

**RAZPOT
JA IN PRE
LOMI: SPREM
EMBE NA PODRO
ČJU MENEDŽMEN
TA ČLOVEŠKIH VI
ROV V SLOVENIJI**

Ljubljana 2017

Andrej Kohont in Miroslav Stanojević (ur.)

Razpotja in prelomi: Spremembe na področju menedžmenta človeških virov v Sloveniji

Izdajatelj in založnik: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV

Za založbo: Hermina Krajnc

Ljubljana, 2017

© FDV 2017

Fotokopiranje in razmnoževanje po delih in v celoti je prepovedano.

Vse pravice pridržane.

Knjžna zbirka OST

Urednika zbirke: Maca Jogan in Anton Kramberger

Uredniški odbor: Srečo Dragoš, Maša Filipovič Hrast, Marjan Hočevar,

Aleksandra Kanjuo Mrčela, Franc Mali

Recenzentki: doc. Barbara Rajgelj in izred. prof. dr. Eva Boštjančič

Naslovnica: Oink! design

Tisk: Demat d. o. o.

Naklada: 200 izvodov

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658.3(497.4)

RAZPOTJA in prelomi : spremembe na področju menedžmenta človeških virov
v Sloveniji / Andrej Kohont in Miroslav Stanojević (ur.). - Ljubljana : Fakulteta za
družbene vede, Založba FDV, 2017. - (Knjižna zbirka Ost)

ISBN 978-961-235-810-5

1. Kohont, Andrej

290221312

Kazalo

UVOD Andrej Kohont in Miroslav Stanojević.....	5
DINAMIKA STRATEŠKEGA UPORABLJANJA KADROVSKIH PRAKS V SLOVENSКИH PODJETJIH PO LETU 2000 Anton Kramberger	13
DECENTRALIZACIJA ALI DEVOLUCIJA KADROVSKE FUNKCIJE V SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH V ČASOVNI PERSPEKTIVI Dana Mesner Andolšek in Janez Štebe.....	97
KADROVSKE POLITIKE V POGOJIH DEMONTAŽE KOLEKTIVNIH DELOVNIH RAZMERIC Miroslav Stanojević in Jožica Čehovin Zajc	133
PREKARNOST DELA IN ZAPOSLOVANJA V SLOVENIJI: POZABLJENA VARNA PROŽNOST? Miroljub Ignjatović in Aleksandra Kanjuo Mrčela	163
KOMUNICIRANJE MED PODREJENIMI IN NADREJENIMI V SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH Klement Podnar in Urša Golob	213
KAKO ORGANIZACIJE SKRBIJO ZA ZAPOSLENE? Nevenka Černigoj Sadar in Jožica Čehovin Zajc.....	235
NAGRAJEVANJE KOT VZVOD SPODBUJANJA INOVATIVNOSTI SLOVENSКИH ORGANIZACIJ V (POST)KRIZNEM OBDOBJU Branko Ilič	257
INTERNACIONALIZACIJA – GONILO RAZVOJA MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV? Andrej Kohont	281

UVOD

Andrej Kohont in Miroslav Stanojević

Razpotja in prelomi: Spremembe na področju menedžmenta človeških virov v Sloveniji

Pred šestnajstimi leti so se raziskovalci Centra za proučevanje organizacij in človeških virov (CPOČV, www.cpocv.si) vključili v raziskovalno mrežo CRANET. Koordinator mreže, ki jo sestavlja več kot 40 raziskovalnih ustanov po svetu, je Cranfield University, School of Management iz Velike Britanije (www.cranet.org). Mreža CRANET izvaja longitudinalno primerjalno študijo na temelju podatkov, pridobljenih z vprašalniki, ki jih v klasični ali elektronski obliki izpolnjujejo odgovorne osebe za človeške vire v organizacijah, ki običajno zaposlujejo 200 sodelavcev in več. Vprašalnik je razdeljen na naslednja ključna področja: menedžment človeških virov v organizaciji, praksa kadrovanja, razvoj zaposlenih, nagrajevanje in ugodnosti, odnosi in komuniciranje z zaposlenimi ter podatki o značilnostih sodelujočih organizacij.

Do zdaj so raziskovalci CPOČV izvedli štiri kroge raziskave, in sicer v letih 2001, 2004, 2008 in 2015. Pred šestnajstimi leti smo prvič zbrali podatke o dogajanju na področju menedžmenta človeških virov v večjih slovenskih organizacijah. Takratno obdobje je bilo za delovanje organizacij precej ugodno in pričakovali smo, da se bo to izražalo tudi v praksah menedžmenta človeških virov. Kljub temu smo že v prvih publikacijah opažali in opozarjali (Svetlik in Ilič, 2004) na »razpoke v zgodbi o uspehu« in organizacijam svetovali iskanje razvojnih priložnosti, ki bodo temeljile na znanju, opolnomočenju sodelavcev, večjem prenosu kadrovskega vloga na vodje in varni prožnosti namesto dotedanjega povečevanja intenzitete dela in koriščenja pregovorne slovenske pridnosti.

Po letu 2008 je svetovna kriza dosegla Slovenijo. Prihod krize sovpada z zajetjem podatkov v letu 2008, nato pa smo podatke zbrali v letu 2015, ko se je kriza začela umirjati.

V najnovejši raziskavi (iz leta 2015) je sodelovalo 218 predstavnikov velikih in srednje velikih organizacij, ki večinoma (kar v 92,9 %, N = 155) delajo v oddelku za kadre/človeške vire. Med njimi prevladujejo ženske (80 %, N = 155), moških, ki so izpolnili vprašalnik, je le petina (20,0 %, N = 155). Odgovorni za kadre in človeške vire so v več kot polovici primerov (59,5 %, N = 215) tudi člani uprave ali ožjega kolegija direktorjev ali drugega izvršnega organa. Največji delež anketiranih je pridobil izobrazbo družbenih ali vedenjskih ved (45,8 %), ekonomije (16,8 %) in prava (14,8 %, N = 155). Vzorec organizacij se glede na število zaposlenih deli na tri dele, pri čemer po 49,3 % predstavljajo organizacije, ki zaposlujejo od 100 do 200 zaposlenih, od 200 do 500 zaposlenih je v vzorcu zastopanih 26,3 % organizacij, nekaj manj (24,4 %) je organizacij z več kot 500 zaposlenimi. Sektorsko je

struktura vzorca manj uravnotežena: 41,7 % predstavljajo organizacije s področja industrije, 35,3 % s področja javnih storitev in 23,1 % s področja tržnih storitev. Več kot polovica (60 %) organizacij zaposluje do 25 % diplomantov. Za sodelujoče organizacije je še značilno, da so bolj usmerjene na lokalni (59 %) kot globalni (41 %) trg.

