

Andrej Kohont

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

Znanstvena knjižnica
Fakulteta za družbene vede
Ljubljana, 2011

Andrej Kohont

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

Izdajatelj:

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
Kardeljeva ploščad 5, Ljubljana

Zbirka:

Znanstvena knjižnica 61

Uredniški odbor:

dr. Vlado Benko, dr. Zdenko Roter,
dr. Tomo Korošec, dr. Vlado Mihelj, dr. Niko Toš (urednik)

Recenzent:

dr. Ivan Svetlik
dr. Marjan Svetličič

Likovna oprema:

Polona Mesec-Kurdija

Lektorica:

Kristina Hočevar

Tisk:

Present, d.o.o., Dolenjska c. 43, Ljubljana

Naklada:

350 izvodov

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658.3-057.177(0.034.2)

KOHONT, Andrej

Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu
internacionalizacije / Andrej Kohont. - Ljubljana : Fakulteta za
družbene vede, 2011. - (Znanstvena knjižnica / Fakulteta za
družbene vede ; 61)

ISBN 978-961-235-444-2

258162176

Mami in Karin.

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

KAZALO

UVOD.....	21
1 ČLOVEŠKI VIRI KOT TEMELJ KONKURENČNE PREDNOSTI.....	24
1.1 Od personalnega menedžmenta k menedžmentu človeških virov.....	24
1.1.1 Personalni (kadrovski) menedžment vs. menedžment človeških virov.....	25
1.1.2 Pojem menedžment človeških virov je »gibljiva tarča«.....	29
1.1.3 Ameriški (univerzalistični) vs. evropski (kontekstualni) model menedžmenta človeških virov.....	31
1.2 Strateški menedžment človeških virov.....	33
1.2.1 Teorija na virih temelječega podjetja.....	42
1.2.2 Povezava med menedžmentom človeških virov in uspešnostjo organizacije.....	45
1.3 Temeljne značilnosti menedžmenta človeških virov od 2001 naprej.....	51
1.4 Izzivi na področju menedžmenta človeških virov.....	56
SKLEP.....	60
2 KOMPETENCE.....	62
2.1 Kompetence posameznika.....	62
2.1.1 Izvor kompetenc v psihologiji.....	62
2.1.2 Kaj torej so kompetence posameznika?.....	68
2.1.3 Opredelitev temeljnih pojmov.....	72
2.2 Kompetence posameznika po ravneh.....	76
2.2.1 Ključne/temeljne/generične kompetence posameznika.....	76
2.2.2 Delovno specifične in organizacijsko specifične kompetence.....	79
2.2.3 Menedžerske kompetence.....	80
2.3 Dimenzije kompetenc.....	84
2.3.1 Pričakovane kompetence.....	84
2.3.2 Dejanske in potencialne kompetence.....	84
2.3.3 Opisane in stopnjevane (razlikovalne) kompetence.....	84
2.4 Razlikovanje med kompetencami posameznika in organizacijskimi kompetencami.....	85
2.4.1 Opredelitev organizacijskih kompetenc.....	86
2.4.2 Specifične in ključne kompetence organizacije.....	86
2.4.3 Generične kompetence organizacije.....	89
2.5 Vzroki za naraščanje pomena kompetenc na področju menedžmenta človeških virov v organizacijah.....	91
SKLEP.....	97

3	INTERNACIONALIZACJA IN MEDNARODNA PODJETJA	99		
3.1	Opredelitev internacionalizacije poslovanja podjetja.....	99		
3.2	Teoretični pogledi na internacionalizacijo.....	101		
3.3	Motivi, ovire in cilji internacionalizacije.....	108		
3.4	Metode vstopa na tuje trge.....	111		
3.5	Internacionalizacija malih in srednjih podjetij.....	114		
3.6	Internacionalizacija slovenskih podjetij.....	116		
	SKLEP.....	121		
4	MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV IN INTERNACIONALIZACIJA	122		
4.1	Mednarodni menedžment človeških virov.....	122		
4.2	Vrste sodelavcev v mednarodnem podjetju in vrste napotitev.....	133		
4.2.1	Motivi za napotitev sodelavcev v tujino.....	136		
4.3	Kadrovanje za mednarodne naloge.....	137		
4.4	Ocenjevanje uspešnosti v tujino napotenih sodelavcev.....	142		
4.5	Razlogi za (ne-)uspešnost v tujino napotenih sodelavcev.....	144		
4.6	Nagrajevanje v tujino napotenih sodelavcev.....	146		
4.7	Ravni prilagoditve v tujino napotenih sodelavcev.....	148		
4.8	Priprava sodelavcev na delo v tujini.....	149		
4.9	Razvoj mednarodnih menedžerjev.....	154		
4.10	Usmerjanje mednarodnih timov.....	156		
4.11	Upravljanje karier v mednarodnem podjetju.....	157		
4.12	Reintegracija povratnikov.....	159		
4.13	Oddelek MČV v mednarodnem podjetju.....	161		
4.14	Menedžment človeških virov v slovenskih mednarodnih podjetjih.....	166		
	SKLEP.....	182		
5	MENEDŽER ČLOVEŠKIH VIROV	186		
5.1	Opredelitev menedžerja človeških virov.....	186		
5.2	Vloge menedžerjev in strokovnjakov človeških virov.....	188		
5.3	Vloge menedžerjev človeških virov in internacionalizacija.....	195		
5.3.1	Vloge in kompetence mednarodnih menedžerjev.....	197		
5.4	Kompetence menedžerjev in strokovnjakov človeških virov.....	205		
5.5	Kompetence slovenskih menedžerjev človeških virov.....	209		
5.6	Kompetence menedžerjev človeških virov in internacionalizacija.....	213		
5.7	Menedžment človeških virov: med poklicem in profesijo?.....	214		
5.7.1	V Sloveniji poklic, ki pa se vse bolj preveša v profesijo.....	219		
	SKLEP.....	225		
6	RAZISKAVA O VLOGAH IN KOMPETENCAH SLOVENSКИH MENEDŽERJEV ČLOVEŠKIH VIROV V KONTEKSTU INTERNACIONALIZACIJE	229		
6.1	Teoretsko-metodološki okvir raziskave	229		
6.1.1	Model in utemeljitev raziskave.....	229		
6.2	Zbiranje in analiza podatkov	231		
6.2.1	Časovni okvir.....	231		
6.2.2	Opis zbiranja in analize podatkov.....	232		
6.2.2.1	Podatki.....	232		
6.2.2.2	Metode zbiranja podatkov.....	232		
6.2.2.3	Metode analize podatkov.....	233		
6.2.2.4	Omejitve zbiranja in analize podatkov.....	233		
6.3	Analiza podatkov in interpretacija	234		
6.3.1	Intervjuji s sodelavci slovenskih multinacionalk na delu v tujini.....	234		
6.3.1.1	Analiza podatkov.....	235		
6.3.1.2	Interpretacija.....	240		
6.3.2	Odgovori predsednikov in članov uprav slovenskih multinacionalk.....	244		
6.3.2.1	Analiza podatkov.....	245		
6.3.2.2	Interpretacija.....	248		
6.3.3	Spletni vprašalnik med menedžerji človeških virov slovenskih multinacionalk.....	253		
6.3.3.1	Analiza in interpretacija.....	253		
	SKLEP.....	275		
	ZAKLJUČEK	279		
	LITERATURA	289		
	IMENSKO KAZALO	307		
	STVARNO KAZALO	310		
	PRILOGE	312		
	POVZETEK	3		
	SUMMARY	8		

Kazalo slik

Slika 1.1: Model MČV po Fombrunu, Tichyju in Devana.....	26
Slika 1.2: Ključni elementi modela MČV po Storeyju	29
Slika 1.3: Evropski (kontekstualni) model MČV	33
Slika 1.4: Zunanje/vertikalno ujemanje med MČV in organizacijsko strategijo	40
Slika 1.5: Konceptualni model vpliva poslovnih in strategij MČV na organizacijsko dinamiko	48
Slika 1.6: Kontekstualni trendi, ki so v 80. in 90. letih vplivali na MČV	57
Slika 2.1: Kompetentnost.....	71
Slika 2.2: Zahteve definirajo notranjo strukturo kompetenc (DeSeCo 2002, 9).	78
Slika 2.3: Ključne kompetence za uspešno življenje in delovanje v družbi.....	78
Slika 2.4: Model generičnih kompetenc ameriškega menedžerskega združenja.....	81
Slika 2.5: V preteklih raziskavah identificirane menedžerske kompetence	83
Slika 2.6: Primer opisa in stopnjevanja kompetence obvladovanje sprememb.....	85
Slika 2.7: 32 generičnih organizacijskih kompetenc	89
Slika 2.8: Vertikalna in horizontalna integracija kompetenc	95
Slika 3.1: Dimenzije internacionalizacije	100
Slika 3.2: Dejavniki razvoja globalno rojenih podjetij.....	106
Slika 3.3: Tristopenjski proces internacionalizacije	110
Slika 3.4: Klasifikacija načinov in oblik vstopa na tuje trge	112
Slika 3.5: Nadzor in tveganje pri metodah vstopa na tuje trge.....	113
Slika 3.6: Konceptualni integrativni model internacionalizacije MSP.....	115
Slika 4.1: Model MMČV v mednarodnem podjetju	124
Slika 4.2: Model kulture ujemanja	132
Slika 5.1: Proces vodenja.....	187
Slika 5.2: Kontekst vlog menedžerjev človeških virov v mednarodnem okolju.....	196
Slika 6.1: Model raziskave.....	231
Slika 6.2: Prikaz zbiranja in analize podatkov	234

