Rezultati t-preizkusa v programskem paketu SPSS

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
q51a	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Sodelavci vam pomagajo in vas podpirajo.	28,918	,000	-5,326	38009	,000	-.159	,030	-.217	-.100	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-6,017	1458,374	,000	-.159	,026	-.211	-.107	
q51b	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Vaša vodja vam pomaga in vas podpira.	52,202	,000	-5,784	33683	,000	-.205	,036	-.275	-.136	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-6,180	1243,316	,000	-.205	,033	-.271	-.140	
q51c	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Preden se postavljeno cilji vašega dela, se z vami posvetujemo.	22,785	,000	-4,424	37278	,000	-.215	,040	-.293	-.137	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-5,751	1448,653	,000	-.215	,037	-.289	-.142	
q51d	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Sodelujete pri izboljšanju organizacije dela.	3,704	,054	-3,906	38655	,000	-.159	,041	-.239	-.079	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-3,996	1464,991	,000	-.159	,040	-.238	-.081	
q51e	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Glede izbire osebe, s katerimi boste delali, lahko poveste svoje mnenje.	9,115	,003	3,413	37611	,001	,148	,043	,063	,233	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			3,403	1459,448	,000	,148	,042	,065	,231	
q51f	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Odmor si lahko vzamete kadar koli želite.	34,884	,000	10,964	43404	,000	,432	,039	,355	,509	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			10,400	1483,489	,000	,432	,042	,350	,513	
q51g	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Za dokončanje dela imate dovolj časa.	3,402	,065	-5,223	43367	,001	-.014	,027	-.068	,039	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-5,311	1493,592	,000	-.014	,027	-.067	,038	
q51h	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Vaša služba vam daje občutek, da je delo pomembno.	22,057	,000	-6,025	43252	,000	-.149	,025	-.197	-.100	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-6,923	1525,349	,000	-.149	,021	-.191	-.106	
q51i	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Pri svojem delu lahko uporabite lastne ideje.	0,900	,764	-1,675	43202	,094	-.062	,037	-.134	,010	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-1,668	1495,556	,096	-.062	,037	-.134	,011	
q51j	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Občutek imate, da je vaše delo koristno.	44,537	,000	-6,543	43327	,000	-.140	,025	-.189	-.091	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-6,583	1534,202	,000	-.140	,021	-.182	-.088	
q51k	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Veste, kaj se od vas pričakuje.	189,256	,000	-7,612	43402	,000	-.145	,019	-.183	-.108	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-10,873	1609,352	,000	-.145	,013	-.171	-.119	
q51l	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Vaše delo vključuje naloge, ki medsebojno niso skladne.	10,347	,001	1,408	42824	,159	,044	,031	-.017	,105	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			1,526	1511,264	,127	,044	,029	-.013	,101	
q51m	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – V svoje delo ste časni čustveno vpleteni.	38,096	,000	20,634	43022	,000	,799	,039	,723	,875	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			23,846	1528,921	,000	,799	,033	,733	,864	
q51n	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Pri delu se soočate s stresom.	8,000	,371	5,192	43402	,000	,167	,032	,104	,230	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			5,282	1500,777	,000	,167	,032	,105	,229	
q51o	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Lahko vplivate na odločitve, ki so pomembne za vaše delo.	35,165	,000	2,259	42966	,023	,084	,037	,011	,157	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			2,425	1509,655	,015	,084	,035	,016	,153	
q51p	Izberite odgovor, ki najbolje opisuje vašo situacijo na delovnem mestu – Pri delu morate skrivati emocije.	5,799	,016	4,523	42594	,000	-.174	,038	-.099	,250	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			4,467	1487,382	,000	-.174	,039	-.098	,251	
q52a	Ali lahko zaradi vaše napake pri delu fizično poškodujete sodelavce?	1,066	,302	-.440	43312	,650	-.016	,037	-.089	,057	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-.430	1492,635	,668	-.016	,038	-.091	,058	