Podrobnejša primerjava preučevanega vzorca in populacije (organizacij v Sloveniji, ki imajo več kot 100 zaposlenih) glede velikosti organizacij pokaže, da smo z raziskavo v celoten vzorec zajeli skoraj četrtno (23,02 %) vseh obstoječih tovrstnih organizacij v Sloveniji. Pri tem smo v raziskavi zajeli skoraj polovico (43,09 %) vseh največjih organizacij, ki imajo 501 ali več zaposlenih, nekaj manj kot četrtno (22,53 %) vseh organizacij, ki imajo od 201 do 500 zaposlenih, in malo manj kot petino (18,74 %) vseh organizacij, ki imajo od 101 do 200 zaposlenih. Po velikosti organizacij naš celoten vzorec zelo dobro odraža značilnosti realne populacije, tj. večjih organizacij v Sloveniji, saj smo pridobili podatke za vsako četrto organizacijo z več kot 100 zaposlenimi v Sloveniji. Vzorec raziskave posebej dobro pokriva značilnosti velikih organizacij, saj smo pridobili podatke skoraj za vsako drugo organizacijo nad 500 zaposlenih v državi (Zajc, 2015, v Kohont idr., 2015).

Knjiga, ki je pred vami, ponuja vpogled v delovanje organizacij na področju menedžmenta človeških virov v predkrizni in pokrizni perspektivi. Na temelju podatkov, ki so nam jih posredovali anketiranci – menedžerji človeških virov, ter poskusa uveljavitve širšega (zgodovinskega) pristopa, ki povezuje nacionalne sisteme zaposlitvenih razmerij (in znotraj teh menedžmenta človeških virov) s spreminjajočimi se ekonomskimi, socialnimi in političnimi konteksti, smo si zastavili naslednja osnovna vprašanja: kako so se zaostrene ekonomske in širše družbene razmere odrazile na področju menedžmenta človeških virov v organizacijah; na katerih področjih menedžmenta človeških virov in na kak način so se zaradi omenjenih kontekstualnih sprememb zgodile največje spremembe.

Knjiga, s katero smo želeli ponudi več kot le deskriptivno ogledalo stanja v slovenskih organizacijah na področju menedžmenta človeških virov, je namenjena akademski javnosti ter strokovnjakom in menedžerjem na področju človeških virov. Za zadnje smo v sklepnih delih poglavij oblikovali priporočila ter jim tako ponudili iztočnice in elemente za razmislek; upamo, da so to tudi orodja za pot naprej.

Naše najnovejše ugotovitve kažejo, da je prepil ekonomske in družbene krize pustil pomembno sled v preučevanih organizacijah. Ta se je odrazila v različnih poteh, ki so jih ubrale organizacije, in v odmikih od dotedanjih praks.

Ugotovitve o dinamiki uporabe strateško naravnanih praks Antona Krambergerja kažejo, da so se ukrepi menedžmenta človeških virov najbolj približali ciljem (boljše poslovne uspešnosti podjetij v letu 2008, čeprav takrat poslovne strategije podjetij niso bile (več) zelo razvojno naravnane. Do leta 2015 je prišlo do ostrejših razlik med podjetji. Vitalnejša podjetja pri tem naprednejše prakse menedžmenta človeških

virov uporabljajo načrtno in bolj konsistentno, tj. kot oporo za dvig svoje (mednarodne) konkurenčnosti. Preostala podjetja razvojno omahujejo, kar se kaže v zmanjševanju vloge razvojnih kadrovskih funkcij, podpori manj perspektivnim oblikam fleksibilizacije dela, uvajanju avtoritarnih stilov vodenja in v zmanjševanju participacije delavcev. Ker se prisotnost raznih oblik fleksibilizacije dela v vsem opazovanem obdobju statistično značilno povezuje z doseganjem nižjih ravni poslovne uspešnosti podjetij, pa avtor ocenjuje, da je ključni problem znatnega dela slovenskih podjetij njihov relativni tehnološki zaostanek za konkurenco.

Dana Mesner Andolšek in Janez Štebe sta večplastno opazovala prenos odgovornosti za človeške vire iz strokovnih služb na linijske vodje na naslednjih področjih: plače in ugodnosti zaposlenih, izobraževanje in razvoj, zaposlovanje osebja, industrijski odnosi in usklajevanje potreb po delovni sili. Na področju zaposlovanja in področju usposabljanja ugotavljata, da se skozi leta razmerje v odgovornosti med kadrovskimi strokovnjaki in neposrednimi vodji v slovenskih organizacijah ni bistveno spreminjalo. Na področju odločanja glede plač in zmanjševanja delovne sile so še vedno v največji meri odgovorni neposredni vodje, kar pomeni, da je tu tudi najvišja stopnja devolucije. Odgovornost za plače je precej porasla pri neposrednih vodjih v letu 2008, v zadnjih sedmih letih pa se je zmanjšala – padla je celo pod raven izpred gospodarske krize. Analiza dejavnikov vpliva na procese spreminjanja glede stopenj devolucije je pokazala, da nanjo negativno vplivajo numerična fleksibilnost, prisotnost kadrovskih strategij in velikost organizacije, kar pomeni, da je v primerih, ko so ti dejavniki bolj izraženi, manj devolucije. Starost organizacije pa vpliva pozitivno, kar pomeni, da bolj kot se stara organizacija, več je devolucije. Poudarjata, da so se ključne spremembe zgodile na področju industrijskih odnosov, pri čemer pomembno vlogo prevzemajo kadrovski strokovnjaki.

Miroslav Stanojević in Jožica Čehovin Zajc pozornost namenjata značilnostim in dinamiki aktualnih demontaž sistema kolektivnih delovnih razmerij ter vprašanju, kateri tipi kadrovskih politik oz. 'menedžmenta človeških virov' te demontaže spodbujajo oziroma omogočajo. Njuna analiza kaže, da se je v Sloveniji v preteklem desetletju močno poglobil medsektorski razcep, znotraj katerega je predvsem opazna nagla širitev praks, ki se močno ujemajo z značilnostmi režima tržne prožnosti. Te prakse so se najbolj razširile znotraj sektorja tržnih storitev, kar se zrcali v ekstremni numerični prožnosti in šibki sindikalizaciji in/ali popolni odsotnosti sindikatov ter posledično v šibki pogajalski moči zaposlenih v omenjenem sektorju ter oblikovanju bolj trde različice menedžmenta človeških virov. V sektorju industrije je numerična prožnost organizacij manj poudarjena, saj v teh podjetjih delujejo (podjetniški) sindikati, ki primarno ščitijo interese delavcev. Ti so se preoblikovali v predstavništva ožjih, manjšinskih skupin delavcev, ki razpolagajo z za 'njihova' podjetja specifičnimi, neprenosljivimi znanji in ki imajo sorazmerno močen pogajalski položaj. Znotraj teh procesov je zelo verjeten pojav mehkih praks menedžmenta človeških virov.

Miroljub Ignjatović in Aleksandra Kanjuo Mrčela v analizi predstavljata stanje in spremembe na slovenskem trgu delovne sile ter na organizacijski ravni slovenskih podjetij, ki so ključne za razumevanje trendov fleksibilizacije in prekarizacije slovenskega trga delovne sile. S pomočjo raziskave CRANET in empiričnih podatkov, pridobljenih iz drugih evropskih in slovenskih raziskav in analiz, ugotavljata nadaljevanje trendov fleksibilizacije in povečan obseg negativnih dejavnikov (povečanje stopnje tveganja revščine, nezadovoljstvo z delovnimi razmerami, prevlada za posameznika in družine neprijaznih oblik prožnega zaposlovanja in dela v slovenskih podjetjih ter povečanje psihosocialnih in zdravstvenih tveganj v delovnem okolju), ki vplivajo na poslabšanje položaja določenih skupin (predvsem mladih) oziroma ki peljejo v pospešeno prekarizacijo slovenske delovne sile.