Kazalo tabel

Tabela 1.1: Univerzalistična in kontekstualna paradigma MČV	31
Tabela 1.2: Načini oblikovanja strategij in šole strateškega mišljenja	36
Tabela 1.3: Povezanost strateške naravnosti menedžmenta s kazalniki rasti, učinkovitosti in uspešnosti podjetij, primerjava Slovenije z izbranimi zahodnoevropskimi državami	49

Tabela 1.4: Primerjava MČV v Sloveniji z MČV v centralno južnem grozdu in s povprečnimi vrednostmi v Evropi	52
Tabela 1.5: Prisotnost strategij v slovenskih organizacijah	53
Tabela 1.6: Prisotnost vodje ČV v upravi podjetja.....	53
Tabela 2.2: Razvrstitev skupin generičnih organizacijskih kompetenc po vplivu, ki ga imajo za uspešnost organizacij	91
Tabela 2.3: Kompetence (načini vedenja in delovanja).....	98
Tabela 3.1: Faze prestrukturiranja z internacionalizacijo	111
Tabela 3.2: CMO-CPII lestvica top 25 slovenskih multinacionalnih podjetij glede na vrednost sredstev v tujini v letu 2006 (v tisočih evrov).....	120
Tabela 4.1: Internacionalizacija in MČV	130
Tabela 4.2: Vrste sodelavcev v mednarodnem podjetju	132
Tabela 4.3: Prednosti in slabosti domačega in lokalnega upravljanja izpostav mednarodnih podjetij	132
Tabela 4.4: Izobraževanje in izkušnje menedžerjev slovenskih podjetij, ki imajo investicije v tujini.....	132
Tabela 4.5: Metode medkulturnega usposabljanja, glede na obdobje bivanja v tujini in trajanje usposabljanja	132
Tabela 4.6: Model procesa globalizacije MČV	132
Tabela 4.7: Poklicni profili napotenih sodelavcev.....	132
Tabela 4.8: Dejanske in pričakovane kompetence diplomantov 5 let po zaključku študija	132
Tabela 4.9: Deleži najvišjih vodij/direktorjev za človeške vire med respondenti.....	132
Tabela 4.10: Spolna struktura respondentov	132
Tabela 4.11: Univerzitetna izobrazba respondentov	132
Tabela 4.12: Respondenti po akademskih področjih	132
Tabela 4.13: Prisotnost oddelkov za človeške vire.....	132
Tabela 4.14: Članstvo odgovorne osebe za človeške vire v upravah, kolegijih, izvršnih organih	132
Tabela 4.15: Načini pridobivanja oseb, ki odgovarjajo za človeške vire.....	132
Tabela 4.16: Poslanstvo v organizacijah.....	132
Tabela 4.17: Poslovna strategija v organizacijah.....	132
Tabela 4.18: Strategija za človeške vire v organizacijah.....	132
Tabela 4.19: Vključenost osebe za človeške vire v oblikovanje poslovne strategije.....	132
Tabela 4.20: Opredeljene vrednote v organizacijah	132
Tabela 4.21: Izjave o spoštovanju raznolikosti v organizacijah	132
Tabela 4.22: Etični kodeksi v organizacijah	132

Tabela 4.23: Opredeljena družbena odgovornost v organizacijah.....	132
Tabela 4.24: Politika komuniciranja v organizacijah.....	132
Tabela 4.25: Vključenost linijskih vodij in oddelka za ČV v posamezne odločitve MČV v mednarodnih in v lokalnih organizacijah.....	132
Tabela 4.26: Oblike kadrovskih informacijskih sistemov v organizacijah	132
Tabela 4.27: Informacijska podpora za vodje v organizacijah	132
Tabela 4.28: Informacijska podpora za sodelavce v organizacijah	132
Tabela 4.29: Evalvacija oddelka za človeške vire v organizacijah.....	132
Tabela 5.1: Nazivi delovnih mest in opisi vlog menedžerjev človeških virov v slovenskih organizacijah.....	132
Tabela 5.2: Naloge menedžerjev človeških virov v slovenskih organizacijah.....	132
Tabela 5.3: Vloge mednarodnih menedžerjev z navedbo izvornih terminov v angleškem jeziku.....	132
Tabela 5.4: Transformacije mednarodnih menedžerskih vlog	132
Tabela 5.5: Kompetence mednarodnih menedžerjev za nove naloge.....	132
Tabela 5.6: Kategorizacija dimenzij kompetenc mednarodnih menedžerjev in vodij po empiričnih raziskavah	132
Tabela 5.7: Skupine kompetenc menedžerjev in strokovnjakov človeških virov.....	132
Tabela 5.8: Kompetence slovenskih menedžerjev človeških virov	132
Tabela 5.9: Opisne statistike za povprečne vrednosti kompetenc direktorjev.....	132
Tabela 5.10: Primerjava povprečnih vrednosti kompetenc direktorjev	132
Tabela 5.11: Statistike parnih vzorcev.....	132
Tabela 5.12: Korelacije parnih vzorcev.....	132
Tabela 5.13: Test parnih vzorcev	132
Tabela 5.14: Miti in izmišljotine, ki preprečujejo profesionalizacijo MČV	132
Tabela 5.15: Obdobja v razvoju MČV v Sloveniji.....	132
Tabela 5.16: Ključne teme v razvoju MČV v Sloveniji in njihovi avtorji.....	132
Tabela 6.1: Prikaz rezultatov analize v intervjujih pridobljenih podatkov	132
Tabela 6.2 Kvantificiran prikaz rezultatov analize v pisnih odgovorih pridobljenih podatkov	132
Tabela 6.3: Sinteza pogledov sodelavcev na delu v tujini in predsednikov in članov uprav	132
Tabela 6.4: Povprečne vrednosti nalog v različnih fazah internacionalizacije podjetja.....	132
Tabela 6.5: Povprečne vrednosti pričakovanih kompetenc v različnih fazah internacionalizacije podjetja.....	132
Tabela 6.6: Najvišje ocenjene vrednosti pričakovanih kompetenc po posameznih fazah internacionalizacije.....	132

Tabela 6.7: Vloge menedžerjev ČV: primerjava povprečnih vrednosti med dvema skupinama glede na fazo internacionalizacije.....	132
Tabela 6.8: Kompetence menedžerjev ČV: primerjava povprečnih vrednosti med dvema skupinama glede na fazo internacionalizacije.....	132
Tabela 6.9: Statistike parnih vzorcev vlog menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi delovanja podjetja	132
Tabela 6.10: Korelacije parnih vzorcev za vloge menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja	132
Tabela 6.11: Test parnih vzorcev za vloge menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja	132
Tabela 6.12: Statistike parnih vzorcev kompetenc menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi delovanja podjetja	132
Tabela 6.13: Korelacije parnih vzorcev za kompetence menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja	132
Tabela 6.14: Testi parnih vzorcev za kompetence menedžerjev ČV v domači in internacionalizirani fazi poslovanja	132
Tabela 6.15: Izzivi menedžerjev ČV v mednarodnem okolju.....	132

Kazalo grafov

Graf 1.1: Vključenost vodij v oblikovanje strategije.....	54
Graf 1.2: Strateška vloga MČV	54
Graf 1.3: Vloge vodij	55
Graf 6.1: Zahtevnost nalog menedžerjev ČV v različnih fazah internacionalizacije podjetja	259
Graf 6.2: Povprečne vrednosti pričakovanih kompetenc menedžerjev ČV v posameznih fazah internacionalizacije podjetja.....	262

Kazalo prilog

PRILOGA A: Združeni povzetki prepisov intervjujev s sodelavci na delu v tujini.....	311
PRILOGA B: Združeni povzetki odgovorov predsednikov in članov uprav	323
PRILOGA C: V spletni anketi izpostavljene naloge menedžerja človeških virov v kontekstu internacionalizacije	327
PRILOGA D: Vprašalnik za menedžerje človeških virov	329
PRILOGA E: Vprašanja za intervjuje s Slovenci na delu v tujini.....	334
PRILOGA F: Vprašanja za intervjuje s predsedniki in člani uprav.....	335

UVOD

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

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

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

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

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

- domača faza, kjer je podjetje osredotočeno na domači trg in na izvoz, a še nima svojih izpostav v tujini;

- mednarodna faza, kjer ima podjetje že eno ali več izpostav; v tej fazi je osredotočeno na odziv lokalnega okolja in prenos znanja iz centrale v izpostave;
- večnacionalna faza, kjer ima podjetje že veliko izpostav; v tej fazi je osredotočeno na globalno strategijo, nizke stroške in cenovno tekmovanje;
- globalna faza, kjer je podjetje prisotno globalno, osredotočeno na odziv lokalnega okolja in na globalno integracijo.

