UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

STRATEŠKO RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V RAZMERAH ZMANJŠEVANJA VELIKOSTI ORGANIZACIJE

Ljubljana, marec 2004 Robert Kaše

IZJAVA

Študent Robert Kaše izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Nade Zupan, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22. 3. 2004

Podpis: _____

Kazalo vsebine

1 Uvod 1

1.1 Opredelitev področja proučevanja in problematike 2
1.2 Namen in cilji magistrskega dela 3
1.3 Raziskovalne metode 4
1.4 Struktura dela 5

2 Pomen in vloga strateškega ravnanja s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije 6

2.1 Strateško ravnanje s človeškimi viri 7
2.1.1 Uvrstitev in opredelitev področja 7
2.1.2 Teoretično ozadje področja strateško ravnanje s človeškimi viri 10
2.1.3 Model strateškega ravnanja s človeškimi viri za tranzicijske države 11
2.2 Zmanjševanje velikosti organizacije 13
2.2.1 Opredelitev in uvrstitev pojma 13
2.2.2 Strateški pristopi k zmanjševanju velikosti organizacije 18
2.2.3 Načini zmanjševanja števila zaposlenih 23
2.2.4 Sistemski, strukturni in procesni vidik zmanjševanja velikosti organizacije 26
2.2.5 Vzroki in posledice zmanjševanja velikosti organizacije 27
2.2.6 Posledice zmanjševanja velikosti organizacije na nivoju posameznika 30
2.2.7 Najboljše prakse pri zmanjševanju velikosti organizacije 33
2.2.8 Proaktivno uravnavanje velikosti organizacije 36
2.3 Model strateškega RSČV v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije 37
2.3.1 Predstavitev spremenljivk po konstruktih modela 38

3 Zasnova empirične raziskave 41

3.1 Ravnanje s človeškimi viri v Sloveniji 41
3.2 Institucionalni okvir zmanjševanja velikosti organizacij v Sloveniji 42
3.3 Gibanje zaposlenosti in gospodarska situacija v predelovalnih dejavnostih 44
3.4 Raziskovalne domneve 47
3.5 Metodologija in viri podatkov 48

4 Rezultati empirične raziskave 51

4.1 Značilnosti vzorca 51
4.2 Značilnosti spremenljivk in konstruktov modela strateškega RSČV v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije 52
4.2.1 Vzroki zmanjševanja velikosti organizacije v proučevanih organizacijah 52
4.2.2 Notranje razmere ravnanja s človeškimi viri 53
4.2.2.1 Značilnosti zaposlenih v proučevanih organizacijah 53

4.2.2.2 Relativni konkurenčni položaj, izhodiščna finančna situacija in izvozna usmerjenost proučevanih organizacij 55
4.2.2.3 Vpliv poslovnega okolja in značilnosti njegovih sprememb na proučevane organizacije 55
4.2.2.4 Poslovna strategija in moč interesnih skupin pri njenem določanju 56
4.2.2.5 Način zmanjševanja velikosti organizacije 58
4.2.3 Razvijanje strategije ravnanja s človeškimi viri 59
4.2.3.1 Strateški pristop k zmanjševanju velikosti organizacije 59
4.2.3.2 Strateški pomen aktivnosti RSČV 61
4.2.3.3 Povezanost strategije ravnanja s človeškimi viri s poslovno strategijo 62
4.2.4 Moč ravnanja s človeškimi viri 63
4.2.5 Izvajanje strategije ravnanja s človeškimi viri 65
4.2.5.1 Značilnosti izvedenega zmanjševanja 66
4.2.5.2 Ocena kvalitete izvedbe aktivnosti ravnanja s človeškimi viri 67
4.2.5.3 Načini zmanjševanja števila zaposlenih v proučevanih organizacijah in ocena njihove izvedbe 68
4.2.6 Pospeševalci ravnanja s človeškimi viri 70
4.2.7 Rezultati ravnanja s človeškimi viri 71
4.2.8 Poslovna uspešnost 72
4.2.9 Pregled novih sekundarnih spremenljivk 73
4.3 Analiza odnosov med konstrukti konceptualnega modela 75
4.3.1 Identifikacija pristopov ravnanja s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja organizacije 75
4.3.2 Analiza povezanosti delov modela 77
4.3.3 Analiza vpliva kontrolnih spremenljivk 80
5 Sklepne ugotovitve 82
5.1 Interpretacija rezultatov raziskave 82
5.2 Vrednotenje in omejitve dela 86
5.3 Priporočila za nadaljnje raziskovalno delo in za prakso 87
6 Literatura 90
7 Viri 99

Kazalo slik

Slika 1: Tipologija raziskovalnih področij ravnanja s človeškimi viri....8
Slika 2: Proces strateškega ravnanja s človeškimi viri....12
Slika 3: Model strateškega RSČV za organizacije v tranzicijskih državah....13
Slika 4: Načini zmanjševanju velikosti organizacije po DeWittu....15
Slika 5: Bistvene značilnosti pristopov zmanjševanja po tipologiji Dewetticka in Buyensa....20
Slika 6: Model strateškega ravnanja s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije za predelovalno dejavnost v Sloveniji....39
Slika 7: Gibanje zaposlenosti v celotni Slovenji in v predelovalnih dejavnostih....44
Slika 8: Struktura poslovnega rezultata po podpodročjih znotraj predelovalne dejavnosti....46
Slika 9: Delež dodane vrednosti podpodročja v celotni dodatni vrednosti družb in dodana vrednost na zaposlenega po podpodročjih znotraj predelovalne dejavnosti....46
Slika 10: Značilnosti sodelujočih podjetij glede na tip lastnine in poreklo kapitala....52
Slika 11: Vzroki zmanjševanja velikosti organizacije v proučevanih organizacijah....53

Kazalo tabel

Tabela 1: Značilnosti pristopov k zmanjševanju velikosti organizacije 18
Tabela 2: Predstavitev pristopov preusmerjanja in zbliževanja 19
Tabela 3: Strateške možnosti organizacije pri zmanjševanju njene velikosti 22
Tabela 4: Analiza odzivnosti podjetij na anketo 50
Tabela 5: Primerjava aritmetičnih sredin deležev različnih kadrovskih struktur med letoma 1996 in 2002 oz. pred in po zmanjševanju 54
Tabela 6: Analiza glavnih komponent za spremenljivke poslovnega okolja 56
Tabela 7: Analiza dimenzij poslovnih strategij pri obravnavanih organizacijah 57
Tabela 8: Analiza glavnih komponent moči interesnih skupin pri oblikovanju poslovne strategije za proučevane organizacije 58
Tabela 9: Predstavitev načinov zmanjševanja velikosti proučevanih organizacij glede na gibanje količine ponujenih proizvodov in glede na število dejavnosti, s katerimi so se ukvarjale 59
Tabela 10: Analiza značilnosti strateškega pristopa k zmanjševanju velikosti organizacij 60
Tabela 11: Analiza portfeljev strateškega pomena aktivnosti RSČV 61
Tabela 12: Analiza dimenzij moči ravnanja s človeškimi viri 64
Tabela 13: Interesne skupine, moč in koalicije moči pri aktivnostih, povezanih z RSČV 65
Tabela 14: Osnovne značilnosti zmanjševanja števila zaposlenih v obravnavanih organizacijah 66
Tabela 15: Analiza glavnih komponent kvalitete izvedbe aktivnosti RSČV 67
Tabela 16: Načini zmanjševanja števila zaposlenih v proučevanih organizacijah 69
Tabela 17: Analiza glavnih komponent mehkih načinov zmanjševanja števila zaposlenih 70
Tabela 18: Ocena od države prejete pomoči za obravnavane organizacije 71
Tabela 19: Analiza glavnih komponent osnovnih meril ravnanja s človeškimi viri 72
Tabela 20: Analiza združevanja osnovnih kazalnikov v skupine 73
Tabela 21: Pregled sekundarnih spremenljivk po konstruktih modela 74
Tabela 22: Centri klastrov in drugi rezultati statistične analize, ki utemeljujejo interpretacijo tipov RSČV v obravnavnih razmerah 76
Tabela 23: Zbirna tabela razlik med prepoznanimi tipi RSČV v obravnavanih razmerah po dimenzijah znotraj konstruktov modela 78
Tabela 24: Zbirna tabela razlik med prepoznanimi tipi RSČV v obravnavanih razmerah po osnovnih spremenljivkah znotraj konstruktov modela 80
Tabela 25: Zbirna tabela razlik med prepoznanimi tipi RSČV v obravnavanih razmerah po osnovnih spremenljivkah znotraj konstrukta notranje razmere RSČV 81
Tabela 26: Povezava med načini zmanjševanja (po DeWittu) in tipom RSČV v teh razmerah 81

1 Uvod

Globalizacija, povečana konkurenčnost, krajši razvojni cikli novih proizvodov, večja pričakovanja potrošnikov, tehnološke inovacije, informacijska tehnologija, odkrito primerjanje s konkurenti in uporaba najboljših praks so le nekateri vzroki spreminjanja današnjega položaja organizacij v poslovnem okolju. Posledica takšnih razmer je delodajalčeva nezmožnost zagotavljati varnost zaposlitve vsem svojim zaposlenim (Cappelli, 1999), kar močno spreminja psihološko pogodbo[1] med zaposlenim in delodajalcem (Rousseau, 1996).