Klement Podnar in Urša Golob se v prispevku osredinjata na oblike vertikalnega komuniciranja in njihov pomen v organizaciji. Skozi analizo praks komuniciranja med podrejenimi in nadrejenimi se sprašujeta, ali je vertikalno komuniciranje v organizacijah (glede na izsledke preteklih raziskav še vedno) slovenski problem. V drugem delu prispevka avtorja preverjata povezanost oblik komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi z vidiki (ne)zadovoljstva zaposlenih, ki se kaže skozi oceno stopnje absentizma. Pri komuniciranju od zgoraj navzdol so rezultati za leto 2015 pokazali zlasti na velik pomen neposrednega komuniciranja nadrejenih s podrejenimi in kratkih sestankov v timih. V primerjavi s preteklimi leti je edina močnejša sprememba porast pri uporabi elektronskega komuniciranja, ki je odraz splošnega razvoja novih komunikacijskih tehnologij ter njihove hitre difuzije med posamezniki in organizacijami. Komaj opazen je porast komuniciranja prek predlogov zaposlenih (od spodaj navzgor) in komuniciranja z neposredno nadrejenim (od spodaj navzgor). Poudarjata, da ustrezno organizacijsko komuniciranje – od spodaj navzgor in tudi od zgoraj navzdol – pomembno prispeva k uspešnosti organizacije skozi zmanjševanje stopnje absentizma v organizaciji kot tistega indikatorja, ki kaže (ne)zadovoljstvo posameznika z organizacijo.

Nevenka Černigoj Sadar in Jožica Čehovin Zajc v povezavi z značilnostmi organizacij obravnavata dodatne programe – poleg zakonsko določenih – na področju varstva otrok, za prekinitev kariere, prekinitev dela za izobraževanje in/ali usposabljanje, pokojninske programe in programe zasebnega zdravstvenega varstva ter prožnost – ugodnosti po lastni izbiri zaposlenih ter skrb za specifične skupine zaposlenih v kontekstu upravljanja z različnostjo na področjih pridobivanja, usposabljanja in kariernega napredovanja. Ugotavljata, da največ organizacij ponuja programe prekinitve dela za izobraževanje in/ali usposabljanje ter dodatne pokojninske programe, vendar je prišlo do statistično značilnih sprememb v negativni smeri za leto 2015. Spremembe v pozitivni smeri pa so se pokazale pri programih varstva otrok, čeprav je odstotek organizacij, ki jih zagotavlja, nizek. Poudarjata, da so organizacije motivirane za zagotavljanje dodatnih programov, le če so ti potencialno pozitivno povezani z vsaj enim elementom uspešnosti organizacij, in navajata podatek, da so imele v letu 2015 organizacije s

programi osebnega razvoja višjo raven produktivnosti v primerjavi z organizacijami, ki teh programov niso imele. Na področju upravljanja z različnostjo organizacije največ pozornosti posvečajo mladim, sledijo invalidi in starejši delavci, vendar tudi tukaj ugotavljata negativne spremembe v letu 2015 v odstotku organizacij, ki nudijo omenjenim skupinam programe na področjih pridobivanja, usposabljanja in kariernega napredovanja. Izpostavljata, da praktična odsotnost programov, ki zahtevajo jasne vizije strateškega razvoja organizacij, in odsotnost programov, ki so vezani na specifične skupine, pomenita, da je večina organizacij v letu 2015 povsem nepripravljena za aktualne družbene/demografske spremembe in posledice, ki jih prinašajo aktualni migracijski tokovi.

Branko Ilič v prispevku odgovarja na vprašanje, v kolikšnem obsegu se prisotnost različnih oblik nagrajevanja v slovenskih organizacijah kaže kot vzvod za spodbujanje inovativnosti zaposlenih in kako je v tem pogledu kriza vplivala na organizacije. Ugotavlja, da je kriza po eni strani zaostрила pogoje poslovanja in potisnila organizacije v stroškovno optimizacijo, kar se kaže v manjši pojavnosti različnih oblik in načinov ekstrinzičnega in intrinzičnega nagrajevanja v postkriznem obdobju. Po drugi strani pa je mogoče zaznati, da organizacije v tem obdobju inoviranju pripisujejo določen pomen za ohranjanje konkurenčnosti v globalnem konkurenčnem okolju. Hkrati podatki o pojavnosti denarnih in nedenarnih oblik nagrajevanja nakazujejo, da je spodbujanje inovativnosti zaposlenih z intrinzičnim nagrajevanjem za slovenske organizacije v postkriznem obdobju v določeni meri omejeno in pomeni še ne dovolj izkoriščeno priložnost tudi za oblikovanje učinkovite uravnotežene kombinacije denarnih in nedenarnih nagrad. S tega vidika se ekstrinzično nagrajevanje v slovenskih organizacijah še vedno kaže kot močnejši vzvod za spodbujanje inoviranja.

Andrej Kohont se v prispevku osredinja na slovenske organizacije, ki delujejo na tujih trgih. V analizi s pomočjo 26 različnih indikatorjev primerja prakse menedžmenta človeških virov v organizacijah, ki delujejo na slovenskem trgu, in tistih, ki so usmerjene na tuje trge, ter predvideva, da z naraščanjem stopnje internacionalizacije raste njihova strateška naravnost in s tem prilagodljivost na internacionalizacijo. Osrednje raziskovalno vprašanje, ki ga zastavlja, je, ali so na tuje trge usmerjene slovenske organizacije gonilna sila razvoja tudi na področju menedžmenta človeških virov. Analiza pokaže, da so na tuje trge usmerjene organizacije tudi v krizi naprej razvijale aktivnosti menedžmenta človeških virov, bolj kot to velja v organizacijah, usmerjenih na domači trg, vendar kljub temu ne more v celoti pozitivno odgovoriti na raziskovalno vprašanje. Razlog, da organizacije, usmerjene na tuje trge, niso gonilo razvoja tudi na področju menedžmenta človeških virov, je predvsem v poslabšanju njegove strateške vloge.