Na predstavljeno klasifikacijo se bomo opirali tako v teoretičnem delu, še posebej v poglavjih 3 in 4 ter v empiričnem delu.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Menimo, da bodo rezultati uporabni za nadaljnje raziskovanje. Ugotovitve bodo temeljile na percepcijah vlog in kompetenc različnih akterjev v mednarodnih podjetjih. Prispevek vidimo tudi v oblikovanju ustrezne terminologije na področju mednarodnega menedžmenta človeških virov, oblikovali pa bomo tudi priporočila strokovni javnosti za oblikovanje usmeritev slovenskih multinacionalk ter za obravnavo izhodiščnega problema obenem.

1 ČLOVEŠKI VIRI KOT TEMELJ KONKURENČNEPREDNOSTI

1.1 OD PERSONALNEGA MENEDŽMENTA K MENEDŽMENTU ČLOVEŠKIH VIROV

Menedžment človeških virov (MČV) ob naraščajoči globalni konkurenci, internacionalizaciji tehnologij, osredotočenosti na stroškovno učinkovitost in produktivnost delavcev pridobiva na pomenu. Tržni pritiski zahtevajo načine organizacije dela in vodenja, ki bodo pripomogli k učinkovitemu menedžmentu človeških virov, njihovih znanj in kompetenc¹. Posledično koncept delovne sile (manpower) v smislu manualnih delavcev nadomešča koncept miselne sile (mindpower) in nakazuje preskok od rok, ki izvajajo, k možganom, ki vedo, kako roke premikati (Callieri 2001, 228).

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

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

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

1. Pojem bomo definirali v 2. poglavju.

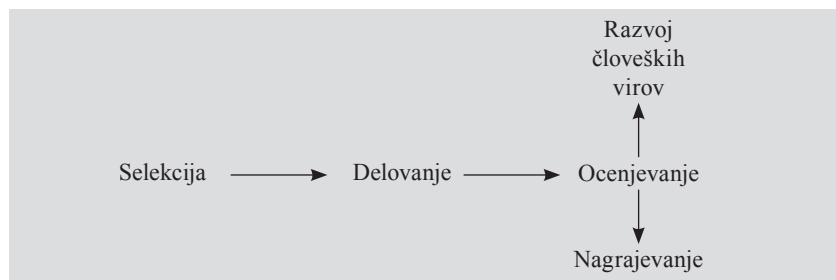
1.1.1 Personalni (kadrovski) menedžment vs. menedžment človeških virov

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

Konec 19. stoletja so prvi delodajalci v ZDA začeli prevzemati odgovornost za splošno blaginjo delavcev, temu je pred prvo svetovno vojno, predvsem v ZDA in Nemčiji, sledil paternalizem, v začetku 20. stoletja pa je bila obravnava človeških virov v organizacijah pod vplivom racionalizacije, Taylorjevega² znanstvenega menedžmenta in teorije človeških odnosov (Mayevi Hawtornski eksperimenti). Druga svetovna vojna, zaznamovana s pomanjkanjem surovin in delovne sile, je nakazala potrebo po posebej usposobljenih strokovnjakih za kadrovski menedžment t.i. personalnih uradnikov. Vloga personalnega (kadrovskega) menedžmenta se je, ob regulaciji države na področju delovnih razmerij in socialne varnosti in s tem povezanih oblik zavarovanj ter naraščajoči stopnji sindikaliziranosti, po vojni krepila. Obdobje naftne krize in politično-ekonomskih sprememb, pogojenih z intenzivno tekmovalnostjo in pritiski na redke vire, je spodbudilo iskanje novih načinov pridobivanja konkurenčnih prednosti. Vse bolj se je poudarjalo človeški dejavnik v organizacijah in okrog leta 1980 se je za nov pristop k obravnavi delavcev in delovnih razmerij začel uporabljati pojem MČV. Legge (Legge 1995, 62) po pregledu literature navaja, da najprej v tekstih ameriških (Tichy 1982, Fombrun 1984, Beer 1985, Walton in Lawrence 1985, Foulkes 1986) in britanskih avtorjev (Hendry in Pettigrew 1986, Guest 1987, Miller 1987, Storey 1987, Torrington in Hall 1987).

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

2. Leta 1881 je Frederick Taylor začel uvajati načela znanstvenega menedžmenta v Midvale Steel Plant, Philadelphia (Sternberger 2002, 4).

Slika 1.1: Model MČV po Fombrun, Tichy in Devana

Vir: Fombrun idr. (1984, 36).

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

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

Legge (Legge 1995) in Storey (Storey 2001) menita, da je bistvena sprememba, ki jo je prinesel MČV, da so sporočilo personalnega (kadrovskega) menedžmenta (ob kadrovske strokovnjakih) odkrili izvršni menedžerji³, kar pomeni, da je bilo v organizacijah resneje sprejeto oz. ima večjo težo. Torej je bistvena razlika med personalnim menedžmentom in MČV v sporočevalcu, ne v sporočilu pristopa. Kljub temu se oba strinjata, da med obema pojmom obstajajo podobnosti in razlike.

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

1. Oba poudarjata pomen uskladitve personalnih in praks MČV s cilji organizacije.
2. Oba prenašata naloge personalnega menedžmenta in MČV na linijske vodje.
3. Oba poudarjata celovit razvoj posameznikov zaradi njihovih interesov in ciljev organizacije.

3. V izvorniku chief executives.

4. Oba poudarjata pomen postavljanja pravih ljudi na prava mesta kot sredstva integracije personalnih in praks MČV s cilji organizacije in interesi posameznikov.

Med razlikami pa izpostavlja (Legge 1995, 75):

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

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

Trdi model MČV odraža utilitaristični instrumentalizem, mehki model MČV pa razvojni humanizem (Storey 1987 v Legge 1995, 66). V trdem modelu je pomembna integracija politik, sistemov in aktivnosti MČV s poslovno strategijo. Sistem MČV je v funkciji doseganja strateških ciljev organizacije, zato ni pomembno le, da so politike, podsistemi in prakse MČV medsebojno logično povezani in podpirajo poslovne cilje, temveč predvsem da učinek podpore poslovnim ciljem izhaja iz njihove skladnosti. S te perspektive so človeški viri

skupaj s kapitalom, zemljo in produkcijskimi stroški le eden od produkcijskih faktorjev, in ne edini vir, ki lahko pretvarja nežive produkcijske faktorje v uspeh (Legge 1995, 66). V svojem bistvu torej trdi model poudarja kvalitativne, kalkulatивne in podjetniško strateške aspekte MČV na racionalen način, ki je značilen za vse druge ekonomske faktorje. Njegov poudarek je predvsem na menedžmentu človeških virov.

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

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

Kot je razvidno iz slike 1.2, je (povzeto po Storey 2001, 9) MČV zmes opisovanja, predpisovanja in logične dedukcije. Opisuje prepričanja in predpostavke vodilnih praktikov in akademikov. Najpomembnejša med njimi je ideja, da so človeški viri tisti med produkcijskimi faktorji, ki so vir konkurenčnih prednosti. Uspešne organizacije se od manj uspešnih ločijo po človeških virih in njihovi pripadnosti. Iz tega logično izhaja, da moramo MČV skrbno načrtovati. Še več, na človeške vire je treba gledati kot na prednosti in ne (le) kot na stroške organizacije. Drugi element Storeyjevega modela MČV se nanaša na strategijo. Zaradi zgoraj naštetih dejavnikov, ki izvirajo predvsem iz ideje, da so človeški viri temelj konkurenčnih prednosti, imajo odločitve MČV strateški pomen, kar nadalje pomeni, da zahtevajo pozornost vrhnjega nivoja vodij. Kot take morajo biti politike MČV integrirane v poslovno strategijo – izhajati iz nje, prispevati k njenemu udejanjanju in jo konstruktivno dopolnjevati. Tretji element se nanaša na vlogo linijskih vodij. Če so človeški viri kritični dejavnik uspeha organizacije, potem je MČV preveč pomemben, da bi bil le v rokah

specializiranega oddelka. Zelo pomembni člen pri prenosu politik MČV so linijski vodje. Četrty element so ključni vzvodi implementacije. Med njimi je posebej pomembno upravljanje organizacijske kulture oz. sprememb. Upravljanje kulture predstavlja ključ do oblikovanja pripadnosti, prožnosti in konsenza o skupnih vrednotah in prepričanjih. K implementaciji politik MČV mnogo prispeva tudi medsebojna integracija podsistemov selekcije, komuniciranja, izobraževanja, nagrajevanja in razvoja ter preoblikovanje opisov del v smeri krepitev odgovornosti in opolnomočenja zaposlenih.