Organizacije pogosto zmanjšujejo svojo velikost in se prilagajajo vedno bolj dinamičnemu okolju. Množična odpuščanja kot eden izmed načinov zmanjševanja so postala tudi v Sloveniji pogost pojav. V razvitih kapitalističnih državah se zato spreminja, celo prelamlja, dosedanja psihološka pogodba med delodajalcem in delojemalcem. Ta je doslej temeljila na pripadnosti, prizadevnosti in produktivnosti zaposlenega, v zameno za to pa mu je delodajalec zagotavljal varnost zaposlitve. Nova psihološka pogodba temelji na paradigmi zaposljivosti (angl. employability). Ker delodajalec zaposlenemu ne more več zagotavljati varnosti zaposlitve, se mora v okviru nove psihološke pogodbe zavezati, da mu bo zagotavljal pridobivanje veščin in znanja, ki mu bodo omogočali večjo zaposljivost na trgu dela. Hkrati se mora delodajalec sprijazniti z dejstvom, da od svojega zaposlenega le težko pričakuje tolikšno mero pripadnosti, kolikršne je bil deležen doslej.

Prehod od stare k novi psihološki pogodbi bo v Sloveniji zelo težaven, saj obstaja med zaposlenimi in v socialnem dialogu močna preferenca po ohranjanju stare pogodbe. To potrjuje tudi nedavno opravljena raziskava, kjer so pričakovanja zaposlenih po varnosti zaposlitve najvišje med vsemi drugimi dejavniki zaposlitvenega odnosa (Zupan, Kaše, 2003b). Vendar večina organizacij v Sloveniji varnosti zaposlitve svojim delojemalcem zaradi zaostrenih konkurenčnih razmer ne more več zagotavljati, obenem pa še ni sposobna zagotavljati zaposljivosti svojih zaposlenih. Sočasno s prehajanjem iz stare na novo psihološko pogodbo pridobivajo vse večji pomen tudi prilagodljive oblike zaposlovanja ter trg dela in njegove institucije, kar še poveča potrebo po ustreznem ravnanju s človeškimi viri.

Ravnanje s človeškimi viri v takšnih razmerah prevzema nove naloge in se sooča z novimi izzivi (Ulrich et al. 1997, Ulrich, 1997). Nastale razmere od področja zahtevajo, da v organizacijah ne ostane zgolj pri vlogi izvajalca, ampak prevzame tudi vlogo strateškega partnerja. Strateško ravnanje s človeškimi viri naj bi namreč organizaciji omogočalo učinkovitejši spopad z novimi razmerami. Ali je strateško ravnanje s človeškimi viri uspešno tudi v razmerah, ko organizacije zmanjšujejo svojo velikost in število zaposlenih, pa je vprašanje, na katerega bom poskušal odgovoriti v tem magistrskem delu.

[1] Psihološka pogodba je implicitna pogodba med posameznikom in organizacijo, ki nastane na osnovi zaposlitvenega odnosa. V nasprotuju s formalno pogodbo o zaposlitvi je psihološke pogodba implicitna, ker jo sestavljajo nenapisana pričakovanja vsake od strank o tem, kaj bo v tem odnosu prispevala in kaj bo iz tega odnosa pridobila. Ujemanje pričakovanj in njihova realizacija močno vplivata na odnose med delodajalcem in delojemalcem. Za več o psihološki pogodbi glej Kotter (1973) in Rousseau (1995).

1.1 Opredelitev področja proučevanja in problematike

Sodobne organizacije vedno bolj poudarjajo pomen svojih zaposlenih pri uresničevanju zastavljenih ciljev in doseganju konkurenčnih prednosti. Ustrezno zastavljena strategija in kvalitetno izvedene aktivnosti ravnanja s človeškimi viri (RSČV) lahko bistveno prispevajo k povečevanju zmožnosti in uspešnosti zaposlenih in tako k poslovni uspešnosti organizacije. Empirične študije (Huselid, 1995; Huselid, Jackson, Schuler, 1997) dokazujejo, da ustrezna kombinacija aktivnosti ravnanja s človeškimi viri, ki je usklajena s poslovno strategijo, povečuje poslovno uspešnost. Področje, ki proučuje povezanost poslovne strategije, aktivnosti ravnanja s človeškimi viri in poslovne uspešnosti, se imenuje strateško ravnanje s človeškimi viri. Na to področje lahko uvrstimo tudi to magistrsko delo.

V najširšem okviru se strateško ravnanje s človeškimi viri (SRSČV) ukvarja z vsemi poslovnimi, usmeritvenimi in korporacijskimi strategijami (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2003). Ker bi obravnavanje strateškega ravnanja s človeškimi viri v najširšem okviru presegalo predvideni obseg magistrskega dela, se bom osredotočil na strateško ravnanje s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije. Drugi razlog za obravnavanje strateškega ravnanja s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije je dejstvo, da obstoječa literatura s tega področja govori skoraj izključno le o strateškem RSČV v razmerah različnih strategij rasti (Boxall, Purcell, 2003). Obravnavanje strateškega RSČV v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije bo zato zahtevalo smiselno povezovanje raziskovalnih področij strateškega RSČV in zmanjševanja velikosti organizacije.

Dodatno zožitev področja proučevanja magistrskega dela prinaša osredotočenje na podjetja v predelovalnih dejavnostih. V empiričnem delu se bom namreč osredotočil na raziskovanje strateškega RSČV v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije v predelovalnih dejavnostih v Sloveniji. Prvi razlog za izbiro predelovalnih dejavnosti v Sloveniji je zmanjševanje velikosti organizacij v obdobju 1997-2002 (Statistični urad RS, 2003) Poleg tega osredotočenje na predelovalne dejavnosti omogoča raziskovanje podjetij z relativno podobnim poslovnim okoljem, podobnimi poklicnimi potmi in vrstami zaposlitve, ki se v literaturi pojavljajo kot viri variabilnosti strateškega RSČV med podjetji in dejavnostmi.

Obravnavanje strateškega RSČV je zaradi narave raziskovanja pogosto vezano na modele (strateškega) ravnanja s človeškimi viri. Pri raziskovanju strateškega RSČV v Sloveniji se je treba navezovati na že obstoječa spoznanja o teh modelih. Pri klasifikaciji modelov RSČV za slovenske organizacije (Zupan, 1999, str. 165; Ograjenšek, Zupan, 1999) najdemo tudi model »k posamezniku usmerjeno ravnanje s človeškimi viri«, ki je zelo blizu modelu pravega strateškega ravnanja s človeškimi viri. Na podlagi te klasifikacije lahko potrdimo prisotnost modela strateškega RSČV v slovenskih organizacijah. Poleg zgornje klasifikacije, ki temelji na empiriji, Lipičnik (2000) konceptualno obravnava pomen relativno čistih modelov za slovenska podjetja. Meni, da bi lahko s pomočjo čistih modelov, ki se medsebojno ne prekrivajo in jih je mogoče poljubni organizaciji določiti zgolj enoznačno, še izboljšali razumevanje ravnanja s človeškimi viri.

Za potrebe proučevanja strateškega RSČV v Sloveniji in drugih tranzicijskih državah smo na podlagi tradicionalnega položaja kadrovske funkcije v teh državah, preteklega raziskovanja in najnovejših dognanj na področju strateškega RSČV razvili konceptualni model ravnanja s človeškimi viri v tranzicijskih državah (Zupan, Kaše, 2003a). Model je zasnovan tako, da omogoča primerjavo strateškega RSČV med državami, a ga je mogoče uporabiti tudi za raziskovanje v konkretni državi. Model omogoča tudi obravnavanje strateškega RSČV za različne poslovne strategije in v različnih okoliščinah. Omenjeni splošni model bom v magistrskem delu uporabil za proučevanje strateškega RSČV v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije. Ker je obravnavani model konceptualno preobsežen, ga bom za potrebe magistrskega dela ustrezno prilagodil. S pomočjo tako prilagojenega modela bom poskušal doseči cilje magistrskega dela, ki jih predstavljam v naslednji točki, in tako prispevati k znanju o manj raziskanem problemu v slovenskem gospodarstvu.

1.2 Namen in cilji magistrskega dela

Glavni namen magistrskega dela je vsebinsko in empirično proučiti problematiko zmanjševanja velikosti organizacij v Sloveniji (na primeru predelovalnih dejavnosti) in ugotoviti, kakšen vpliv ima strateško ravnanje s človeškimi viri na uspešnost zmanjševanja velikosti organizacije.

V skladu z namenom magistrskega dela je temeljna teza naslednja: »*Organizacije, ki so na področju ravnanja s človeškimi viri strateško pristopile k zmanjševanju velikosti organizacije, so po zmanjševanju velikosti organizacije uspešnejše od tistih, ki k zmanjševanju velikosti organizacije niso pristopila strateško*«. S tem bom poskušal pokazati, da RSČV ni pomembno samo pri izvajanju zmanjševanja velikosti organizacije, ampak tudi pri sprejemanju strateških odločitev v zvezi z zmanjševanjem velikosti organizacije.

Poleg temeljne hipoteze bom preverjal še druge hipoteze in proučeval nekatere glavne značilnosti obeh raziskovalnih področij (področji strateškega RSČV in zmanjševanja velikosti organizacije). Cilje, ki jih želim doseči, lahko strnemo v nekaj sklopov.

1 Ugotoviti, v kolikšni meri v organizacijah v predelovalnih dejavnostih, ki so zmanjševale svojo velikost, sploh obstaja strateško RSČV in ali je takšno delovanje ekonomsko upravičeno. V okviru tega sklopa je treba proučiti, ali je zmanjševanje velikosti organizacije na dolgi rok sploh upravičeno oz. ali omogoča podjetju dolgoročno uspešnost.