DINAMIKA STRATEŠKEGA
UPORABLJANJA KADROVSKIH
PRAKS V SLOVENSKIH
PODJETJIH PO LETU 2000

Anton Kramberger

Povzetek: *Poglavje preučuje dinamiko odnosa med dvema elementoma slovenskih podjetij v obdobju 2001–2015, tj. razvitostjo njihovih kadrovskih praks in poslovno uspešnostjo. Domneva se, da je prispevek (naprednejših) kadrovskih praks k poslovni uspešnosti podjetij v povprečju pozitiven, toda vsebinsko heterogen, saj podjetja svoje poslovne strategije in kadrovske funkcije s časom spreminjajo (prilagajajo jih internim in eksternim razmeram). Empirično podlago nudijo harmonizirani podatki mednarodne raziskave človeških virov CRANET (iz let 2001, 2008 in 2015). Rezultati so pridobljeni z različnimi analitskimi metodami in podani po korakih. Ugotovitve kažejo, da so se ukrepi kadrovskega menedžmenta v povprečju najbolj približali ciljem (boljše) poslovne uspešnosti podjetij v letu 2008, a takrat poslovne strategije podjetij niso bile zelo razvojno naravnane. Do leta 2015 je prišlo do ostrejšje diferenciacije med podjetji. Vitalnejša podjetja naprednejše kadrovske prakse uporabljajo načrtno in razvojno konsistentno – za motiviranje jedru zaposlenih in za dvig lastne konkurenčnosti. Preostala podjetja razvojno omahujejo, pogosto ubirajo celo vzvratne poti: zmanjšujejo vlogo razvojnih kadrovskih funkcij, podpirajo manj perspektivne oblike fleksibilizacije dela, uvajajo avtoritarne sloge vodenja, zmanjšujejo participacijo delavcev in podobno. Ustvarja se vtis, da so v njih naprednejše kadrovske funkcije odveč. Toda prisotnost raznih trših oblik fleksibilizacije dela v sem opazovanem obdobju se statistično značilno povezuje z doseganjem nižjih ravni poslovne uspešnosti podjetij. Zato ocenjujemo, da je ključni problem znatnega dela slovenskih podjetij njihov relativni tehnološki zaostanek za konkurenco (prenizka kapitalna intenzivnost). A prehod na višjo tehnološko raven niti ekonomsko niti socialno ni preprost; sproža tudi politična tveganja, saj krha socialni model države (stečajni podjetji, dualizacija zaposlenih, fleksibiliziranje zaposlitvenih razmerij, prekariziranje delovne sile), čemur pa sindikati nasprotujejo. Problem tega ključnega prehoda je torej najverjetneje splošnejši, ne le slovenski. Za realnejšo oceno zaznanih gibanj kaže izvesti še mednarodne primerjave.*

Povezava med naprednimi kadrovskimi praksami in poslovno uspešnostjo

Prispevek se ukvarja z vsebino in dinamiko zahtevnejših kadrovskih praks v slovenskih podjetjih in raziskuje, kako se je v obdobju 2001–2015 spreminjala povezava teh praks do poslovne uspešnosti podjetij oziroma do njihovih podjetniških strategij.

Zahtevnejše poslovne strategije so poleg drugega pozorne zlasti na dobro upravljanje *konkurenčnih in inovativnih kapacitet organizacije*, kamor spadata predvsem skrb za produktivno znanje in zadovoljstvo ključnih skupin zaposlenih. Domneva se, dobronamerno, da ravno ta sklopa poslovanja (konkurenčne in inovativne kapacitete organizacije) za podjetja predstavljata potencialni vir (dodane)

vrednosti. Zato se v organizacijah, v katerih vodstva načrtno skrbijo za razvojne vidike poslovanja (konkurenčnost in inovativnost), funkcionalno uvajajo tudi *zahtevnejše, naprednejše prakse menedžmenta človeških virov* (angl. *high-road HRM*, v nadaljevanju: NP MČV), pozornejše tudi na zadovoljstvo zaposlenih (Kochan, Katz, McKersie, 1986). Vodstva z manj zahtevnimi poslovnimi strategijami se – nasprotno – zatekajo v preprostejše, rutinsko poslovno odločanje, takšno, ki ga navadno spremljajo manj zahtevne prakse MČV (angl. *low-road HRM*), tj. z več nadzora in manj delegiranja pooblastil na podrejene, usmerjeno na zagotavljanje kratkoročnega preživetja in obvladovanje stroškovne učinkovitosti. S takšnim ravnanjem pa naj bi se izgubljale konkurenčne prvine.

V tem duhu se odvija tudi razprava o globalni konvergenci ali divergenci zahtevnejših svežnjev kadrovske prakse v podjetjih. Med komparativnimi raziskovalci MČV sta se uveljavila dva različna pogleda o tem, znana pod imenoma *univerzalistična in kontekstualna perspektiva* (Brewster, 2007: 244). Univerzalistična perspektiva prevladuje zlasti med avtorji iz ZDA in predpostavlja, da so faktorji, ki vplivajo na prakse MČV, dovolj univerzalni, da bo pritisk mednarodne konkurence polagoma pripeljal do globalne konvergence pri (nacionalni) uporabi (značilno ameriških) praks MČV v tržnih organizacijah vsega sveta. To je nekaj podobnega temu, kakor so se pred tem širile tudi strateške poslovne orientacije in strategije, zaznane v spremembah v slogih vodenja in upravljanja v vodilnih podjetjih (korporacijah) sveta, in sicer že kmalu po 2. svet. vojni. Podobna vloga močnega faktorja, ki povzroča konvergenčne težnje, se je pripisovala delovanju multinacionalk v državah (Quintanilla in Ferner, 2003).

Univerzalna perspektiva se očitno nagiba k poskusom globalne standardizacije zahtevnejših praks MČV. V nasprotju s tem predstavniki kontekstualne perspektive, med njimi so zlasti avtorji iz Evrope, gledajo na opisani proces širjenja novejših kadrovske prakse nekoliko drugače. Menijo, da je podjetniška in lokalna raba praks MČV kljub skupnim globalnim pritiskom na tržne organizacije lahko precej raznovrstna. Razloge vidijo v tem, da je ukvarjanje z ljudmi določeno bolj kontekstualno in kontingenčno, glede na lokalne ali regionalne organizacijske in okoljske determinante, vključno z institucionalnimi, s kulturnimi in historičnimi parametri (Claus, 2003).

Opisana razlika v pristopih do neke mere izvira iz kulturnih razlik v pojmovanju poslanstva tržnih organizacij, s tem pa tudi vloge MČV. Gre v bistvu za kulturne vrednote glede vprašanja, kaj je pravzaprav cilj podjetniškega poslovanja. V ZDA velja prepričanje, povezano z bolj tekmovalno kulturo prebivalstva, da naj MČV, podobno kakor druge poslovne funkcije, povečuje izključno *blagostanje podjetij samih*. V evropski kulturi je – nasprotno – bolj zasidrano prepričanje, da naj MČV pripomore tudi k *blagostanju ljudi, skupnosti oziroma širše družbe, do vseh (notranjih in zunanjih) deležnikov*, povezanih z nekim podjetjem. Vpetost v okolje in nekakšna odgovornost podjetij ali korporacij zanj sta torej nekaj, kar močno ločuje evropska podjetja od ameriških.

Komparativne raziskave, opravljene tudi za države EU, so pokazale, da postopno širjenje naprednejših praks MČV prej pritrjuje divergentnosti kakor konvergenčnosti. Vsaj za EU dejansko (še) drži, da je odločevalska avtonomija podjetniškega menedžmenta – glede načinov ravnanja z zaposlenimi in njihovimi pogoji dela – v veliki meri povezana oziroma dopolnjena z državnimi in lokalnimi faktorji okolja, ki so podjetjem dani od zunaj (struktura in moč posameznih panog, sistem industrijskih odnosov, zakonodaja, izobrazba, splošna raven znanja in izkušenj ljudi, v nekem smislu celotna kultura), ne pa samo z globalnimi tržnimi pritiski, ki lokalna podjetja silijo v domače in čezmejno tekmovanje. Med takšne faktorje, ki izpričano vplivajo na variabilnost poslovnih strategij podjetij in tudi na variabilnost praks MČV v njih, lahko uvrščamo zlasti: velikost in starost organizacije, vpletenost organizacij v spajanje in prevzeme, sektor delovanja (javni/zasebni sektor, panoga), usmerjenost na domače ali tuje trge, produktna ali storitvena usmeritev, izobrazbena ter spolna struktura zaposlenih, narava in kakovost menedžerskih ekip ter korporativnega upravljanja in še kaj. Zato sta McGaughey in de Cieri (1999) predlagali nekakšno pomiritev gornje diskusije konvergenca – divergenca, tj. da se konvergenca dogaja bolj na makroravni, razlike pa ostajajo izrazitejše na mezo- in mikroravnih.