Slika 1.2: Ključni elementi modela MČV po Storeyju

Prepričanja in predpostavke vodilnih praktikov in akademikov:

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

Strateške kvalitete:

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

Izrazit pomen vloge vodij:

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

Ključni vzvodi implementacije:

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

Vir: Storey (2001, 9).

1.1.2 Pojem menedžment človeških virov je »gibljiva tarča«

MČV je od vsega začetka na konceptualni ravni zelo kontroverzen pojem (Storey, 2001, 3). Večji pomen je dobil predvsem z nastankom nekaterih teorij, ki se ukvarjajo z identifikacijo strateških prednosti organizacij in podpirajo tezo, da so človeški viri temeljna prednost organizacij. Med njimi velja omeniti

teorijo na virih temeljčega podjetja⁴, učečo se organizacijo (Senge 1992) in upravljanje znanja (Nonaka in Takeuchi 1995).

V literaturi obstajajo različni pogledi in mnenja o tem, kaj sploh je MČV in kaj so njegovi konstitutivni elementi. Tako najdemo različne definicije: *MČV⁵ je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s človeškimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi. Programi MČV morajo ustrezati okoliščinam organizacije: njenemu namenu, tehnologiji, delovnim metodam, okolju, v katerem deluje, njeni dinamiki (hitrosti rasti in sprememb), vrsti ljudi, ki jih zaposluje, in njenim organizacijskim odnosom (Možina 2002, 7).*

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

MČV je drugačen⁶ pristop k upravljanju zaposlitvenih razmerij, ki želi doseči konkurenčno prednost s strateškim razvijanjem visoko pripadnih in kompetentnih delavcev in z uporabo različnih kulturnih, strukturnih in personalnih tehnik (Storey 2001, 6).

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

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

Ta definicija je zelo blizu tisti, ki jo je v svoji raziskavi o MČV v Veliki Britaniji

4. V izvirniku resource-based theory/view of a firm. Več o teoriji glej podpoglavje 1.2 z naslovom Strateški menedžment človeških virov.
5. Možina v glavnem uporablja pojem menedžment kadrovskega virov (MKV), na nekaterih mestih pa tudi menedžment človeških virov (MČV), pri čemer oba pojma enači. Posledično smo MKV zamenjali z MČV, saj gre za izraz, ki ga v tekstu dosledno uporabljamo.
6. V primerjavi s personalnim menedžmentom.

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

Za Noona je termin MČV le rekonceptualizacija personalnega menedžmenta, s katero želijo njegovi zagovorniki dvigniti status discipline in hkrati znikati njegov zgodovinski razvoj (Noon 1992 v Bratton 1999, 17). Po njegovem mnenju se tudi personalni menedžment pod težo globalne konkurence in tehnoloških sprememb spreminja in dobiva pomembnejše mesto v organizaciji, zato se sprašuje, ali lahko govorimo o novem pristopu (tj. MČV) ali le o evoluciji personalnega menedžmenta.

Po Keenoyu je MČV nejasna entiteta, ki nima trdne osnove, temveč jo sestavlja množica medsebojno povezanih pojavnih oblik, konceptov in metod, ki se uporabljajo za upravljanje in nadzor nad zaposlitvenim razmerjem (Keenoy, 1998 v Storey 2001 5). Za Blytona in Turnbulla (Blyton in Turnbull, 1994 v Bratton 1999, 17) ostaja MČV izmikajoč in težko opredeljiv koncept, Legge (Legge 1995) pa meni, da je pomen koncepta elastičen in ga zelo ilustrativno opisuje kot koncept, ki spreminja svojo pojavnost, ko se gibljemo okoli njega. *Z vsakim premikom ali korakom nam razkrije nov obraz, temnejšo globel ali ponudi drugačen oris. Kot fluidna, holistična entiteta, sestavljena iz množstva identitet in oblik, je vedno, ko jo pogledamo, nekoliko drugačna. Zato se zdi, da je koncept MČV gibljiva tarča, ki nima fiksne empirične oblike (Legge 2001, 21).*

1.1.3 Ameriški (univerzalistični) vs. evropski (kontekstualni) model menedžmenta človeških virov

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

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

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

Tabela 1.1: Univerzalistična in kontekstualna paradigma MČV

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

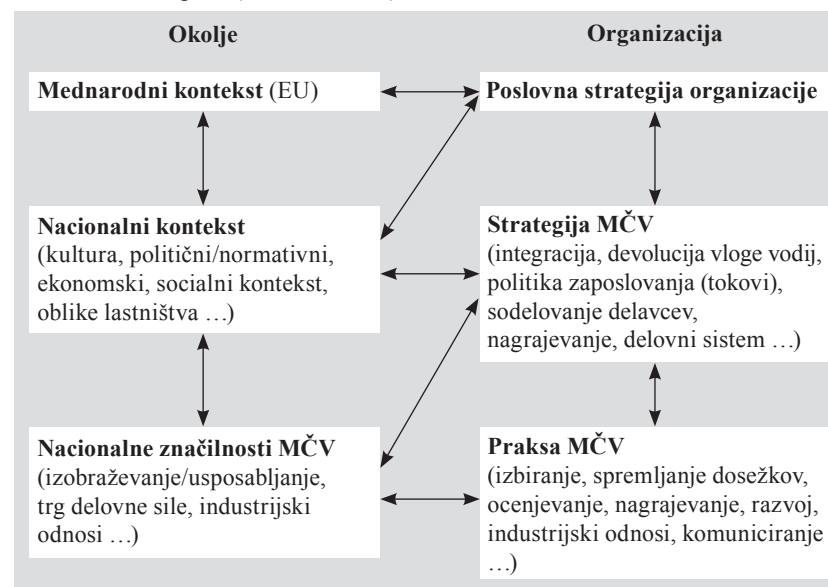
Vir: Svetlik (2001).

Evropski model MČV (slika 1.3), ki ga je oblikoval Brewster s sodelavci (Brewster idr. 1992; Brewster in Hegewisch 1994 v Brewster 1998), predpostavlja, da razlike v MČV med državami izvirajo iz kulturnega konteksta posamezne

države, ki se odraža v zgodovini, pravni, institucionalni ureditvi, sindikalni strukturi in v strukturi organizacij. Po mnenju avtorjev modela je na višji ravni abstrakcije mogoče identificirati evropske regionalne grozde in govoriti tudi o značilnih razlikah v evropskem in ameriškem MČV: razliki, ki nam omogoča, da govorimo o evropski obliki MČV in postavljamo pod vprašaj univerzalnost ameriškega koncepta (Brewster 1998, 398).

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

Slika 1.3: Evropski (kontekstualni) model MČV



Vir: Brewster (1998, 398).