2 Ugotoviti, kakšno je v obravnavanih razmerah vodoravno in navpično ujemanje aktivnosti RSČV in ali pri slovenskih podjetjih v obravnavanih razmerah obstajajo najboljše prakse RSČV? Končni cilj tega sklopa je ugotoviti, ali je za uspešnost slovenskega podjetja v obravnavanih razmerah bolj pomembno izvajanje najboljših praks ali zagotavljanje vodoravnega in navpičnega ujemanja.

3 Ugotoviti in opisati značilnosti vrzeli med razvijanjem in izvajanjem strategije ravnanja s človeškimi viri v obravnavanih razmerah.

4 Spoznati različne strateške pristope k zmanjševanju velikosti organizacije pri slovenskih organizacijah in ugotoviti, kateri izmed pristopov in načinov so se izkazali za ustreznejše. Poleg tega ugotoviti, kako se aktivnosti RSČV ujemajo z načini zmanjševanja velikosti organizacije.

5 Ugotoviti, kako razmere v poslovnem okolju vplivajo na strateško RSČV v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije. Ukvarjal se bom z vplivom države in drugih pospeševalcev RSČV na razvijanje in izvajanje strategije RSČV v obravnavanih razmerah.

6 Spoznati in opisati, kako vplivajo moč oddelka in strokovnjakov ravnanja s človeškimi viri ter drugih deležnikov organizacije na razvijanje in izvajanje strategije RSČV. Pri tem bom natančneje proučil, kakšna sta v obravnavanih razmerah položaj in moč oddelka, ki se ukvarja s človeški viri.

7 Spoznati, kakšen je v obravnavanih razmerah vpliv institucionalnega okvira na strateško odločanje in izvajanje ravnanja s človeškimi viri.

Poleg tega namena, temeljne hipoteze in ciljev magistrskega dela je v ozadju še cilj pripraviti teren za obsežnejšo raziskavo strateškega ravnanja s človeškimi viri, ki bo zajemala celoten splet poslovnih in korporacijskih strategij, in empirično preveriti zamišljeni konceptualni model strateškega ravnanja s človeškimi viri.

1.3 Raziskovalne metode

Za uresničitev ciljev bom magistrsko delo razdelil v dva dela. Začetni del bo namenjen pregledu in proučevanju obstoječe literature in teoretične podlage za empirično raziskovanje, v drugem delu pa bom predstavil zasnovo, rezultate, interpretacijo in vrednotenje empirične raziskave. V obeh delih bom uporabljal različne metode raziskovalnega dela. Kot je bilo že omenjeno, bom v magistrskem delu poskušal združiti dve področji raziskovanja. Zaradi združevanja teoretičnih podlag in preteklih empiričnih ugotovitev s področij zmanjševanja velikosti organizacije in strateškega RSČV sta pomembni predvsem metodi sinteze in združevanja teoretičnih konceptov. Poleg teh bom v prvem delu magistrskega dela uporabljal še metode analize, klasifikacije, deskripcije, primerjave in konceptualnega modeliranja (Zelenika, 2000).

Empirični del bo temeljil na raziskavi »Strateško ravnanje s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije«. Za namen raziskave sem sestavil vprašalnik in ga posredoval slovenskim podjetjem v predelovalnih dejavnostih, ki imajo več kot 100 zaposlenih. Podatke iz vprašalnika sem kombiniral s strukturiranim telefonskim intervjuvanjem, kar mi je omogočilo poglobljeno analizo organizacij oz. uporabo metode malih študijskih primerov. Podatke iz izvedene ankete sem dopolnil še s podatki iz sekundarnih baz podatkov: poslovnega imenika IPIS, računovodskih podatkov iz baze zaključnih računov slovenskih podjetij (PASEF, 2003) in s podatki kadrovskega dela raziskave o obnašanju slovenskih podjetij v času tranzicije. Na podlagi

vseh teh podatkov sem osnoval kompleksno bazo podatkov, ki mi je omogočila poglobljeno kvantitativno analizo.

Kvantitativna analiza pridobljenih podatkov temelji na osnovnih in multivariatnih statističnih analizah. Da bi lahko čim bolj nazorno opisal značilnosti obravnavanih spremenljivk in konstruktov, sem statistične metode dopolnjeval z metodami grafičnega prikazovanja. Multivariatne statistične metode (metodo glavnih komponent, faktorsko analizo, klastrsko analizo, primerjavo aritmetičnih sredin) sem uporabljal za ugotavljanje razlik med organizacijami, za oblikovanje konstruktov, za testiranje hipotez in za preverjanje veljavnosti ter značilnosti konceptualnega modela.

1.4 Struktura dela

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij, seznama literature in virov, slovarčka tujk ter prilog. V grobem ga lahko razdelimo na teoretični del, ki je zajet v drugem poglavju, in empirični del, ki ga sestavljajo tretje, četrto in peto poglavje.

Uvodnemu poglavju sledi obsežnejše teoretično poglavje o pomenu in vlogi strateškega ravnanja s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije; to poglavje je sestavljeno iz treh podpoglavij. V prvem podpoglavju najprej uvrstim in opredelim koncept strateškega ravnanja s človeškimi viri, nato prikažem njegovo teoretično ozadje in na koncu predstavim model za njegovo proučevanje v tranzicijskih državah. V drugem podpoglavju se osredotočim na koncept zmanjševanja velikosti organizacije. Po uvrstitvi in opredelitvi pojma najprej obravnavam strateške pristope k zmanjševanju velikosti organizacije, načine zmanjševanja števila zaposlenih ter sistemske, strukturne in procesne vidike zmanjševanja. Nato naredim pregled vzrokov ter predvidenih in dejanskih posledic zmanjševanja velikosti organizacije ter zaključim z najboljšimi praksami in proaktivnim uravnavanjem velikosti organizacije kot možnostma za reševanje problematike. V zadnjem podpoglavju oba teoretična koncepta združim v model strateškega RSČV v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije ter predstavim njegove konstrukte in spremenljivke.

Drugi del magistrskega dela je empiričen. Začne se s tretjim poglavjem, ki je namenjeno postavitvi konceptualnega modela v obravnavane razmere in pripravi raziskave. V okviru tega poglavja najprej obravnavam razmere na področju ravnanja s človeškimi viri v Sloveniji in institucionalni okvir v času, na katerega se nanaša raziskava, v nadaljevanju proučim gospodarsko situacijo in gibanje zaposlenosti v predelovalnih dejavnostih ter zaključim s postavitvijo raziskovalnih domnev in opisom izbrane metodologije. V četrtem poglavju predstavim rezultate raziskave o strateškem RSČV v razmerah zmanjševanja, in sicer najprej za značilnosti spremenljivk in konstuktov, potem pa še za povezave med njimi. Magistrsko delo zaključim s petim poglavjem, v katerem interpretiram rezultate empirične raziskave, vrednotim opravljeno delo ter ponudim priporočila za nadaljnje raziskovalno delo in za delovanje organizacij v praksi.

2 Pomen in vloga strateškega ravnanja s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije

Teoretični del magistrskega dela začenjam s pregledom konceptov strateškega ravnanja s človeškimi viri in zmanjševanja velikosti organizacije, ki ju nameravam v nadaljevanju združiti v strateško RSČV v razmerah zmanjševanja organizacije. Strateško RSČV, ki ga opredelim kasneje, je lahko vezano na katerokoli od poslovnih, korporacijskih ali usmeritvenih strategij organizacije (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2003). V grobem ločimo dve usmeritveni strategiji (angl. directional strategy): rast[2] in zmanjševanje velikosti organizacije (Noe et al., 2003). Večina dosedanjega proučevanja strateškega RSČV je poskušala ravnanje s človeškimi viri povezati z različnimi tipologijami poslovnih strategij, z obravnavanjem strateškega RSČV v okviru določene usmeritvene strategije pa se ni ukvarjala.

Najbolj odmevni sta tipologiji poslovnih strategij Milesa in drugih (1978) in Porterja (1985). Na podlagi teh tipologij so avtorji razvili pristope k ravnanju s človeškimi viri, ki naj bi zagotavljali njihovo ujemanje z generično poslovno strategijo ali s strateškim tipom. Tako sta Miles in Snow (1984) po predstavitvi tipologije treh strateških tipov: branilec (angl. defender), iskalec (angl. prospector), proučevalec (angl. analyzer), zanje predstavila še ustrezno ravnanje s človeškimi viri. Podobno sta za Portejeve strategije povečevanja kvalitete, inovativnosti in zmanjševanja stroškov storila Schuler in Jacksonova (1987a in 1987b). Avtorji generične poslovne strategije (tipe) povezujejo z RSČV tako, da poslovnim strategijam (tipom) glede na njihove značilnosti priredijo ustrezno kombinacijo strateških izbir o človeških virih. Ta se običajno nanaša na odločitve znotraj področij planiranja človeških virov, privabljanja, izbiranja in zaposlovanja, ocenjevanja delovne uspešnosti, izobraževanja in usposabljanja ter nagrajevanja. Pri tem priznavajo, da generične strategije in tipi niso medsebojno izključljivi in da lahko pride do prekrivanja, očitajo pa jim tudi pretiran determinizem.

Pri proučevanju RSČV v tranzicijskih državah se zaradi prehoda v tržno gospodarstvo in povečevanja konkurenčnega pritiska pogosto srečujemo s strategijo zmanjševanja velikosti organizacije. Čeprav zmanjševanje velikosti organizacije največkrat zaznamuje krizni management in človeški faktor zapostavljajo, je treba upoštevati, da so vključevanje zaposlenih, timsko delo, prost pretok informacij, nagrajevanje, ocenjevanje, usposabljanje, poudarjanje vizije in administracija zmanjševanja števila zaposlenih na zaupanja vreden in pošten način, ki so del RSČV, bistveni za uspešno zmanjševanje velikosti organizacije (Cameron, 1994b, str. 210; Appelbaum, Everard, Hung, 1999, str. 547).