q52b	Ali lahko zaradi vaše napake pri delu podjetje povzroči finančno izgubo?	8,586	,003	-6,041	42782	,000	-.209	,041	-.290	-.128	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-5,100	1487,361	,000	-.209	,041	-.289	-.128	
q61_a	Ali se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike usposabljanja – Usposabljanje mi je pomagalo.	10,259	,001	1,638	12809	,102	,020	,012	-.004	,044	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			1,522	698,504	,128	,020	,013	-.006	,046	
q61_b	Ali se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike usposabljanja – Ali je zaradi usposabljanja moje delovno mesto manj ogroženo?	9,922	,002	1,682	12495	,093	,031	,018	-.005	,067	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			1,636	696,874	,102	,031	,019	-.006	,068	
q61_c	Ali se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike usposabljanja – Ali se zavedam svojih potencialov?	2,292	,130	,782	12045	,434	,015	,019	-.022	,052	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			,772	688,318	,440	,015	,019	-.023	,052	
q77a	V kolikšni meri se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike vaše zaposlitve – V roku pol leta lahko izgubim službo?	1,258	,262	9,254	39937	,000	-.315	,034	-.249	-.382	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			9,355	1431,192	,000	-.315	,034	-.249	-.381	
q77b	V kolikšni meri se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike vaše zaposlitve – Ali sem za delo, ki ga opravljam, dobro plačan?	27,308	,000	-8,660	42860	,000	-.268	,031	-.328	-.207	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-8,454	1470,437	,000	-.268	,032	-.330	-.205	
q77c	V kolikšni meri se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike vaše zaposlitve – Mi trenutno delo nudi dobre priložnosti?	6,589	,010	-1,654	41320	,098	-.055	,033	-.120	,010	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-1,736	1462,190	,083	-.055	,032	-.117	,007	
q77d	V kolikšni meri se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike vaše zaposlitve – V to organizacijo se počutim doma.	39,784	,000	-8,077	42343	,000	-.232	,029	-.289	-.176	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-7,641	1471,676	,000	-.232	,030	-.292	-.173	
q77e	V kolikšni meri se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike vaše službe – Na delovnem mestu imam zelo dobre prijatelje.	975	,323	-3,537	40460	,000	-.093	,026	-.144	-.041	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-3,559	1451,844	,000	-.093	,026	-.144	-.042	
q77f	V kolikšni meri se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike vaše zaposlitve – Enostavno bi mi bilo najti zaposlitev s primernim plačilo.	16,407	,000	2,539	40156	,011	,089	,035	,020	,158	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			2,679	1455,183	,007	,089	,033	,024	,155	
q77g	V kolikšni meri se strinjate z izjavami, ki opisujejo nekatere vidike vaše zaposlitve – Organizacija, za katero delam, me motivira.	10,259	,001	-4,884	40261	,000	-.148	,030	-.204	-.087	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-4,743	1457,629	,000	-.148	,031	-.206	-.085	
e4a	Kako ste se počutili v zadnjih dveh tednih – Bila sem vesela in v dobre volje.	3,162	,075	-.013	43545	,990	,000	,032	-.063	,062	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			-.013	1500,325	,989	,000	,032	-.063	,062	
e4b	Kako ste se počutili v zadnjih dveh tednih – Bila sem vesela in v dobre volje.	1,822	,177	,641	43540	,522	,034	,045	-.045	,089	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			,655	1496,959	,512	,022	,034	-.044	,088	
e4c	Kako ste se počutili v zadnjih dveh tednih – Bila sem aktivna in energična.	6,996	,008	9,417	43487	,000	,323	,034	,256	,390	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			8,893	1482,515	,000	,323	,036	,252	,394	
e4d	Kako ste se počutili v zadnjih dveh tednih – Zanimala sem se sveži in spodbujajoča.	25,799	,000	5,861	43512	,000	,221	,038	,147	,295	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			5,591	1485,449	,000	,221	,040	,143	,298	
e4e	Kako ste se počutili v zadnjih dveh tednih – Moj dan je bil popoln in zanimivo.	0,000	,992	3,445	43347	,001	,121	,035	,052	,191	
	Equal variances assumed										
	Equal variances not assumed			3,444	1490,380	,001	,121	,035	,052	,191	