Evropski model sta nadgradila Ignjatović in Svetlik, ki sta s pomočjo podatkov mednarodne primerjalne študije Cranet identificirala značilnosti MČV v različnih notranje konsistentnih grozdih evropskih držav (centralno-južni, obrobni,

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

1.2 STRATEŠKI MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

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

Strategija je specifičen vzorec odločitev in dejanj, ki jih sprejemajo vodje, da dosežejo najuspešnejše delovanje organizacije (Hill in Jones 1998 v Bratton 1999, 39). Je načrt ali način, ki integrira glavne cilje, politike in sosledja dejanj v kohezivno celoto. Ustrezno oblikovana strategija je v pomoč vodstvu in razporedi organizacijske vire v edinstven in viden položaj na osnovi internih kompetenc in pričakovanih dogodkov, glede na spremembe v okolju in v premikih inteligentnih nasprotnikov (Quinn 1990 v Purcell 2001, 65). Po Porterju je sredstvo za ustvarjanje in ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja, ki ga ustvarja tudi z inovacijami, pojmovanimi v Schumpetrovem smislu (Porter 1995), in pomeni eksterni, tržno pogojen nabor odločitev, ki so nastale, da bi zagotovile boljše konkurenčne prednosti, kot jo imajo tekmeči. Po Boxallu in Purcellu pa jo najbolje definiramo z razločevanjem med »strateškimi problemi«, s katerimi se srečujejo organizacije, in med strategijami, ki jih uporabljajo za njihovo reševanje (Boxall in Purcell 2003, 30).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabela 1.2: Načini oblikovanja strategij in šole strateškega mišljenja

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

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

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

V strateškem MČV se kontekstualna šola osredotoča na tri področja:

1. Strategije MČV se bodo spreminjale z življenjskim ciklom organizacije.
2. Kontekstualnost odraža tudi primernost glede na sektor, kar pomeni, da je strategija MČV lahko različna glede na sektor zaradi različne strukture, razporeditve moči, filozofije vodstva, ipd. Za organizacijo je minimalni pogoj, da najde njej ustrezen sistem MČV oz. t. i. osnovne /vstopne pogoje (table stakes). To so standardi, ki jih mora izpolniti organizacija, da sploh lahko tekmuje v sektorju.
3. Konfiguracija se nanaša na spremembe in transformacije. Včasih se lahko spremeni cel sektor (zaradi npr. nove tehnologije ali deregulacije), kar pomeni, da so se spremenili osnovni vstopni pogoji.

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

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

Strategija MČV (Boxall in Purcell 2003, 50):

- je sestavljena iz ključnih ciljev in sredstev za MČV,
- nedvomno vpliva na delovanje organizacije,

- je oblikovana s pomočjo vseh vodij v organizaciji, ne le vodij in/ali strokovnjakov za MČV,
- je v svojem bistvu in vedenju običajno delno načrtovana in delno »emerгентna«,
- običajno pisana, kar pomeni, da vsebuje različne cilje in sredstva za različne segmente človeških virov,
- jo je najlažje definirati na poslovnem nivoju,
- je kompleksnejša v divizijskih organizacijah zaradi večjega obsega interakcij,
- je kompleksnejša v organizacijah, ki delujejo v mednarodnem okolju.

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

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

Na ravni *poslovnih strategij* je strategija MČV usmerjena v zagotavljanje virov, pridobivanje in razvoj ustreznih veščin, v povečanje produktivnosti, upravljanje uspešnosti, nagrajevanje za uresničevanje poslovnih ciljev itd. v skladu s cilji in potrebami poslovnih enot.

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

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

Po Purcellu (Purcell 2001, 63) je strategija MČV, tako kot ostale funkcijske strategije, strategija tretjega reda, saj izhaja iz organizacijske in poslovne strategije in hkrati vpliva nanjo. Poslovna strategija daje informacije, kateri način MČV

je za organizacijo primeren, MČV pa pomaga določiti, kateri načini poslovnih politik so mogoči in želeni. Aktivnosti izbora, komuniciranja, izobraževanja, nagrajevanja in razvoja morajo biti med seboj povezane in usklajene s končnim ciljem in strategijo organizacije, obenem pa morajo vključevati vse tri prej omenjene ravni.

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

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

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

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

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

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

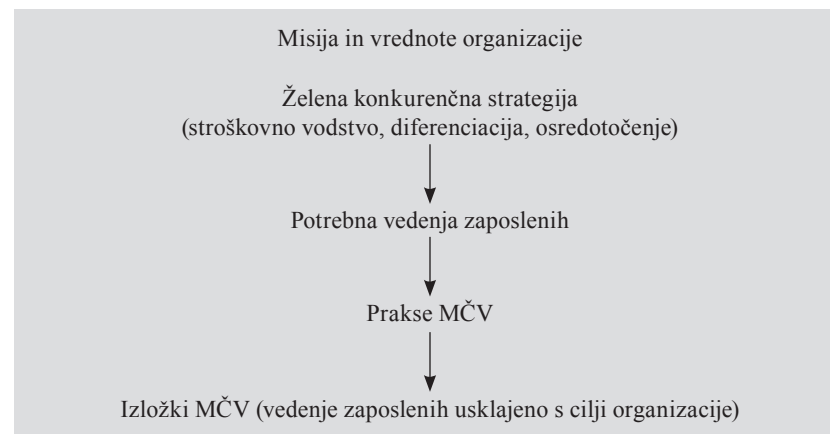
Zunanje ali vertikalno ujemanje (external fit) pomeni integriranost organizacijske in strategije MČV. Označuje neformalne, prožnejše prakse MČV ob ustanovitvi organizacije in bolj formalizirane in profesionalizirane v starejših organizacijah, ki imajo več in različne skupine zaposlenih. Notranje ali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

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

V tem modelu pridobiva organizacija konkurenčne prednosti na osnovi dveh Porterjevih strategij - strategije nizkih stroškov in strategije diferenciacije (Porter 1985). Obe poslovni strategiji po mnenju zagovornikov modela vključujeta edinstven nabor »potrebnih vedenjskih vlog« (needed role behaviour) zaposlenih in posebno strategijo MČV, ki bo lahko generirala in spodbujala te vedenjske vloge. Zato je namen strateškega MČV v tem modelu poiskati takšne povezave med filozofijo, politikami, programi, prakso in procesi MČV, ki bodo stimulirale in krepile tiste vedenjske vloge zaposlenih, ki bodo v največji meri prispevale k doseganju izbrane poslovne strategije organizacije.

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

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



Vir: Schuller in Jackson (1987, 212).

Kritiki »šole ujemanja« menijo: (1) Da spregleda interese zaposlenih, saj se ne sprašuje, kako organizacija ustreza zaposlenemu in katere socialne norme in zakonodaja veljajo v okolju, kjer deluje organizacija. Strateški cilji MČV so po mnenju kritikov raznoliki. Glede na zaposlene, deležnike, družbene norme, ki veljajo za zaposlovanje, zakonodajni okvir, ipd. je treba oblikovati več načinov ujemanja. (2) Ker obstaja več poslovnih strategij, ki jih uporablja ena organizacija, bi bilo sledenje eni (predpisani) lahko kontraproduktivno. To seveda ne pomeni, da kritiki zavračajo ujemanje med organizacijsko in MČV strategijo. Pomeni pa, da mora biti strategija MČV prirejena različnim vidikom (ne le poslovni strategiji) organizacije. (3) Zunanje ujemanje bi moralo bolj upoštevati dinamičnost sprememb v okolju, pripadnost zaposlenih, prožnost in interno segmentacijo trga delovne sile. Ena od nalog MČV v organizaciji pa je tudi, da zaposlene spodbuja k pogledom nad okviri obstoječe strategije organizacije in tako zagotavlja razvoj kompetenc, ki bodo potrebne v prihodnosti. Vse navedeno pomeni, da mora strategija MČV ob upoštevanju trenutnih ciljev organizacije zagotavljati tudi prožnost organizacije skozi čas (Legge 1995, Boxall in Purcell 2003). Dvomijo še (4) v popolnoma racionalen pristop k strateškemu MČV in (5) v predpostavko, da gre v odnosu med poslovno strategijo in strategijo MČV za linearno zvezo (Bratton 1999). Kritike in dvomi so predvsem posledica pomanjkanja empiričnih raziskav, ki bi identificirale učinke in povezave med obema strategijama, in se največkrat nanašajo na (6) identifikacijo povezanosti med MČV in poslovno strategijo (Legge 1995, Bratton 1999) in na dvome o ekonomskih učinkih povezav med strategijo MČV in poslovno strategijo (Boxall in Purcell 2003).

2. Znotraj univerzalistične paradigme se je oblikovala **šola dobre prakse** (best-practice school), ki izhaja iz predpostavke, da bodo vse organizacije delovale bolje, če bodo vpeljale in identificirale dobre prakse. V okviru omenjene šole obstaja cela vrsta modelov, med katerimi je zelo znan Pfefferjev (Pfeffer 1998) model sedmih dobrih praks, za oblikovanje komparativnih prednosti s pomočjo MČV; to so: (1) varnost zaposlitve, (2) selekcionirano pridobivanje, (3) »samoupravni« timi⁷ in timsko delo, (4) visoke plače, v odvisnosti od uspešnosti podjetja, (5) zmanjševanje socialnih razlik, (6) usposabljanje in razvoj in (7) pretok in delitev informacij med zaposlenimi. Glede na to, da je model narejen za anglosaksonsko prakso, je zelo zanimivo, da zagovarja visoke plače in hkrati majhne razlike v plačah.