V magistrskem delu se bom osredotočil na usmeritveno strategijo zmanjševanja velikosti organizacije in proučeval, kako se v okviru te strategije organizacije razlikujejo glede na njihovo ravnanje s človeškimi viri. Strateško RSČV v takšnih razmerah naj bi zagotavljalo predvsem zmanjšanje nabora tistih znanj, sposobnosti in veščin, ki jih organizacija ne potrebuje več.

[2] K usmeritvenim strategijam rasti prištevamo koncenntracijo, notranjo in zunanj rast.

2.1 Strateško ravnanje s človeškimi viri

2.1.1 Uvrstitev in opredelitev področja

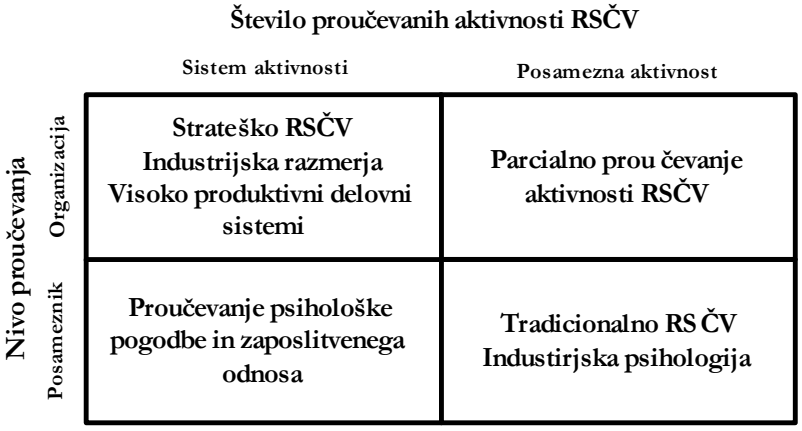
Raziskovalno področje strateškega ravnanja s človeškimi viri se je razvilo konec osemdesetih oz. v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja s sintezo znanja s področij strateškega ravnanja (angl. strategic management) in ravnanja s človeškimi viri[3] oz. njegovega predhodnika kadrovskega managementa. Za področje strateškega RSČV je značilno, da na nivoju celotne organizacije proučuje vpliv področja RSČV na strateške odločitve in strateške cilje organizacije (Wright, Boswell, 2002) in vpliv navpičnega in vodoravnega ujemanja aktivnosti ravnanja s človeškimi viri na uspešnost podjetja. (Wright, McMahan, 1992). Pri tem se osredotoča na medsebojne odnose med poslovno strategijo, aktivnostmi ravnanja s človeškimi viri in uspešnostjo podjetja.

Opozoriti je treba na dejstvo, da nosilci ravnanja s človeškimi viri niso samo specialisti RSČV, ki jih običajno najdemo v organizacijskih enotah RSČV (v Sloveniji so to predvsem za kadrovski oddelek, kadrovsko-splošni sektor, kompetenčni center za kadre), ampak tudi vrhnji management in neposredni vodje. V zadnjem času se poleg specialistov RSČV in vrhnjega managementa čedalje bolj poudarja tudi vloga neposrednih vodij, saj je zelo pomembno, da je njihovo ravnanje s sodelavci v skladu s strategijo RSČV (Thornhill, Saunders, 1998).

Razlikovanje med pojmoma strateško ravnanje s človeškimi viri in ravnanje s človeškimi viri najlažje pojasnimo, če uporabimo tipologijo raziskovalnih pristopov RSČV, ki se ukvarjajo z obravnavanima pojmoma. Wright in Boswell (2002) tipologijo opredelita na podlagi dimenzij nivo proučevanja in število aktivnosti RSČV, ki so sočasno predmet proučevanja. V okviru dimenzije nivo proučevanja ločita proučevanje variabilnosti med organizacijami (oz. strateškimi poslovnimi enotami) in med posamezniki znotraj organizacije (oz. strateške poslovne enote). Dimenzija število sočasno proučevanih aktivnosti RSČV pa loči med proučevanjem posamezne aktivnosti ravnanja s človeškimi viri in proučevanjem sistema (skupka, portfelja, konfiguracije) aktivnosti ravnanja s človeškimi viri. Iz slike 1 je razvidna tipologija raziskovalnih področij ravnanja s človeškimi viri.

[3] Med različnimi slovenskimi prevodi besedne zveze »Human Resource Management«, ki jih predlagajo slovenski avtorji, so management kadrovskih virov, management človeških virov, upravljanje človeškega dejavnika, ravnanje z ljudmi, ravnanje s človeškimi zmožnostmi, ravnanje z ljudmi pri delu, človeški viri in ravnanje z njimi in ravnanje s človeškimi viri. V magistrskem delu bom uporabljal termin ravnanje s človeškim viri, ki ga prevzemam po Zupanovi (1999). V istem delu avtorica razlaga razliko med ravnanjem s človeškimi viri in tradicionalnim kadrovskim managementom. Za več o razlikovanju med ravnanjem s človeškim viri in tradicionalnim kadrovskim mangemetnom glej Guest (1987 in 1989).

Slika 1: Tipologija raziskovalnih področij ravnanja s človeškimi viri



Vir: Wright, Boswell, 2002.

Glede na predstavljeno tipologijo je strateško ravnanje s človeškimi viri torej ožje raziskovalno področje znotraj širšega področja ravnanja s človeškimi viri, ki istočasno proučuje več različnih aktivnosti ravnanja s človeškimi viri na nivoju celotne organizacije.

Največkrat za opredelitev strateškega ravnanja s človeškimi viri uporabljamo definicijo Wrighta in McMahana (1992, str. 298): »Strateško ravnanje s človeškimi viri je skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in izvedenih aktivnosti ravnanja s človeškimi viri, ki omogočajo organizaciji doseči zastavljene cilje.« Bistvena značilnost strateškega ravnanja s človeškimi viri je torej navpično in vodoravno strateško ujemanje. S tem razumemo ujemanje aktivnosti ravnanja s človeškimi viri s poslovno strategijo podjetja in medsebojno povezovanje in dopolnjevanje aktivnosti ravnanja s človeškimi viri. Druga značilnost strateškega ravnanja s človeškimi viri, ki jo poudarja ta definicija, je konsistentnost odločitev in aktivnosti ter kontinuiteta celotnega procesa RSČV v času (Snell, Shadur, Wright, 2001).

Pri navpičnem ujemanju je najpomembnejši način vpetosti ravnanja s človeškimi viri v strateško planiranje. Na podlagi motivov za vključevanje področja ravnanja s človeškimi viri v strateško planiranje, pogleda na človeške vire in funkcijo ravnanja s človeškimi viri, primarne vloge vodje (glavnega kadrovika) in funkcije ravnanja s človeškimi viri, kriterijev uspešnosti in učinkovitosti RSČV ter glede na naravo potreb po sistemih RSČV, za RSČV lahko določimo tip njegove vpetosti v strateško planiranje (Golden, Ramanujam, 1985). Avtorja ločita administrativno, enosmerno, dvosmerno in integralno vpetost RSČV v strateško planiranje[4]. Medtem ko razen administrativnega načina vpetosti vsi drugi načini omogočajo določeno stopnjo navpičnega ujemanja, lahko popolno navpično ujemanje organizacije dosežejo le ob integralni vpetosti RSČV v strateško planiranje.

Aktivnosti ravnanja s človeškimi viri so lahko komplementarne ali suplementarne, zaradi česar pri njihovem vodoravnem ujemanju lahko pride do pozitivnih ali negativnih sinergijskih učinkov

[4] V prilogi A so tipi vpetosti bolj podrobno opisani v okviru anketnega vprašalnika (vprašanje 18).

(Snell, Shadur, Wright, 2001). Tematika se v strokovni literaturi pojavlja v dveh sklopih. Prvi sklop predpostavlja, da so aktivnosti ravnanja s človeškimi viri za vse subjekte oz. skupine subjektov znotraj organizacije enake. Običajno poskušajo avtorji z različnimi empiričnimi metodami določiti sisteme aktivnosti ravnanja s človeškimi viri, ki zagotavljajo večjo uspešnost in učinkovitost organizacije (Huselid, 1995; Huselid, Jackson, Schuler, 1997). Čeprav empirične študije ne kažejo na poenotenje skupin aktivnosti ravnanja s človeškimi viri, konceptualno omenjajo tri širše skupine aktivnosti RSČV (Wright, Boswell, 2002): aktivnosti, namenjene privabljanju in razvijanju potrebnih znanj, sposobnosti in veščin, aktivnosti, namenjene povečevanju motivacije, ter aktivnosti, ki so namenjene pooblaščanju (angl. empowerment) zaposlenih.

Drugi sklop literature predpostavlja, da se morajo aktivnosti ravnanja s človeškimi viri razlikovati glede na skupine zaposlenih, h katerim so usmerjene. Vodilna predstavnika tega tematskega sklopa Lepak in Snell (1999) zaposlene razvrstita na podlagi dveh dimenzij, glede na strateško vrednost in specializiranost njihovega človeškega kapitala. V nadaljevanju (Lepak, Snell, 2002) pa identificirata štiri kombinacije načinov izvajanja aktivnosti RSČV[5], ki jih imenujeta konfiguracije RSČV (angl. HR configuration)[6]: pripadnost (angl. commitment), produktivnost (angl. productivity), izpolnjevanje (angl. complience) in sodelovanje (angl. collaboration) in ugotavljata, da se njihovo izvajanje razlikuje za posamezne skupine zaposlenih.