Vloga politike v omenjenem dogajanju (širjenja NP MČV) je lahko do neke mere komplementarna, še zlasti, če vlade podpirajo liberalizacijo mednarodnih trgov, kar v svetu sicer pospešeno poteka že nekje od poznih 70. let naprej, v celinski EU pa intenzivneje nekje od druge polovice 90. let naprej. Ker so globalni pritiski konkurence (po cenovnem izenačevanju pogojev nacionalnih produkcij, menjav, delitev in potrošenj) vedno amortizirani tudi na posebne, lokalne načine, globalni liberalizacijski pritisk (k večji liberalizaciji poslovanja in individualizaciji tveganj) v bistvu posredno in neposredno načinja temeljne ustroje kolektivne solidarnosti v teh skupnostih, *socialne modele držav* (nekateri ta ožji segment, ki bistveno določa položaj dela, pogosto imenujejo kar 'nacionalni model dela' ali angl. *work model*). Ti lokalni faktorji, v bistvu jih orkestrirajo nacionalne institucije (ustanove), zakonodaja in izvršna oblast ter interesne skupine, so za tržne akterje lahko ovira ali spodbuda, saj v podjetjih bolj ali manj neposredno nadzorujejo tudi interna podjetniška pravila igre pri gradnji in uresničevanju poslovnih strategij, doseganju njihove (ekonomske) uspešnosti, s tem pa tudi pri urejanju kadrovskih zadev: nacionalni izobraževalni sistemi, zaposlitvena zakonodaja, narava in delovanje trgov dela, sindikalizacija aktivnega prebivalstva in celoten sistem industrijskih odnosov, vključno s tradicionalnimi oblikami zavarovanja glavnih delovnih in življenjskih tveganj (prim. Brewster et al., 2011).

Načela delovanja trgov, družb in javnih politik po državah, upoštevaje njihove različne institucionalne aranžmaje za delovanje socialnih modelov, teoretsko razvija in empirično preučuje primerjalna politična ekonomija (Hall in Soskice, 2001). Slovenija v tem okviru spada med bolj koordinirana tržna gospodarstva z lastnim modelom kolektivne solidarnosti za najbolj predvidljiva individualna

tveganja (ogrožena družina, bolezen, upokojevanje, temeljna vzgoja otrok, osnovno izobraževanje in znanje, industrijski odnosi in kolektivna pogajanja med delom in kapitalom, državno organizirano pobiranje namenskih prispevkov za javne storitve itn.), ki za reševanje kolektivnih problemov sproti aktivira številne akterje intermediarnih struktur. Pritisk liberalizma skuša ta tradicionalni slovenski model, ki je modificirana različica Bismarckovih rešitev (večina pravic ljudi izhaja iz dela in rednih zaposlitev), razgraditi (kot sorazmerno neučinkovit, predrag ali premalo učinkovit) ali ga za začetek vsaj do neke mere dopolniti z uvoženimi liberalnejšimi socialnimi modeli, tj. z bolj individualiziranimi (zasebnimi) oblikami zavarovanj pred glavnimi tveganji. Podjetja v tiski za zdaj še lahko računajo na to, da bo solidarnostna državna intervencija odpuščene delavce prestregla v svoje varstvene mreže; tudi zato pogosteje in lažje segajo po trših fleksibilizacijskih ukrepih, njihove «negativne eksternalije» pa popravlja država. Po krizi v letu 2008 se je zaradi obilnih intervencij državni proračun moral krepko zadolžiti. Tudi zato je vzdržnost celotnega socialnega modela Slovenije resno načeta, če ne že ogrožena.

Lokalne različice kapitalizma na splošno se povsod močno krhajo, ob neprestanih in vse manj oviranih globalnih pritiskih vsestranskih (trgovinskih) liberalizacij (Soederberg et al., 2005).

~*~

Razlage o (univerzalnem, konvergenčnem) razvoju liberalnih kadrovske praks so pogosto deležne ostrejših in načelnih kritik, češ da so pretirano utemeljene le s podjetniškim interesom. Zato naj bi bile v bistvu preozke pa tudi ideološke, saj naj bi zagovarjale zmagoslavni pohod (ameriškega korporativnega) liberalizma in s tem za delavca trših institucionalnih aranžmajev globalnih multinacionalk (v nad. MNC) po svetu. Kritiki pogosto tudi ocenjujejo, da je naivno in preveč preprosto razlagati, da je MČV v bistvu bolj kulturni (ali celo psihosocialni) konstrukt in da lokalne različice kapitalizma v širšem prostoru težijo proti nekaj različnim modelom predvsem zaradi različnih kulturnih ipd. silnic okolja. V tem smislu se kar prevečkrat goji iluzija, da če teh silnic ne bi bilo in bi vsi sledili «primerom najboljših praks», bi tudi prakse MČV gotovo hitro skonvergirale proti univerzalnemu modelu (Marchington in Grugulis, 2001; Truss et al., 2013).

Kritični pristopi se v grobem ločijo še po tem, ali avtorji svoje dodatne, globlje razlage pojava opirajo na kritični organizacijski menedžment ali na kakšne širše, družbene ali sistemske (kritične) razvojne teorije. Veliko organizacijskih kritik se ukvarja s tem, ali se mora MČV kot na videz podrejena organizacijska funkcija res povsem uslužno prilagajati poslovodskim ciljem, ki pa so seveda lahko takšni in drugačni; menijo, da šele skupaj predstavljajo prevladujoči režim poslovnih strategij tržnih podjetij v danem okolju (Godard, 2004). Na primer: ena izmed struj