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

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

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

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

Tudi Hamel in Prahalad (Hamel in Prahalad 1994) problematizirata strateško upravljanje, ki temelji na strateškem planiranju. Menita, da tako oblikovanje strategij pozablja na najpomembnejšo razpravo, tj. razprava o vprašanjih *kdo smo (kot organizacija) in kaj si želimo biti*. Kot nasprotje strateškemu načrtova-

nju ponujata *model prekanjene strateške arhitekture*⁸. Glavni elementi modela so: dolgoročna usmerjenost, krepitev ciljev, ki izvirajo iz skupne strateške izbire organizacije, širitev ključnih virov čez meje organizacije in zaveza zaposlenih, da bodo razvijali in varovali ključne kompetence.

1.2.1 Teorija na virih temelječega podjetja

Začetke na virih temelječega modela najdemo v delih Selznicka (Selznick 1957 v Bratton 1999: 51), ki je vpeljal pojem »razlikovalnih kompetenc« organizacij, Edith Penrose (Penrose 1959) pa je omenjeno teorijo oblikovala skozi proučevanje fenomena rasti podjetja. Podjetje je konceptualizirala kot kolekcijo produkcijskih virov⁹ - fizičnih in človeških - in poudarila, da lahko organizacijski procesi – vključno s sistemom MČV – v določenih okoliščinah zagotovijo podjetju relativno trajne konkurenčne prednosti. *Fizični, organizacijski in človeški viri predstavljajo priložnosti ki jih ima podjetje na voljo za doseganje trajnih konkurenčnih prednosti. Podjetje ustvarja vrednost z načinom, kako kombinira človeške in ostale vire* (Penrose 1959, 107). Velik poudarek za rast podjetja je pripisovala znanju in izkušnjam vrhnjega vodstvenega tima in njegovemu subjektivnemu videnju oz. interpretaciji okolja podjetja. Izhajala je iz postavke, da so podjetja heterogena, ali po Nelsonu: *Konkurenca, popolna ali katera druga, nikoli ne eliminira vseh razlik med podjetji in ravno te največ prispevajo k razlikam v delovanju podjetij* (Boxall in Purcell 2003, 72).

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

Teorija pomeni nasprotje tržno usmerjenim modelom strateškega menedžmenta, ki so prevladovali v 80. letih in so v glavnem izhajali iz Porterjevega modela. Barney je (Barney 1991) predpostavil, da trajne konkurenčne prednosti podjetja ne ustvarjamo na temelju analize pozicije podjetja na zunanjem trgu organizacije, temveč na osnovi skrbne analize kompetenc organizacije - karakteristik, ki jih konkurenti težko posnemajo.

Ob tem se avtorji zavedajo »dualnosti med viri in trgi«, ko pravijo, da ima t. i. strateški problem interne (prednosti in slabosti) in eksterne (priložnosti in grožnje) dimenzije (Wernerfelt 1995). Obe dimenziji sta pomembni in trajne konkurenčne prednosti lahko organizacija dosega z implementacijo strategij, ki izkoriščajo

8. Crafting strategic architecture model (Hamel in Prahalad 1994).

9. Collection of productive resources (Penrose 1959).

7. V originalu self-managing teams (Pfeffer 1998)..

notranje prednosti in reagirajo na zunanje priložnosti, ob hkratnem neutraliziranju zunanjih groženj in izogibanju notranjim slabostim (Barney 1991).

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

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

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

Na teh virih temeljijo konkurenčne prednosti organizacije, zato je pomembno, kako organizacije ustvarijo oz. ohranjajo prepreke, ki novim ali počasnejšim tekmeccem preprečujejo njihovo pridobitev. Med najpomembnejšimi izpostavlja jo t.i. zgodovinsko učenje in socialno kompleksnost. Historično učenje pomeni, da se specialni, edinstveni viri razvijajo skozi čas na temelju priložnosti, ki so (vsaj nekaj časa) neponovljive, oziroma iz prednosti, ki jih je podjetje ustvarilo v preteklosti. Tako dajejo poseben pomen času in prostoru: če nisi tam, ko se stvari dogajajo, ne moreš pričakovati uspeha (Boxall in Purcell 2003, 76). Druga prepreka imitaciji je socialna kompleksnost, ki pomeni, da skozi čas podjetje ustvari svežnje človeškega in socialnega kapitala, ki je neke vrste naravna prepreka imitaciji tekmecev. Nekateri avtorji (med njimi Hamel in Prahalad 1994) opozarjajo še na osnovne/vstopne kompetence¹⁰, ki podjetju v določenem sektorju, na določenem trgu, omogočajo participacijo, vendar ne prispevajo k ustvarjanju trajnih komparativnih prednosti in na dinamično naravo ključnih kompetenc podjetja, ki sčasoma postanejo osnovne/vstopne kompetence.

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

Hamel in Prahalad (Hamel in Prahalad 1994, 308) opozarjata na spreminjanje osnovnih temeljev konkurenčnosti, ki vodi v naraščanje pomena ključnih kompetenc (core competences), kot temeljnega vira konkurenčnih prednosti prihodnosti. Strategije prihodnosti bodo temeljile na »drugачnem načinu mišljenja«. Trajnejše konkurenčne prednosti bodo izvirale iz ključnih kompetenc

10. Table-stakes (Hamel in Prahalad 1994).

organizacij – njihove identifikacije, uporabe, razvoja in obnavljanja. Nova konkurenčna tekma ne bo več le tekma za tržne deleže izdelkov in storitev, ampak v večji meri tekma za predvidevanje (foresight), razvoj kompetenc in za evolucijo določene panoge (Hamel in Prahalad 1994, 274). Le z ujemanjem kompetenc človeških virov in ključnih kompetenc organizacije bo mogoče v celoti realizirati sinergijske učinke tega ujemanja (Kamoche 1996 v Bratton 1999, 53).

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

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

- (1) Termin »na virih temelječ« (resource-based) ima pri različnih avtorjih različen pomen. Selznick uporablja pojem »razlikovalne kompetence«, Teece »dinamične sposobnosti«, Hamel in Prahalad »ključne kompetence«, Kamoche »kompetence človeških virov« in »ključne kompetence podjetja« in podobno. Ob tem so definicije včasih zelo ozke, drugič spet zelo široke.
- (2) Sporočilo modela temelji na postavki McGregorjeve teorije Y, da imajo delavci talente, ki pa v organizaciji največkrat ostanejo neopaženi oz. neizkoriščeni, ter tako poudarja notranje vire organizacije. Zato kritiki menijo, da model zanemarja dualni pristop k oblikovanju strategije MČV, za katerega je značilna hkratna analiza organizacijskih virov in dogajanja na (eksternem) trgu.
- (3) Kritiki tudi menijo, da v modelu prevladuje unitaristični pogled na delovno silo, za katero naj bi bilo značilno sprejemanje skupnih ciljev, visoka stopnja medsebojnega zaupanja in zanemarjanje sindikalnih predstavništev v procesu oblikovanja strategije.
- (4) Malo empiričnih dokazov podpira na virih temelječ model. Predpostavka modela je, da konkurenčne prednosti organizacije oziroma nadpovprečni delovni dosežki izvirajo iz procesov učenja pri delu: sposobnost organizacije, da se uči (t. i. učeča se organizacija), da to počne hitreje od konkurence in da je sposobna naučeno učinkovito prenesti v poslovni proces, prinaša

organizaciji konkurenčne prednosti (Hamel in Prahalad 1994)¹¹. S tem postajajo usposabljanje, izobraževanje, razvoj in mobilizacija človeških virov vitalne, če ne ključne komponente strateškega MČV. Empiričnih dokazov o povezavah med učečo se organizacijo in uspešnostjo podjetja je res manj za anglosaksonske države – primer je npr. študija Ashton in Felsteada (Ashton in Felstead, 1995 v Bratton 1999, 54), saj tam prevladuje trdi MČV, več pa jih najdemo med organizacijami centralno evropskih in skandinavskih držav (Tjepkema idr. 2002, Brewster idr. 2000c).

1.2.2 Povezava med menedžmentom človeških virov in uspešnostjo organizacije

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

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

Literatura s področja menedžmenta in teorije organizacije učinkovitost razume kot odnos med prviniami poslovnega procesa (viri) in rezultati in ga opredeli kot »delanje stvari na pravi način«, se pravi kot (ekonomsko) ustreznost načina poslovanja za dosego določenih (kratkoročnih) ciljev. Učinkovitost razlikuje od uspešnosti (effectiveness) organizacije: slednja naj bi bila usmerjena na celovite, kompleksne cilje organizacije, v katere se vključujejo poleg ekonomskih tudi socialni cilji, odnosi v organizaciji in odnosi organizacije z okoljem; pomenila naj bi stopnjo, do katere organizacija realizira postavljene cilje, ali »delanje pravih stvari« (Kavčič 1991). Uspešnost organizacije naj bi bila torej odvisna od njene sposobnosti, da pravočasno zazna, kako izkoristiti priložnost v notranjem in zunanjem okolju, v katerem obstaja in se razvija (Možina 2002).