Alternativa strateškemu ujemanju kot načinu ravnanja s človeškimi viri je univerzalistični pristop najboljših praks (angl. best practices), ki prav tako poskuša pojasniti, kako lahko podjetje s svojimi človeškimi viri doseže konkurenčno prednost. Tako Pfeffer (1998) našteva sedem najboljših praks, ob upoštevanju katerih naj bi ne glede na zunanje in notranje razmere organizacija dosegla največjo uspešnost. To so: zagotavljanje varnosti zaposlitve, selektivno zaposlovanje novih sodelavcev, ustanavljanje samovodenih timov in decentraliziranje odločanja, zagotavljanje relativno visokih plač, ki so odvisne od uspešnosti, ter zagotavljanje širokega dostopa do informacij o uspešnosti podjetja. Drugače od pristopa strateškega ujemanja, za katerega so značilne kvantitativne empirične preverbe, pristop najboljših praks ostaja na kvalitativni ravni. Poleg tega se ta pristop pogosto povezuje z benchmarkingom kot orodjem za prepoznavanje najboljših praks v bolj specifičnih situacijah (Fitz-enz, 1997).

---

[5] Osnova za združevanje so dimenzije znotraj posamezne aktivnosti RSČV.

[6] **Konfiguracijo pripadnost** sestavljajo neprestano usposabljanje in izobraževanje (še posebej za znanja in veščine, ki so specifična za konkretno organizacijo), pooblaščanje, zagotavljanje visoke mere varnosti zaposlitve, ocenjevanje uspešnosti, ki je usmerjeno predvsem v ocenjevanje razvoja in napredka človeškega kapitala, ter nagrajevanje, ki temelji na dolgoročnih spodbudah. **Konfiguracijo produktivnosti** sestavljajo sprotno zaposlovanje, nagrajevanje na nivoju trga dela, ocenjevanje, ki je usmerjeno na trenutno delovno učinkovitost, ter pripravljanje rešitev za hitro nadomestitev posameznikov ob njihovem morebitnem odhodu. **Konfiguracija izpolnjevanja** temelji na ekonomskih vidikih pogodbe med dvema subjektoma in strogem izpolnevanju dogovorjenih pravil in postopkov. Ocenjevanje uspešnosti v okviru te konfiguracije je povezano z upoštavanjem dogovorjenih standardov, pravil in postopkov. Nagrajevanje pa temelji na vnaprej dogovorjenem plačilu za opravljeno transakcijo. **Konfiguracija sodelovanja** temelji na izbiranju in zaposlovanju ljudi, ki se lahko s svojim znanjem in sposobnostmi za določen čas ustrezno vključijo v nek skupen projekt z rednim delom v konkretni organizaciji. Bistvena je izmenjava informacij in ustvarjanje dobrih odnosov v takšni zvezi. Bolj kot ustvarjanje človeškega kapitala je pomembno ustvarjanje socialnega kapitala (izboljševanje odnosov). Nagrajevanje v okviru te konfiguracije poudarja skupinske oziroma timske spodbude.

V okviru področja strateško ravnanje s človeškimi viri proučujemo strateško ujemanje in najboljše prakse. Boxall in Purcell (2003) predlagata, naj teh dveh pristopov ne gledamo izključujoče. Menita namreč, da obstajajo določene temeljne najboljše prakse, ki bi jih morala upoštevati in izvajati večina organizacij, da si s tem zagotovijo legitimnost. Ker pa te institucionalizirane najboljše prakse organizaciji navadno ne zagotavljajo konkurenčne prednosti, je treba uvajati tudi zunanjim in notranjim razmeram prilagojeno načrtovanje in izvajanje aktivnosti RSČV. Le tako se organizacija lahko razlikuje od svojih konkurentov in ustvari konkurenčno prednost.

2.1.2 Teoretično ozadje področja strateško ravnanje s človeškimi viri

V začetnem obdobju je bilo za področje strateškega ravnanja s človeškimi viri značilno pomanjkanje dobre teoretične osnove, zaradi česar so se raziskovalci ukvarjali predvsem s konceptualnimi problemi in opredelitvami (Legnick-Hall, Legnick-Hall, 1988; Guest, 1987 in 1989). Wright in McMahan (1992) to pomanjkljivost področja odpravita in zagotovita trdno teoretično ozadje v organizacijskih teorijah[7], kjer je pomembna predvsem Barneyjeva (1991) teorija na temelju virov (angl. resource-based view of the firm).

Preden se osredotočim na teorijo na temelju virov, bom opredelil še konkurenčno prednost in ubranljivo konkurenčno prednost (angl. sustinable competitive advantage). Konkurenčno prednost opredelimo kot sposobnost organizacije, da dosega boljše rezultate kot druge organizacije v isti dejavnosti. Ubranljiva pa je konkurenčna prednost takrat, ko jo kljub poskusom posnemanja in izničenja s strani konkurentov in potencialnih novih prišlekov v dejavnost organizacija uspe ohraniti (Besanko, Dranove, Shanley, 2000, str. 452). Razumljivo je torej, da je strateško ravnanje osredotočeno na razumevanje virov (ubranljive) konkurenčne prednosti.

Na podlagi notranje (prednosti, slabosti) in zunanje (priložnosti, nevarnosti) analize lahko ločimo dva izvora konkurenčne prednosti organizacije. Do pojava teorije na temelju virov so se raziskovalci večinoma ukvarjali s proučevanjem priložnosti in nevarnosti, pri čemer je najbolj poznan Porterjev (1980) model »petih sil«, in trdili, da konkurenčna prednost izvira od zunaj. Po pionirskih poskusih (Penrose, 1958; Wernerfelt, 1984) Barneyu (1991) uspe prodreti s teorijo na temelju virov, ki proučuje predvsem prednosti in slabosti organizacije, in postaviti model, ki določa lastnosti organizacijskih virov, ki lahko zagotavljajo (ubranljivo) konkurenčno prednost. Drugače kot predhodni model ta temelji na predpostavkah heterogenih in nemobilnih sredstev organizacij. Tako je teorija na temelju virov osredotočenje z zunanjih virov konkurenčnih prednosti preusmerila na notranje (Wright, Dunford, Snell, 2001).

[7] Druge teorije, ki jih uporabljata za pojasnjevanje konceptualnega modela strateškega RSČV ali enega izmed njegovih sestavnih delov, so: vedenjski pogled (angl. behavioral perspective), kibernetski model (angl. cybernetic model), teorija transakcijskih stroškov oz. stroškov agenta (angl. agency/transaction cost theory), model odvisnosti virov (angl. resource dependence/power models) in institucionalna teorija.

Vir ubranljive konkurenčne prednosti je lahko samo sredstvo ali sposobnost, ki izpolnjuje naslednje pogoje (Barney, 1991): mora biti koristno, kar pomeni da izkorišča priložnosti in nevtralizira nevarnosti iz okolja; mora biti redko oz. neprisotno pri sedanjih ali potencialnih konkurentih; težavno ga mora biti posnemati; strateški substitut za to sredstvo pa ne sme obstajati. Težavnost posnemanja takšnega sredstva s strani sedanjih in obstoječih konkurentov je odvisna od enkratnih zgodovinskih pogojev, dvomljivosti vzročno-posledične povezave med sredstvom in ubranljivo konkurenčno prednostjo ter od njegove družbene kompleksnosti.

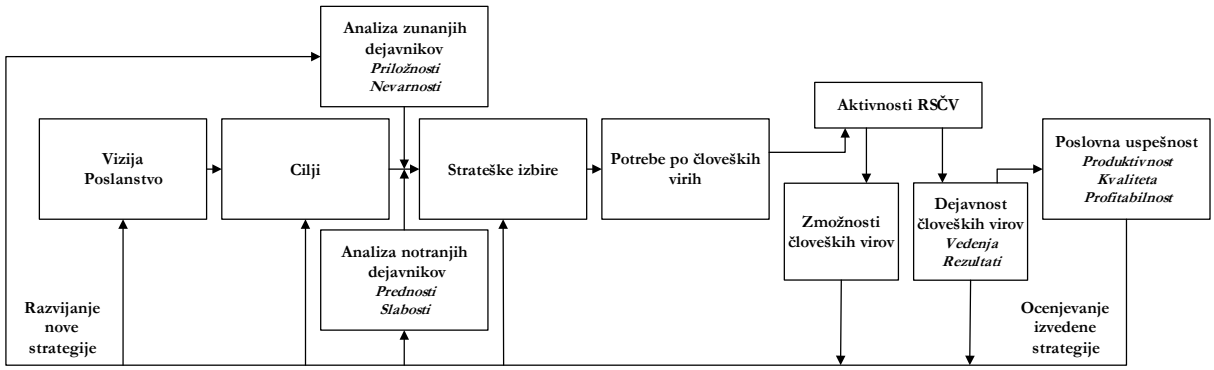
Z naraščajočim pomenom, ki ga je pojavljanje teorije na podlagi virov ustvarilo v literaturi, je naraščalo tudi spoznanje, da so ljudje strateško pomembni za uspeh podjetja. Wright, Dunford in Snell (2001) prepoznavajo tri vire (ubranljive) konkurenčne prednosti, ki jih organizacija lahko doseže v okviru strateškega ravnanja s človeškimi viri. Prvi vir je celotni človeški kapital organizacije (znanja, veščine, sposobnosti), drugi vir so sistemi medsebojno povezanih aktivnosti ravnanja s človeškimi viri, zadnji vir pa odnosi med zaposlenimi in njihovo vedenje. Poudariti je treba še, da posamezne aktivnosti ravnanja s človeškimi viri ne morejo biti vir ubranljive konkurenčne prednosti in da imajo določene skupine zaposlenih večji potencial za ustvarjanje ubranljive konkurenčne prednosti kot druge (Lepak, Snell, 1999).