kritičnega menedžmenta se opira na politično ekonomijo in zatrjuje, da je cilj zahtevnejšega MČV predvsem *discipliniranje zaposlenih* (o tem že Townley, 1993), ne pa, kar sicer trdijo vodstva, krepitev njihove *pripadnosti, vneme ali zadovoljstva* z organizacijo, ker to od vodstev organizacij zahteva ta hip delujoči globalno razširjeni akumulacijski režim povsem financiliziranega kapitalizma (Thompson, 2007; Lapavitsas, 2011); v tej kritiki močno odmevajo zamisli francoske regulacijske šole, zasnovane v marksistični kritiki razmer poznega kapitalizma (Aglietta, Azouvi, Boyer idr.). Brez težnje po izčrpnosti naj tu omenimo še odmevni kritični prispevek, ki sta ga področju namenila Amable in Palombarini (2009): ta avtorja zatrjujeta, da vsak pristop k razumevanju spreminjanja poslovnih strategij podjetij, ki je zasnovan le na podjetniških premisah (angl. npr. tudi *resource-based approach*, ki generira intenzivnejše ukrepe HRM in jih skuša legitimirati), težko zajame *odločilni pomen političnih vidikov*, ki spremljajo vsako institucionalno spremembo. Pristopi torej, ki se omejujejo le na koordinacijo zasebnih virov (v lasti organizacij oziroma podjetij), tako avtorja, zanemarjajo dejstvo, da so v organizacijah na delu tudi drugi, zunanji faktorji (zakonodajne omejitve, interesno-politična ozadja in politična narava kolektivnih institucionalnih dogovarjanj), zato radi zapadejo v poenostavljeni ekonomski funkcionalizem, ki pa hitro izčrpa svoje omejene interpretativne zmogljivosti. Končni izidi vsega mikroekonomskega dogajanja v podjetjih so namreč vedno rezultat soočenja dvojnih hierarhij, ki delujeta na različnih ravneh družbe, a se prepletata: (internih) ekonomskih odločitev in (eksternih) političnih intervencij. Izidi njunih soočanj so različni in lahko spodbujajo različna stanja: ravnotežje, spremembo ali pa nestabilnost, krizo podjetja.

Podobno menijo tudi številni raziskovalci primerjalnih industrijskih odnosov, ki opozarjajo, da lahko podjetja poslovno uspešno delujejo tudi v okviru zelo različnih sistemov industrijskih odnosov, bolj ali manj kolektiviziranih, bolj ali manj liberaliziranih, bolj ali manj koordiniranih. Bolj bistveno od tega, kdo ima prav in kdo ne glede vprašanj, kakšne NP MČV uporabiti za izvajanje poslovnih strategij, je spoznati, da zaposleni niso samo *vir* zasebnega ekonomiziranja ali celo tržno blago, ampak so poleg vodstva najmočnejši deležnik v podjetjih. Delavsko predstavništvo je v vseh okoljih nujno za odločanje in za nemoten delovni proces, kar pa se seveda lahko zagotavlja v različnih oblikah (Laroche in Salesina, 2017). Zato je popolnoma neumestno siliti ves svet, da se podreja le enemu samemu modelu urejanja ekonomije in njenih zaposlitvenih razmerij, na primer modelu najbolj liberaliziranih in atomiziranih (ameriških, ali daljnoazijskih) trgov, ki delujejo skoraj brez (zunajpodjetniških) intervencij intermediarnih struktur za pomirjanje pričakovanih konfliktov med delom in kapitalom (sindikatom ali svetov, svetovalcev idr. oblik predstavništva, kolektivnih pogajanj itn.). S tem, da se gospodarstva držav podrejujejo tem homogenizacijskim liberalizacijskim pritiskom, brez pravega odpora, dajejo neupravičeno politično prednost eni, mogoče najtrši od vseh mogočih

form kapitalizma – lastniško konsolidiranim, a v bistvu politično komaj še reguliranim (ameriškim in zavezniškim) mednarodnim korporacijam. Te s svojimi načeli proizvodnje in predvsem delitve ustvarjenega krhajo še vedno delujoče, sicer različne socialne modele držav, industrijskim delavcem in drugim (postindustrijskim) razredom, ki postajajo z njihovo prevlado ogroženi, pa v zameno ponujajo samo neformalne, v bistvu bolj ad hoc koordinacije za urejanje težav, značilne za severnoameriške razmere (Gumbrell - McCormick in Hyman, 2005).

Spoznanje, da gre v sodobnem globalizacijskem pritisku tudi za uveljavljanje političnih interesov, je pomembno za razumevanje številnih diskurzivnih polj, na katerih se vršijo podjetniške, gospodarske in splošne javne razprave o najbolj ustreznem MČV in o vlogi delavstva pri tem. Vse močnejše se izpostavlja tudi vloga MNC, ki na nacionalna tržišča vstopajo ob tihi (ne)podpori vlad. V pogajanjih med nacionalnimi politikami in mednarodnimi korporacijami se pravzaprav določa narava prihodnjega razvoja (različice) kapitalizma, spočeta iz zdajšnje faze globalizacije: z dogovori in ukrepi teh akterjev se spreminjajo (nacionalne) relativne cene faktorjev proizvodnje, s tem pa tudi relativni pomen gospodarstva in politike določene države.

Mednarodne korporacije niso le konkurenca nacionalnim podjetjem, ampak so postale tudi hud tekmeč – ne le partner – samim državam. Z globalno lastniško konsolidacijo (prevzemanje podjetij preko instrumenta tujih investicij) in ob hkratni *razpršenosti delničarskega lastništva največjih podjetij* tako prihaja do spreminjanja mednarodne delitve ekonomskega in političnega dela, pri čemer se določene panoge (s sedeži mednarodnih korporacij) koncentrirajo le v nekaj državah (v globalnem smislu tu prednjačijo ZDA), določene države pa se gospodarsko (preveč) specializirajo in postajajo na ta način ranljive, odvisne le od nekaj ključnih panog (na primer: Peru, Češka, Portugalska, Grčija, Rusija). Preučevanja faktorjev privlačnosti portfeljskih naložb v države in gospodarske panoge je na primer razkrilo, da so nekje do leta 1996 v Evropi kot privlačnejši faktor potencialnega tujega investiranja še prevladovalе države – kot *sui generis* blagovne znamke (kriteriji vlaganj so bili njihova stabilnost, spoštovanje pravnega reda, nekoruptivnost), po tem letu pa so jim prvenstvo prevzele industrijske panoge (razvojne možnosti podjetij), ki vse do danes ostajajo za investicijske vlagatelje privlačnejše tarče od držav samih (Dimson, Marsh, Staunton 2015: 12–13).

Na tej točki postaja visoka zgodba mednarodne trgovine in politike tudi resnični okvir mikrodogajanj v slovenskih podjetjih, zlasti na njihovih vse bolj nemirnih trgih dela. Med najkonkurenčnejšimi faktorji proizvodnje je dandanes, ko so meje (v EU) bolj odprte, informacijski tokovi okrepljeni, logistika dostopnejša in naprednejša, proizvodno (izkustveno) znanje pa že dovolj razširjeno po vsem svetu, predvsem *nacionalna cena delovne sile*. Skoraj glavni parameter ekonomiziranja v postopkih glede plasmaja mednarodnega gospodarskega proizvodnje in trgovanja je z vidika MNC

tako postal pravzaprav strošek (nacionalne) delovne sile. V nasprotju z zgodnjimi fazami kapitalizma (19. stol.), za katere je Marx pred poldrugim stoletjem še ocenjeval, da se (hipotetični) tendenci padanja splošne profitne mere zoperstavljajo predvsem »vzroki z nasprotnim učinkom«, na primer migranti z *gibanjem (cenejše) delovne sile h kapitalu* (več o tem v Kramberger et al., 1979), je danes, za iste namene na delu ravno obratni proces, tj. *gibanje kapitala k (cenejši) delovni sili*.