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

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

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

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

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

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

Ključno je, da prakse MČV v organizaciji krepijo produktivnost in motiviranost zaposlenih (Boxall in Purcell 2003, 8). Seveda ob produktivnosti obstajajo še druga merila – npr. prožnost organizacije. Ob tem morajo organizacije oceniti kakšno vrsto praks MČV potrebujejo, da bodo v kontekstu v katerem delujejo, na stroškovno učinkovit način uporabile delovno silo.

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

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

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

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

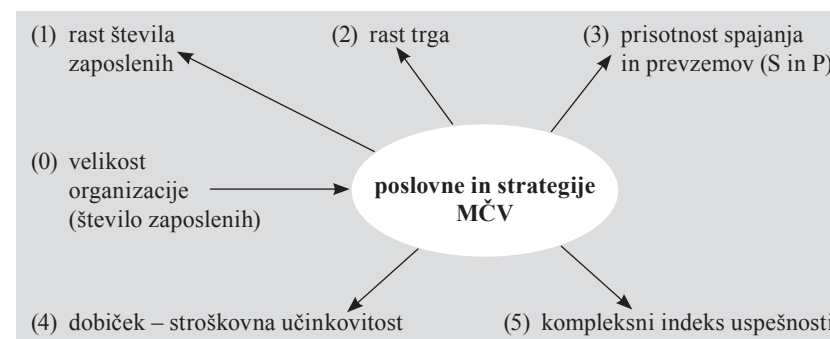
Podobno je Pfeffer (Pfeffer 1994 v Flood 1998, 58) v svoji študiji vpliva novih praks MČV na kvaliteto proizvodov, ki jo je izvedel v izpostavi GM v Kaliforniji, identificiral povečanje kvalitete proizvodov ob manjšem številu delovnih ur. Zaposleni so za izdelavo enakih proizvodov potrebovali manj časa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

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

Domneva sloni na predstavi, da so v dinamičnih, učečih se organizacijah, kakršne zahtevajo nove tehnologije in rastoča globalna konkurenčnost, zelo razdelane strategije MČV eden od najpomembnejših sestavnih delov poslovne aktivnosti. Iz slike 1.5 je razvidno, da smo se osredotočili le na vprašanje povezanosti strateške naravnosti organizacij z izbranimi vidiki organizacijske dinamike (rast, konkurenčnost skozi stroškovno učinkovitost in uspešnost).

Domnevali smo tudi, da je strateška naravnost menedžmenta pod vplivom velikosti organizacije, tj. števila zaposlenih, saj naj bi velikost vplivala na prisotnost izdelanih poslovnih strategij podjetja.

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



Vir: Kramberger idr. (2004, 93).

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

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

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

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

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

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

DRŽAVA	N	n	število zap.	rast zap.	rast trga	S in P	dobiček	uspešnost
Korporativni model								
Avstrija	230	167	-	-	-	** 12	-	**
Nemčija	503	415	***	***	-	*	-	***
Francija	400	325	***	-	-	-	-	***
Skandinavski model								
Švedska	352	173	**	*	-	-	*	*
Danska	515	294	***	-	-	-	-	**
Norveška	391	210	-	-	-	-	-	-
Finska	290	172	-	-	-	-	-	-
Liberalni model								
Anglija	1091	729	***	-	**	-	-	***
Irska	446	307	***	-	*	***	-	*
Mediterranski model								
Španija	294	210	-	-	-	-	-	**
Portugalska	169	123	-	-	-	-	-	*
Slovenija	205	153	-	-	-	-	-	***

Vir: Kramberger idr. (2004, 99).

12. Razlaga znakov: * - povezanost s st. značilnosti od 0,06 – 0,10, ** - st. znač. od 0,02 – 0,05, *** - st. znač. manj kot 0,02

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

Zveza med strategijami in kazalci organizacijske dinamike je torej kompleksnejša, zato se pokaže njena povezava edinole s sestavljenim indeksom uspešnosti. Podrobnejša analiza te značilne povezanosti pa pokaže, da je med uspešnimi slovenskimi podjetji več takih, ki imajo razvito MČV strategijo (Kramberger idr. 2004, 98).

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

1.3 TEMELJNE ZNAČILNOSTI MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV OD 2001 NAPREJ

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

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

kjer se osredotočamo na mednarodni menedžment človeških virov na temelju Cranet raziskave primerjali stanje na področju MČV v organizacijah, ki delujejo na domačem in mednarodnem trgu.

Ignjatović in Svetlik (Ignjatović in Svetlik 2004) sta na temelju podatkov za leto 2001 **primerjala MČV v Sloveniji z ostalimi evropskimi državami**, ki so bile vključene v Cranet študijo. **Rezultati kažejo, na neintenzivno MČV**. Slovenija je s pomočjo analize glavnih komponent ob Nemčiji, Avstriji, Italiji, Češki, Španiji in Portugalski uvrščena v centralno južni grozd. *Tu ima MČV srednje dober status. Vodje in zaposleni so srednje do šibko vključeni v dejavnosti MČV. Malo uporabljajo analize, ocenjevanje in evalvacije. Prožnost zaposlovanja je majhna in majhen poudarek je dan usposabljanju. MČV je usmerjeno predvsem na notranji trg delovne sile. Usmerjenost k vodjem in centraliziranost odločanja o zadevah MČV kaže, da na tem področju prevladuje splošni menedžment, ki pa MČV ne šteje med prednostna področja. MČV je povezano s splošnim menedžmentom preko vodij tega področja. Ostaja pa profesionalno šibko. MČV bi tako lahko označili kot neintenzivno. V glavnem daje administrativno podporo vrhnjemu menedžmentu* (Ignjatović in Svetlik 2004, 25).

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

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

KAZALCI	Glede na centralno južni grozd	Glede na povprečje v Evropi
Položaj in status MČV	slabši	približno enak
Formalizacija strategije in politik MČV	približno enaka	približno enaka
Vključenost vodij v MČV	večja	večja
Vključenost zaposlenih v MČV	manjša	manjša
Centralizacija odločanja na področju MČV	večja	večja
Usmerjenost na notranji trg delovne sile	večja	večja
Usmerjenost MČV na obrobne skupine	približno enaka	približno enaka

Usmerjenost MČV na vodje	večja	večja
Usmerjenost MČV na druge zaposlene	približno enaka	približno enaka
Prožnost zaposlovanja	manjša	manjša
Usposabljanje zaposlenih	približno enako	približno enako
Uporaba metod, analiz, ocenjevanja, evalvacij	manjša	manjša

Vir: Ignjatović in Svetlik (2004, 27).

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

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

Poslovne strategije so v 2008 prisotne v vseh slovenskih organizacijah (tabela 1.5). Razmerje med napisanimi in nenapisanimi poslovnimi strategijami se giblje med 80% in 90% v korist prvih, vendar se obenem skozi obdobja spreminja tako, da v letu 2009 raste delež nenapisanih poslovnih strategij. Prav tako je med letoma 2001 in 2004 rasel delež napisanih strategij ČV, v zadnjem zajetu podatkov je nekoliko upadel, vendar strategije ČV napiše več organizacij kot leta 2001.

Tabela 1.5: Prisotnost strategij v slovenskih organizacijah

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

Vir: Cranet (2001, 2004 in 2008).

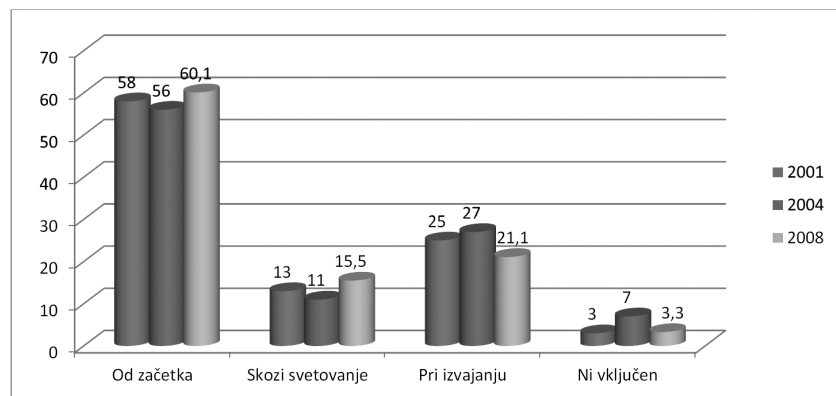
Tabela 1.6: Prisotnost vodje ČV v upravi podjetja

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

Vir: Cranet (2001, 2004 in 2008).