2.1.3 Model strateškega ravnanja s človeškimi viri za tranzicijske države

Strateško ravnanje s človeškimi viri najpogosteje proučujejo s pomočjo konceptualnih in empiričnih modelov (npr. Wright, McMahan, 1992; Wright, Snell, 1998). Običajno ti modeli, ki so usidrani v zunanje in notranje razmere RSČV, povezujejo konstrukte poslovne strategije, strategije RSČV, aktivnosti RSČV, rezultatov RSČV in poslovne uspešnosti (Becker et al., 1997). Konstrukte, ki sestavljajo model, lahko povežemo v dva obsežnejša sklopa (Noe et al., 2003): razvijanje in izvajanje strategije RSČV. Pri prvem je pomembno predvsem ustrezno odločanje o množici strateških izbir (Schuler, Jackson, 1987) povezanih s človeški viri, drugi sklop pa se navezuje predvsem na izvajanje aktivnosti RSČV[8] v skladu z zastavljeno strategijo in realizacijo rezultatov. Opisane značilnosti konceptualnih modelov so razvidne tudi iz modela procesa strateškega ravnanja s človeškimi viri na sliki 2.

[8] Avtorji navajajo različne skupine aktivnosti RSČV. Lipičnik (1998) navaja planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi (zaposlovanje, planiranje, privabljanje, selekcioniranje in najemanje, uvajanje in ocenjevanje in usposabljanje), motiviranje ljudi pri delu, nagrajevanje ljudi pri delu in reševanje problemov. Noe in ostali (2003) aktivnosti ravnanja s človeškimi viri delijo na analizo in oblikovanje dela, pridobivanje in pripravo človeških virov (planiranje, privabljanje, izbiranje, zaposlovanje in usposabljanje), ocenjevanje in razvijanje človeških virov (spremljanje uspešnosti, razvoj in ohranjanje človeških virov, prekinanje zaposlitve) in nagrajevanje. Milkovich in Boudreau (1997) ločita zaposlovanje (privabljanje, izbiranje in zunanje zaposlovanje), razvoj zaposlenih (notranje zaposlovanje, usposabljanje in razvijanje), nagrajevanje zaposlenih in odnose z zaposlenimi in njihovimi predstavniki. Gomez-Mejia, Balkin in Cardy (2001) podobno ločijo zaposlovanje (privabljanje, izbiranje, prekinjanje), razvijanje (ocenjevanje, usposabljanje, razvoj), nagrajevanje in obvladovanje zaposlenih (komuniciranje in odnosi z zaposlenimi in njihovimi predstavniki).

Slika 2: Proces strateškega ravnanja s človeškimi viri



Vir: Noe et al., 2003, str. 56.

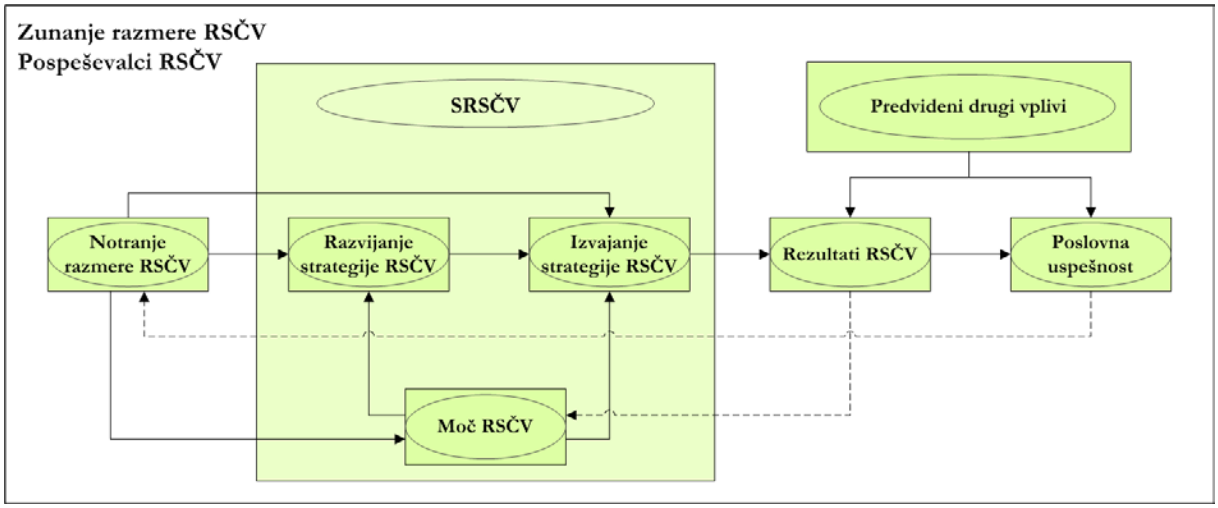
Zaradi specifičnosti zunanjih in notranjih razmer RSČV v tranzicijskih državah bi lahko z uporabo tega splošnega modela zanemarili katero od pomembnejših značilnosti povezave med RSČV in poslovno uspešnostjo. Zaradi tega smo razvili model strateškega ravnanja s človeškimi viri za organizacije v tranzicijskih državah (Zupan, Kaše, 2003a).

Model strateškega ravnanja s človeškimi viri za tranzicijske države, ki je prikazan na sliki 3, upošteva osnovno logiko povezovanja konstruktov, ki je značilna tudi za splošne modele strateškega RSČV, a hkrati uvaja določene spremembe. V modelu strateškega ravnanja s človeškimi viri za tranzicijske države tako navpično ujemanje poslovne in strategije RSČV vpliva na vodoravno ujemanje in kvaliteto izvedbe aktivnosti RSČV. To pa posredno preko rezultatov RSČV vpliva na poslovno uspešnost organizacije. Zunanje in notranje razmere RSČV smo opredelili bolj natančno in razvili nov konstrukt, imenovan Pospeševalci RSČV, ki igra pomembno vlogo pri razvoju RSČV v tranzicijskih državah. Ker obstaja sum, da organizacije v tranzicijskih državah niso sposobne strateško pristopiti k RSČV predvsem zaradi premajhne moči področja RSČV, smo v model dodali nov konstrukt Moč RSČV, ki kot moderator vpliva na razvijanje in na izvajanje strategije RSČV.

Predstavljeni model ima izrazito vodoravno os in jasno izražena vzročno-posledična razmerja med konstrukti modela[9]. Ker je ugotavljanje vzročnosti pri modelih strateškega RSČV ena od pomembnejših omejitev in manj raziskano področje (Wright, Gardner, 2003; Zupan, Kaše, 2003a), s črtkanimi črtami označujemo odnos obratne vzročnosti med konstrukti. Konceptualni model je dovolj prilagodljiv, da je uporaben za empirično analizo v različnih okoliščinah in za različne poslovne strategije. Prav tako ga lahko uporabimo za proučevanje RSČV med različnimi tranzicijskimi državami ali pa za proučevanje RSČV znotraj določene tranzicijske države. Za potrebe magistrskega dela bom model prilagodil razmeram zmanjševanja velikosti organizacije v slovenski predelovalni dejavnosti. Pred podrobnejšo predstavitvijo konkretnega modela, ki ga bom uporabil v empirični analizi, pa v naslednjem podpoglavju obravnavam še koncept zmanjševanje velikosti organizacije.

[9] Za več o konceptualizaciji modelov glej Partington et al., 2002.

Slika 3: Model strateškega RSČV za organizacije v tranzicijskih državah



Vir: Zupan, Kaše, 2003a.

2.2 Zmanjševanje velikosti organizacije

2.2.1 Opredelitev in uvrstitev pojma

Večina teoretičnih konceptov in empiričnih modelov s področja managementa in organizacijskih ved ima v svoji zasnovi zakoreninjeno implicitno predpostavko rasti organizacije. Ta ni le zaželena, ampak predstavlja neizpodbiten in absoluten dokaz uspešnosti. Predpostavka rasti pa ni sporna le v organizacijah v tranzicijskih državah, kot je Slovenija, ampak tudi v razvitih kapitalističnih državah. Do začetka osemdesetih let prejšnjega stoletja je bila tema upadanja organizacije (angl. organizational decline) zanemarjena, saj je bila strokovna javnost v ZDA in VB prezaposlena z rastjo, v zahodni Evropi je vladala država blaginje, v vzhodni Evropi in Jugoslaviji pa etatistični ali samoupravni gospodarski sistem. Težave organizacij v razvitih državah in množična odpuščanja v osemdesetih letih so povzročila poplavo teoretičnih prispevkov, ki so začeli dvomiti v obstojnost predpostavke rasti (Whetten, 1980). V tem času se je pod okriljem proučevanja upadanja organizacije v tuji strokovni literaturi začel razvijati tudi pojem zmanjševanja velikosti organizacije (angl. downsizing).

V devetdesetih se je tudi v tranzicijskih državah (vključno s Slovenijo) začel val zmanjševanj v prej polnozaposlenih organizacijah. Skupno število zaposlenih v Sloveniji je najbolj izrazito upadalo med letoma 1991 in 1996, s približno 710.000 na približno 580.000 (Statistični urad RS, 2003). Leto 1996 je bilo prelomno za zaposlenost v Sloveniji, saj se je skupno število zaposlenih po tem letu začelo dvigovati. Ne glede na to se predvsem v predelovalnih dejavnostih še vedno pojavlja precej zmanjševanja velikosti organizacij. Večina organizacij v teh dejavnostih je namreč v od 1997 do 2002 vsaj v teku enega leta v tem obdobju zmanjšala število zaposlenih (PASEF, 2003).