Gre za pojav *globalnih verig vrednosti* (GVV) in sodelovanje slovenskih (izvoznih) podjetij v njih. Burger in Rojec (2016: 13) pojasnjujeta nastanek *globalnih verig vrednosti* z novjšimi procesi za dvig konkurenčnosti MNC v pogojih sproščenega mednarodnega trgovanja. Povzameta širše spoznanje, da je šele revolucija v IKT omogočila t. i. *drugo fragmentacijo* industrijskih proizvodnih procesov [ta izraz je po Baldwin, 2012 – op. A. K.] v ločene faze, in dodata: »razlike v stroških dela [med državami – op. AK] *pa so jo naredile dobičkonosno*«. V tem njunem komentarju je nekaj paradoksalnega: najdonosnejša vlaganja v današnjem času omogočajo politične razlike v ceni dela med državami, zato MNC te razlike dojemajo kot priložnost za svojo rast. Ekonomska stroka njihovo početje hladnokrvno opazuje in oceni kot še en trg – angl. *business as usual*.

Ker vemo, da ekonomisti le neradi priznavajo delo (in stroške dela) kot vir kakršnekoli vrednosti¹, gornje prostodušno priznanje odpira nekaj zanimivih retoričnih vprašanj. Ali so torej MNC s svojo tržno močjo že onkraj tradicionalne ekonomike in politike? Ali so MNC za ekonomiste vladarice sveta? Kaj pa za politike? Kako se bodo vladne koalicije šibkejših držav uprle (neo)imperialnemu vdiranju MNC iz najmočnejših držav na svoje (davčne) teritorije, če sploh? S kooperacijo, podrejanjem, prilagajanjem, vazalstvom, korupcijo? Zanimivo ob tem je tudi, da se volilne kampanje potencialnih voditeljev močnejših držav sveta sučejo prav okrog teh vprašanj. Še en dokaz, da so mikro ekonomski ukrepi in učinki, v pravi osvetlitvi, omejeno avtonomni, saj so očitno povezani z makro politiko? Koliko so torej napredne prakse MČV del te visoke igre (za ekonomsko in politično prevlado v globaliziranem svetu)?

¹ Opazka se nanaša na dolgotrajni in srditi spor med marksisti, ki so iz (Ricardove in) Marxove delovne teorije vrednosti izpeljevali kolektivno družbeno teorijo generiranja presežne vrednosti in eksploatacije industrijske delovne sile, in (neo)klasiki ekonomike, ki so namesto makro kritike politične ekonomije uvedli politično navidez nevtralno mikro utemeljevanje vrednosti tržnih dobrin z individualizirano teorijo (ravnotežnih tržnih) cen. Spor se je v poznem 20. stol. začasno razrešil v korist slednjih, kar je dalo zagon globalnemu ekonomskemu liberalizmu, zlasti po dekolonizaciji (70. leta) in zatem po padcu blokvske delitve sveta (90. leta 20. stol.).

Razvoj MČV v Sloveniji, domneva, konceptualni model in raziskovalna vprašanja

Iz številnih raziskav, ki so preučevale povezave med doseženo razvitostjo MČV in poslovno uspešnostjo organizacij, naj za začetek omenimo dve ugotovitvi. Prva se dotika odnosa med MČV in uspešnostjo poslovanja podjetij: trdi, da je ta povezava (med naprednejšo vlogo MČV in poslovno uspešnostjo) v EU že čvrsta in pozitivna (Stavrou in Brewster, 2006). Dodamo naj ji še sorodno, a strožjo ugotovitev, ki glede omenjene pozitivne zveze postavlja hud pogoj: da je povprečna *kapitalska intenzivnost* podjetij (in njihovega okolja) že onkraj nekega latentnega praga dovoljšnje tehnološke razvitosti (Koch in McGrath, 1996; Richard in Johnson, 2001). Če oboje res drži, se lahko vprašamo, ali prenizka splošna tehnološka razvitost gospodarstva lahko ovira povprečno zahtevnejšo rabo NP MČV v podjetjih. Z drugimi besedami, ali je Slovenija oziroma njeno gospodarstvo še pred omenjenim nevidnim pragom, ki menda jamči, da preučevana povezava res deluje, ali že onkraj njega.

Pred leti smo se že lotevali podobnih vprašanj, a primerjalno in le za posamezne časovne točke. Naj strnemo takratne ugotovitve.

Razvoj MČV v Sloveniji do leta 2004 (primerjalne presečne ugotovitve)

Za leto 2001 (empirični vir: CRANET, 2001) smo na primer ugotovili, da so podjetja slovenske ekonomije pri zahtevnejših poslovnih strategijah in rabi zahtevnejših praks MČV že sorazmerno zaostajala za zahodnoevropskimi državami in njihovimi ekonomijami (Kramberger, Ilič, Kohont, 2004). Tudi za leto 2004 (empirični vir: CRANET, 2004) smo izvedli podobno primerjalno raziskavo (Kramberger, 2011). V njej smo lahko potrdili, da se ugotovitve iz leta 2001 bistveno ne spreminjajo, niti če pojav opazujemo nekoliko drugače, z razvojnega vidika naraščajočega deleža storitvenih opravil v podjetjih. Glavni sporočili obeh presečnih študij komparativnega značaja, ki sta obravnavali tudi pojav zveze med MČV in uspešnostjo podjetij, sta zaznali nekaj skupin (evropskih) držav s precej značilnimi podobnostmi/razlikami v rabi zahtevnejših praks MČV, upoštevaje poslovno uspešnost podjetij: severozahod celine je premogel znatno večje deleže tovrstnih praks (in večjo poslovno uspešnost), medtem ko je zlasti vzhodni del celine v tem smislu kar krepko capljal za severom in zahodom; osrednje in mediteranske države so bile nekje vmes. V Sloveniji smo žal opazali takšne vzorce omenjenih povezav, ki so nas umeščali prej na vzhod in

jug kakor na sever ali (kontinentalni) zahod (prim. tudi Ignjatović in Svetlik, 2003; Apospori et al., 2008). Vse zaznane razlike pa so imele nekaj opraviti tudi s splošno razvitostjo držav, ne le z razlikami med podjetji, kar pa smo lahko preverjali bolj intuitivno, ne mersko.

Obe omenjeni raziskavi sta eksplicitno izhajali iz širše zasnovane kontekstualne perspektive, ki stavi na divergenco in ne na konvergenco uporabljanih praks MČV po organizacijah in državah (Kramberger, Ilič, Kohont, 2006: 107–108). Predpostavke in cilje prve omenjene komparativne raziskave je dobro povzel Phillips (2008), saj je opazil, da ta pri opredelitvi aktualnih poslovnih strategij podjetij eksplicitno zavrača neoklasični model trga dela:

*»... explicitly rejects the neoclassical labour market model as a measure of entrepreneurial success in favour of an institutional, post-Keynesian model which stresses the **effectiveness** of corporate organization over the more narrowly defined **efficiency** of neoclassical economics. Effectiveness is here defined as dynamic growth in output or market share, diversification, Schumpeterian innovation and investment as measured by the growth of employment, sales, assets, and product quality, variety and customer service. Effective firms are 'price makers', not 'price takers.' [Post-keynesian] Effectiveness is oriented to long-run and [neo-classical] efficiency to short-run results« (ibid.: 107).*

Ker nas je takrat v bistvu zanimala **dolgoročna razvojna uspešnost** slovenskih podjetij, ne pa samo njihova trenutna ekonomska (ali celo finančna) učinkovitost, smo iz primerjave z drugimi državami skušali oceniti, koliko slovenskih organizacij dejansko zasleduje bolj strateške, dolgoročne cilje in uvaja tudi temu primerne prakse MČV:

»This emphasis on the long-run leads to the necessity of the development of an HRM strategy, currently missing in Slovenia, aimed at improving "the effectiveness of enterprises by strengthening organisational growth and thereby boosting the economic and hence market power of Slovenian enterprises in global markets." (p. 150) Such a strategy would necessarily concentrate on functional flexibility, career path in internal labour markets, intensified training programs, and worker involvement in decision making« (ibid.: 107).