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

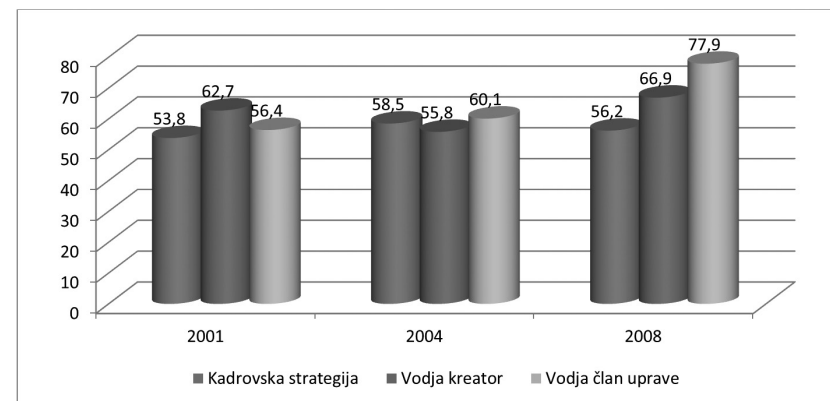
Graf 1.1: Vključenost vodij v oblikovanje strategije



Vir: Cranet (2001, 2004 in 2008).

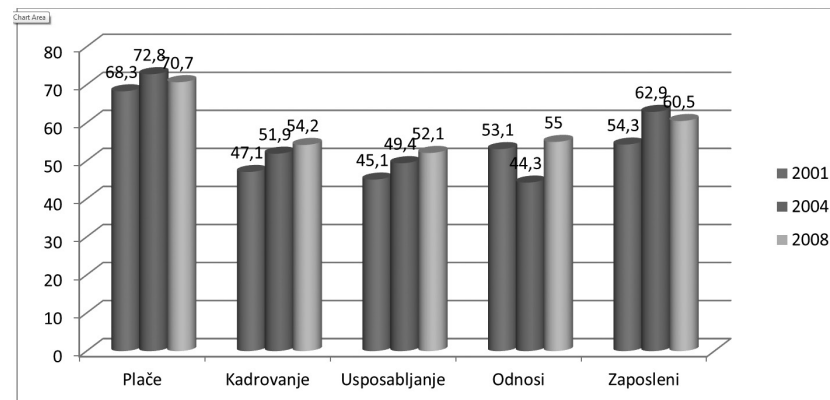
Tudi iz sinteze vseh treh predhodno obravnavanih področij MČV je razvidno (graf 1.2), da je prisotnost vodij ČV v upravah rasla (iz 56% v letu 2001 na 77,9% v letu 2008) in se v vse večji meri vključujejo v oblikovanje strategij ČV od začetka, v organizacijah še ni zaznati ekvivalentne rasti v prisotnosti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

Graf 1.2: Strateška vloga MČV



Vir: Cranet (2001, 2004 in 2008).

Graf 1.3: Vloge vodij



Vir: Cranet (2001, 2004 in 2008).

V okviru razprav o devoluciji MČV (več o tem glej Mesner Andolšek idr. 2004), ki se odraža v povečevanju uporabe zunanjih storitev, zmanjševanju števila zaposlenih v oddelkih za ČV, povečevanju strateške vloge MČV in povečevanju odgovornosti vodij za MČV, je zanimivo pogledati še, kako se v izvajanje aktivnosti MČV vključujejo vodje (graf 1.3). Pregled po področjih kaže, da so ti v celotnem analiziranem obdobju vključenji predvsem v oblikovanje plačnih politik organizacij in v odločanje o gibanju števila zaposlenih. Vse več je organizacij, kjer se vodje bolj ukvarjajo z odnosi z zaposlenimi, s kadrovanjem in z usposabljanjem. Na drugi strani podatki skozi celo obdobje

spremljanja potrjujejo, da je odločanje o pomembnih zadevah v Sloveniji skoraj v celoti v rokah vodstev organizacij, saj je izrazito slabo razvita politika komuniciranja z zaposlenimi, zaposleni so zelo slabo vključeni v vrednotenje uspešnosti oddelka MČV in v ocenjevanje svoje delovne uspešnosti, hkrati pa se zaposlene malo povpraša o strategiji, finančnih rezultatih in organizaciji dela. Navedeno nas opozarja, da so vodstva slovenskih organizacij preveč zaverovana vase, da se preveč ukvarjajo s sabo, premalo pa so usmerjena k zaposlenim, k razvoju in uporabi njihovih delovnih zmožnosti in kompetenc. Zato imajo slovenske organizacije najbrž še zelo velike rezerve prav v človeških virih (Svetlik 2003).

Vodje področja MČV imajo glede na predstavljene podatke pri nas šibko svetovalno in močno izraženo izvršilno vlogo. Razlog je lahko, da gre pri nas za dokaj formalno vlogo strategij, ki so prepuščene v izvajanje posameznim področjem brez pogostega medsebojnega posvetovanja. Ker pa je kadrovska služba praviloma maloštevilna, izvedba v veliki meri pade kar na vodjo področja (Svetlik 2003). Omenjeno potrjuje tudi naše razmišljanje, da **strategija MČV ni integralni del poslovne strategije oziroma da se oddelk MČV pri izvajanju strategije najbrž premalo povezuje z ostalimi poslovnimi funkcijami v organizacijah.** Implementacija strategij MČV, sprejemanje odločitev in opolnomočenje zaposlenih na področju MČV so v veliki meri odvisni od strokovne zasedenosti oddelkov MČV, od devolucije vloge vodij in strokovne podpore, ki jim jo nudi oddelk MČV, od povezav z drugimi oddelki v organizaciji, od organizacijske hierarhije in od pretoka informacij, kjer so še posebej pomembni odnosi med oddelkom za MČV, linijskimi vodji in ostalimi zaposlenimi.

1.4 IZZIVI NA PODROČJU MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV

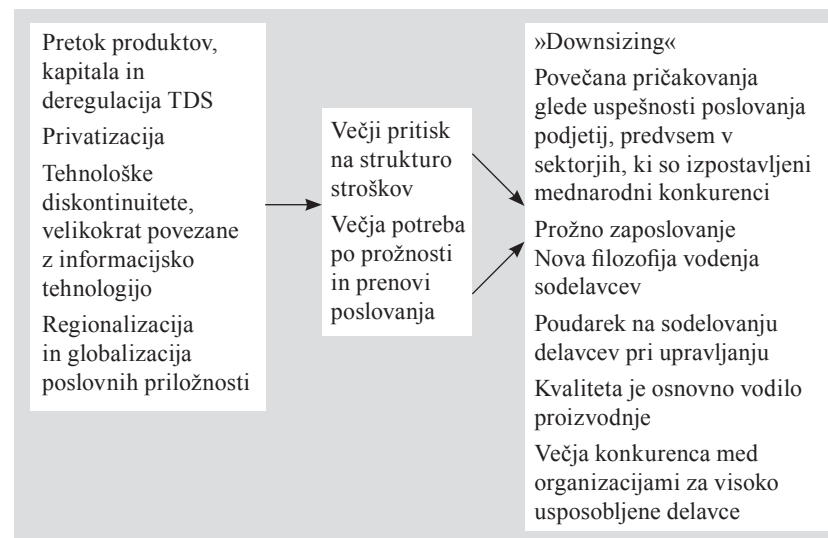
Glavni izziv MČV je, da zagotavlja optimalno srečevanje med organizacijo in posamezniki, ki naj vodi k učinkovitemu in uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev na eni ter polnemu zadovoljevanju potreb in interesov posameznikov na drugi strani (Možina 2002, 103).

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

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

Vse naštetu povzročata večje pritiske na strukturo stroškov in povečuje potrebo po prožnosti organizacij in prenovi poslovanja (slika 1.6). Organizacije na pritiske odgovarjajo z nižanjem organizacijskih hierarhij (downsizing) in zmanjševanjem obsega virov na posameznih nivojih ter z uvajanjem standardov kakovosti kot osnovnega vodila proizvodnje. Usmerjajo se na interni primarni trg delovne sile, del svojih dejavnosti pa prenašajo na zunanje (outsourcing) ali povezane izvajalce (združitve, prevzemi). Več je prožnega zaposlovanja in prehodov obrobni skupin zaposlenih na sekundarni eksterni trg delovne sile (zasebne agencije za zaposlovanje), obenem pa se večja tekmovanje med organizacijami za visoko usposobljene delavce, s čimer se ustvarjajo različni krogi/skupine zaposlenih (Handy 1996; Atkinson 1984 v Brewster 2000b). Obrobne skupine so soočene s povečano stopnjo tveganja in negotovosti, zato se kaže potreba po uravnoteženju prožnosti in varnosti zaposlitve.

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



Vir: Boxall in Purcell (2003, 19).