Čeprav je zmanjševanje velikosti organizacije v slovenskem prostoru močno prisotno, pri slovenskih avtorjih le redko zasledimo obravnavanje zmanjševanja velikosti organizacije z vidika ravnanja s človeškimi viri (Prašnikar, Zupan, 1996; Zupan, 1999). Pogosteje zasledimo obravnavanje vsebinsko širšega področja strateškega prestrukturiranja (Prašnikar, 1997; Pučko, 1997 in 2000; Domadenik, Prašnikar, Svejnar, 2003) in prestrukturiranja z narodno-gospodarskega vidika (Mencinger, 1997; Ovin, 1997; Tajnikar, 1997; Bole, 1997; Žižmond, 1997). Še danes je zelo malo strokovnih prispevkov, ki obravnavajo to tematiko. Tudi v razvitih državah je v drugi polovici devetdesetih let ob močni konjunkturi tema zmanjševanja velikosti organizacije manj prisotna.

Za raziskovalno področje in obstoječo tujo strokovno literaturo zmanjševanja velikosti organizacije so značilni velika pestrost definicij, različni nivoji proučevanja in precejšnja raznolikost. Raznolikost lahko opazimo v več pogledih. Predvsem avtorji pri pisanju strokovnih prispevkov nimajo univerzalnega pogleda na tematiko, saj izhajajo iz zelo različnih znanstvenih disciplin (Thornhill, Saunders, 1998, str. 271). Podobno velja za obilico poljudne literature, ki iz različnih zornih kotov z dajanjem nasvetov, opisovanjem najboljših praks in s svarili pred nevarnostmi, poskuša pomagati managerjem pri zmanjševanju velikosti organizacije v praksi. Obstoječo bazo znanja o zmanjševanju velikosti organizacije lahko zato označimo za eklektiko s širšega področja managementa, organizacijskih ved, sociologije in psihologije.

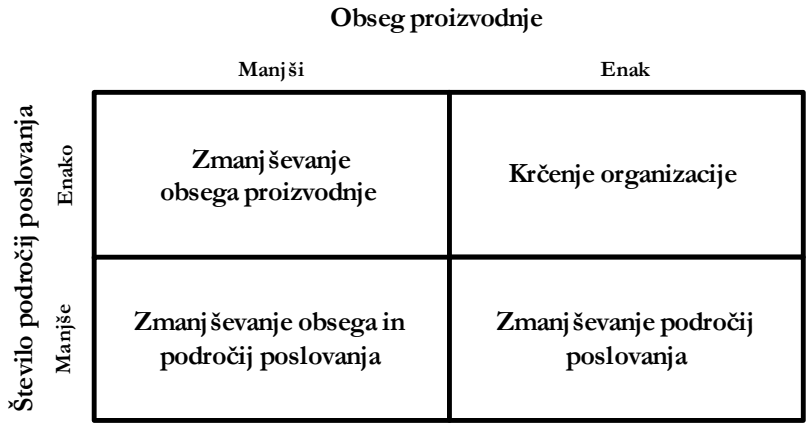
Pri obravnavanju zmanjševanja velikosti organizacije se lahko osredotočimo na različne nivoje. Cameron (1994a) tako navaja tri različne poglede: osredotočenje na celotno dejavnost – globalni pristop, osredotočenje na organizacijo in njeno strategijo in osredotočenje na posameznika – mikro pristop. Shaw in Barrett-Power (1997, str. 110) ločita osredotočenje na makro nivo – organizacija in njena strategija in mikro nivo – posameznik in skupina. Različni nivoji proučevanja so povezani z različnimi pogledi in disciplinami, ki se ukvarjajo z zmanjševanjem velikosti organizacije. Tako je za organizacijski nivo značilen pogled skozi drobnogled poslovnih ved in institucionalne sociologije, medtem ko se z nivojem posameznikov večinoma ukvarja psihosociologija (McKinley et al., 2000). Čeprav se bom v magistrskem delu dotaknil vseh nivojev tega raziskovalnega področja, se bom posvetil predvsem proučevanju zmanjševanja velikosti organizacije na nivoju organizacije in njene strategije.

Opredelitve zmanjševanja velikosti organizacije so zelo različne. V najširšem okviru, to je s stališča strateškega managementa, zmanjševanje velikosti organizacije opredelimo kot enega izmed sestavnih delov strateških možnosti prestrukturiranja (Hoskisson in Hitt, 1994). Ožje lahko zmanjševanje velikosti organizacije opredelimo kot selektivno zmanjševanje človeških in/ali fizičnih virov organizacije[10] z namenom izboljšanja njene uspešnosti v razmerah organizacijskega upada in/ali upada poslovnega okolja (DeWitt, 1993). DeWitt (1998, str. 59) gre še dlje in znotraj zmanjševanja velikosti organizacije glede na način selektivnega zmanjševanja organizacijskih virov loči tri pristope: krčenje organizacije (angl. retrenchment), zmanjševanje obsega proizvodnje

[10] Organizacija je skupek fizičnih in človeških virov ter organizacijskih sistemov (Palliam in Shalhoub, 2002).

(angl. downscaling) in zmanjševanje področij delovanja (angl. downscoping). Vse tri pristope lahko razvrstimo v matriko, kot je razvidno iz slike 4.

Slika 4: Načini zmanjševanju velikosti organizacije po DeWittu



Vir: Prirejeno po DeWitt, 1998.

Ob krčenju organizacija sicer ohranja enako pestrost področij poslovanja in isti ali celo večji obseg proizvodnje, vendar pa z večjo centralizacijo in specializacijo proizvodnje, spremembami v dobaviteljskih razmerjih ter ob ponovni opredelitvi odgovornosti in pristojnosti managerjev poskuša doseči večjo produktivnost (DeWitt, 1993 in 1998). V procesu krčenja organizacije pride do odstranjevanja nepotrebnih zmogljivosti in ukinjanja delovnih mest, s čimer organizacija ohrani ali pa celo izboljša svoj položaj v dejavnosti. To so torej spremembe v velikosti organizacije, ne da bi spremenili njen strateški položaj v dejavnosti. Naslednji pristop je zmanjševanje obsega proizvodnje, kjer za stalno zmanjšujemo obseg človeških in fizičnih virov. Pri tem organizacija zmanjšuje presežne kapacitete in žrtvuje prednosti zaradi ekonomije obsega, kar razumemo kot delen umik iz določene dejavnosti (DeWitt, 1998). Pri zmanjševanju področij poslovanja je to zmanjševanje pestrosti poslovanja organizacije ob ohranjanju enakega obsega proizvodnje pri drugih programih. Organizacija lahko zmanjšuje pestrost poslovanja v vodoravni ali navpični smeri, s čimer se spet delno ali popolnoma umika iz določene dejavnosti[11]. Četrti pristop je kombinacija hkratnega zmanjševanja obsega proizvodnje in pestrosti poslovanja, ki ima na strateški položaj subjekta v dejavnosti podoben vpliv kot zadnji dve strategiji skupaj.

Naslednja skupina opredelitev izhaja neposredno iz delovanja v praksi in zavzame bolj pragmatičen pristop. Cascio (1993) tako pravi, da zmanjševanje velikosti organizacije ni nič drugega kot planirano zmanjševanje števila zaposlenih v organizaciji oz. odpuščanje. Podoben pomen pripisuje tudi pojmom, ki so sorodni zmanjševanju velikosti organizacije (Cascio, 2002): prestrukturiranje, določanje prave velikosti organizacije (angl. rightsizing), prerazporejanje, sestopanje itd. Podobno tudi Kozlowski (1993) zmanjševanje velikosti organizacije opredeli kot

[11] Pri vodoravnem zmanjševanju pestrosti poslovanja gre za ukinjanje organizacijskih virov, ki so vezani na določen proizvod, geografski trg ali stranko. Pri navpičnem zmanjševanju pride do sprostitve organizacijskih virov, ki so vključeni v vrednostno verigo pred in/ali po dejavnostih, ki jih ima organizacija namen izvajati v bodoče (DeWitt, 1998).

namerno odločitev organizacije, da zmanjša število zaposlenih, s čimer želi izboljšati uspešnost organizacije.

V nasprotju s tem pragmatičnim pogledom Freemanova in Cameron (1993) odločno in jasno razlikujeta zmanjševanje velikosti organizacije od drugih sorodnih konceptov. Njuna definicija zmanjševanja velikosti organizacije kot povsem samostojnega koncepta je danes v strokovni literaturi najbolj široko sprejeta, zato jo bom tudi največ uporabljal (Freeman, Cameron, 1993, str. 12): »Zmanjševanje velikosti organizacije je skupek s strani managementa vpeljanih aktivnosti[12], ki so zasnovane tako, da bi izboljšale učinkovitost, produktivnost in konkurenčnost organizacije. S temi aktivnostmi se udejanja strateška odločitev managementa, ki vpliva na zaposlene in na delovne procese v organizaciji.« Poleg definicije avtorja navajata še bistvene značilnosti zmanjševanja velikosti organizacije, ki koncept podrobneje pojasnjujejo in hkrati omogočajo njegovo razlikovanje od sorodnih konceptov kot sta upadanje organizacije in odpuščanje. Za zmanjševanje velikosti organizacije je tako značilno (Freeman, Cameron, 1993, str. 12), da:

- je to namerno in zavestno dejanje managementa,
- je njegov sestavni del zmanjševanje števila zaposlenih[13],
- je osredotočeno na povečanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije oz. izboljšanje njene konkurenčnosti in
- ima vedno vpliv na delovni proces v organizaciji.