Phillipsov komentar o povezavi podjetniških strategij z njimi najustreznejšimi svežnji praks MČV lahko konceptualno sintetiziramo na naslednji način (preglednica 1):

Preglednica 1: Podjetniške poslovne strategije in njim ustrezne zahtevnejše, naprednejše prakse MČV

Straški cilji podjetja (angl. <i>Strategic goal of a firm</i>)	Svežnji MČV-praks (angl. <i>Bundle of HRM practices</i>)	Časovni horizont in taktična poanta poslovnih usmeritev
Uspešnost (angl. <i>Effectiveness; post-Keynes</i>) - diverzifikacija izdelkov/storitev - ocenjevanje kakovosti - Schumpeterjanske inovacije - dobičkonosnost - naložbe v nove tehnologije - drugi podobni (strateški) cilji	Zahtevnejše prakse MČV (angl. <i>High-road HRM</i>) - funkcionalna fleksibilnost, večopravnost (strokovnih) delavcev - načrtovanje kariernih poti (za interni TD) - intenzivni programi usposabljanja - večje vključevanje in večja participacija delavcev glede reševanja problemov, organiziranja delovnih procesov, finančnih izidov itn.	Dolgoročna tržna moč podjetja
Učinkovitost (angl. <i>Efficiency; neo-classics</i>) - proizvodnja z nižjim znanjem - delavci z nižjim znanjem - najnižji mogoči stroški - dobičkonosnost - nobenih investicij (le vzdrževanje)	Manj zahtevne prakse MČV (angl. <i>Low-road HRM</i>) - numerična fleksibilnost, - intenzifikacija dela - izdvajanje opravil iz delovnega procesa in zunanje delo (angl. <i>outsourcing</i>) - šibko ali nikakršno usposabljanje delavcev - brez kariernega načrtovanja za delavce - šibko ali nikakršno vključevanje in participacija delavcev v procese komuniciranja in odločanja	Kratkoročno preživetje podjetja

~*~

Tokrat bomo prejšnje izsledke, ki se tičejo Slovenije, dopolnili, a na način, da bomo na pojav razširjenosti zahtevnejših praks MČV in njihovo povezanost s poslovno uspešnostjo podjetij pogledali veliko podrobneje in – kar je glavna novost tega prispevka – tudi dinamično, s časovnega vidika, za obdobje 2001–2015. Poldrugo desetletje je sorazmerno široko časovno okno; omogoča zaznavanje premikov v lastnostih opazovanega pojava. K sreči ga zaradi razpoložljivih podatkov lahko razčlenimo v dve krajši, smiselno zaokroženi obdobji:

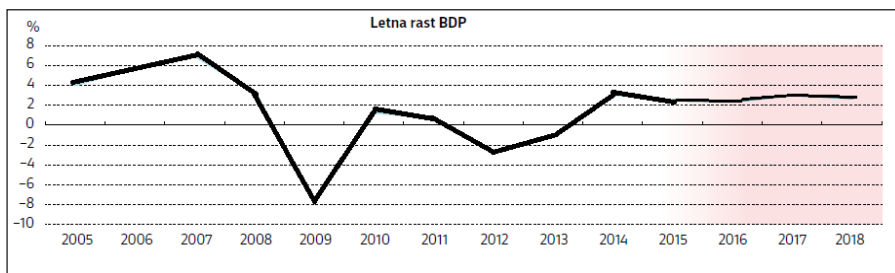
- Prvo obdobje (2000–2008) se nanaša na čas, ko se je država Slovenija, z njo pa tudi ekonomija, politika in družba na splošno, najprej pospešeno prilagajala na nameravani pristop k EU-15 (leta 2004). S številnimi manevri gospodarskega, političnega idr. prestrukturiranja se je prilagajala novim pravilom igre lažje mednarodne socioekonomske menjave. Štiriletno obdobje po vstopu v EU pa zaznamujeta

močna gospodarska rast in radodarnost virov (poslovnega) financiranja, kar je, kakor vemo zdaj, ustvarilo huda tveganja, ki so izbruhnila v globalno krizo.

- Drugo obdobje (2008–2015) v celoti zaznamuje silovita mednarodna dolžniška, finančna in ekonomska kriza z vrhom v letu 2008, in različni nacionalni odzivi nanjo. V Sloveniji je kriza povzročila močen upad trgov in gospodarske rasti (nekoliko zapoznelo, najbolj v letu 2008–2009, gl. graf 1), ob propadu številnih podjetij, čemur sledi težavno okrevanje gospodarstva, države in družbe, ob zoprnem razdolževanju podjetij, bank in ob zadolževanju države, kar traja do danes (konec leta 2016).

Domnevamo lahko, da naše takratne ugotovitve veljajo še danes in da se je stanje v tem smislu zaradi učinkov krize še poslabšalo. Kaže pa naša raziskovalna vprašanja (domneve) vseeno nekoliko jasneje elaborirati, zlasti glede spremenjenih zunanjih okoliščin podjetij v posameznih etapah po letu 2000. Obdobje do vključitve države v EU ima en značaj, obdobje po tem in nekje do leta 2008, ki ga zaznamujeta konjunktura in obilje kreditnih virov za poslovanje podjetij, drugega, pokrizno obdobje pa tretjega.

Graf 1: Letna rast BDP, Slovenija (2005–2015, projekcija do 2018), vira: SURS, UMAR



Stanojević (2015) razlike v teh etapah opazuje in opisuje z vidika industrijskih odnosov, ki močno vplivajo (od zunaj) na podjetniške poslovne strategije in vlogo MČV v njih. Ocenjuje, da je slovensko gospodarstvo do vstopa v EU še prosperiralo, zaradi »izjemnosti« (angl. *exceptionalism*) svoje historične in strukturno/institucionalne narave kolektivnih dogovarjanj (Crowley in Stanojević, 2011): edino med vzhodnoevropskimi tranzicijskimi državami je skozi 90. leta ohranilo sistemsko, politično močno splošno sindikalno predstavništvo. Podjetja so tako lahko, ob pomoči socialnega partnerstva, s specifičnimi podjetniškimi koalicijami preživetja kar dolgo prakticirala nekonfliktno intenzifikacijo dela (zaposlitvena varnost delavcev v zameno za povečanje njihove interne funkcionalne fleksibilnosti, ob neokorporativnem zadrževanju rasti plač), s tem pa ohranjala socialni mir. Kmalu