Pojem zmanjševanje velikosti organizacije moramo razlikovati predvsem od pojmov upadanje organizacije[14] in odpuščanje, ki sta ji vsebinsko najbližja. Navedena opredelitev nam to omogoča. Teoretično lahko upadanje in zmanjševanje velikosti organizacije opredelimo kot dva različna pojma, če ugotovimo, da organizacije lahko upadejo, ne da bi izvajale strategijo in aktivnosti zmanjševanja velikosti organizacije, oziroma da se organizacije lahko proaktivno poslužujejo zmanjševanja velikosti organizacije, ne da bi bile v to prisiljene zaradi upadanja organizacije (Sutton, D'Aunno, 1989). Poleg tega je zmanjševanje organizacije vedno usmerjeno v izboljševanje uspešnosti organizacije, kar za upadanje organizacije ne velja. V praksi je zmanjševanje velikosti organizacije velikokrat (skrajna) obrambna reakcija, ki je posledica upadanja organizacije ali njenega okolja (Palliam, Shalhoub, 2002).

Zmanjševanje velikosti organizacije zelo pogosto enačijo s pojmom odpuščanja zaposlenih. Vendar obstajata vsaj dva pomembna razloga za razlikovanje teh dveh pojmov: pojma sta definirana na dveh različnih nivojih proučevanja organizacije in sta različno kompleksna. Zmanjševanje velikosti organizacije je, kot že ime samo pove, osredotočeno na nivo celotne organizacije, medtem ko je odpuščanje osredotočeno na nivo posameznika kot člana organizacije (Brockner, 1988). Prav tako je zmanjševanje velikosti organizacije kompleksnejši in širši pojem

[12] V magistrskem delu se bom posvetil predvsem kadrovskim aktivnostim, ki izboljšujejo učinkovitost, produktivnost in konkurenčnost organizacije.
[13] Poznamo več načinov zmanjševanja števila zaposlenih, za več o tem glej poglavje 2.2.3.
[14] V strokovni literaturi se pojem upadanje organizacije pojavlja v povezavi s krčenjem trgov, povečano konkurenco na trgih, z izgubo legitimnosti dejavnosti, z nepravilnim prilagajanjem na okolje, stagnacijo in poslabšanjem poslovnih rezultatov. V vsakem primeru gre za nesposobnost prilagajanja na negativne vplive iz okolja (Freeman, Cameron, 1993).

kot odpuščanje, saj je odpuščanje le eden izmed načinov zmanjševanja števila zaposlenih, ki je sestavni del zmanjševanja velikosti organizacije (Freeman, Cameron, 1993).

Podobno zmanjševanja velikosti organizacije ne moremo enačiti z negativno rastjo ali neprilagajanjem organizacije na okolje (Freman, Cameron, 1993). Ko se organizacija odloči za strategijo zmanjševanja velikosti organizacije, poskuša izboljšati svoje poslovne rezultate tako, da se zmanjšuje. To pa ne pomeni, da pri tem uporablja nasprotne organizacijske mehanizme in ima nasprotno organizacijsko dinamiko kot rastoča organizacija. Podobno lahko zmanjševanje velikosti organizacije prepreči, zmanjša ali popravi učinke neprilagajanja organizacije na okolje, kar priča o različnosti teh dveh pojmov.

Pogosto pojem zmanjševanje velikosti organizacije enačijo s pojmom prestrukturiranje, kar je neustrezno, saj je prestrukturiranje vsebinsko širši pojem (Hitt, Ireland, Hoskinson, 2003) oz. je zmanjševanje velikosti organizacije le eden izmed načinov prestrukturiranja (Hitt et al., 2001). Uporabnost pojma prestrukturiranje je precej široka, saj poznamo portfeljsko, finančno, organizacijsko, tržno, tehnološko in drugo prestrukturiranje (Appelbaum, Henson, Knee, 1999).

Poznamo tudi pojem določanje prave velikosti organizacije, ki ga bomo v razmerju do zmanjševanja velikosti organizacije obravnavali v poglavju o proaktivnem uravnavanju velikosti organizacije.

V tem magistrskem delu bom angleški pojem »downsizing« prevajal kot zmanjševanje velikosti organizacije[15] ali pa zgolj zmanjševanje kot ekvivalent vsebinsko pestremu pomenu besede »downsizing«. Za takšen prevod sem se odločil, ker:

- omogoča razlikovanje obravnavanega pojma od številnih sorodnih terminov (krčenje in upadanje organizacije, odpuščanje, zmanjševanje števila zaposlenih), kar je bilo razvidno tudi iz opredelitev v tem delu besedila,
- je besedna zveza vsebinsko dovolj široka, da lahko zajame tudi zmanjševanje števila zaposlenih in zmanjševanje kompleksnosti organizacije kot njenih sestavnih delov,
- nam ta besedna zveza omogoča skladnost z besedno zvezo, ki jo uporabljamo za »rightsizing« (določanje prave velikosti organizacije),
- poudarja organizacijo kot nivo proučevanja,
- se beseda »zmanjševanje« uporablja tudi v poslovnem svetu,
- so človeški viri sredstvo organizacije, s katerim je posredno določena tudi njena velikost,
- je pojem skladen s teorijo na temelju virov, ki je bistveni teoretični gradnik strateškega RSČV in
- je število zaposlenih poleg povprečne vrednosti aktive in prihodkov eden od kriterijev Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RŠ, št. 45/2001, 52. člen), s katerim se določa velikost družbe (organizacije).

[15] Namesto besede organizacija bi v besedni zvezi lahko uporabljali tudi besedo podjetje, saj se večji del zmanjševanj izvrši v profitnih delovnih organizacijah. Besedo organizacija ohranjam zato, da je besedna zveza dovolj široka, da dopušča tudi možnost zmanjševanja velikosti neprofitnih organizacij.

2.2.2 Strateški pristopi k zmanjševanju velikosti organizacije

V strokovni literaturi zasledimo več različnih tipologij strateških pristopov oz. modelov zmanjševanja velikosti organizacije. Kronološko gledano je prva odmevnejša analitična tipologija pristope zmanjševanja velikosti organizacije razdelila na: pristop zmanjševanja števila zaposlenih, pristop preoblikovanja in sistemski pristop (Cameron, Freeman, Mishra, 1991, Cameron, 1994b, Mishra in Mishra, 1994, Band in Tustin, 1995[16]). Avtorji ugotavljajo, da v praksi najpogosteje opaženi pristop, ki poudarja zgolj zmanjševanje števila zaposlenih, zagotavlja kvečjemu kratkoročno izboljšanje uspešnosti poslovanja. S pomočjo pristopa preoblikovanja in sistemskega pristopa prek ustreznega preoblikovanja organizacijske strukture[17], kulture in sistemov pa lahko dosežemo večjo uspešnost in učinkovitost organizacije na dolgi rok. Cameron, Freemanova in Mishra (1991, str. 62) so ugotovili, da organizacije, ki so uspešneje izvedle zmanjševanje svoje velikosti, za različne časovne horizonte uporabljajo različne pristope k zmanjševanju velikosti organizacije. Največja pomanjkljivost opisane tipologije je, da v večini primerov ni mogoče enoznačno razvrstiti določene organizacije k enemu izbranemu pristopu. Temeljne značilnosti vseh treh pristopov so razvidne iz tabele 1.

Tabela 1: Značilnosti pristopov k zmanjševanju velikosti organizacije

Vrsta pristopa	**Značilnosti**	**Primeri**
Pristop zmanjševanja števila zaposlenih	Poudarek na zmanjševanju števila zaposlenih Možnost kratkoročne izvedbe Spodbuja tranzicijo podjetja	Naravni odliv Prerazporeditve Spodbude za upokojevanje Odpuščanje
Pristop preoblikovanja	Poudarek na spremembi organizacije Možnost srednjeročne izvedbe Spodbuja tranzicijo in ponuja možnost preobrazbe podjetja	Ukinjanje funkcij Združevanje enot Ukinjanje nivojev Opuščanje proizvodov Preoblikovanje nalog
Sistemski pristop	Poudarek na spremembi kulture Možnost dolgoročne izvedbe Spodbuja preobrazbo podjetja	Spremembe v odgovornosti Vključevanje vseh interesnih skupin v proces Spodbujanje neprestanega izboljševanja Spodbujanje inovativnosti

Vir: Cameron et al. 1991, str. 62.

Naslednja tipologija razvršča pristope k zmanjševanju velikosti organizacije glede na vrsto sprememb, s katerimi se organizacija sooča. Te so lahko postopne, majhne in potekajo v daljšem časovnem obdobju ali pa so radikalne, hitre, velike in potekajo v krajšem časovnem obdobju. Obdobja, v katerih se organizacija sooča s prvim tipom sprememb, imenujemo obdobja zbliževanja[18] (konvergence), v nasprotnem primeru se srečujemo z obdobji preusmerjanja[19]

[16] Avtorja poleg že omenjenih pristopov navajata tudi pristop zmanjševanje stroškov, kjer so v ospredju zamrznitve plač, krajši delovni čas in prerazporeditve virov znotraj sistema.
[17] Pri spremembah organizacijske strukture so to običajno zmanjševanje števila organizacijskih ravni – sestopanje (angl. delayering) in spremembe centralizacije oz. decentralizacije poslovnih funkcij. Za podrobnejšo obravnavo strukturnih posledic organizacijskega zmanjševanja glej DeWitt (1993).
[18] V tem obdobju hočejo organizacije predvsem izboljšati kvaliteto in učinkovitost.

(razhajanja, revolucije, preusmeritve). Tipologija tako opredeljuje dva pristopa k zmanjševanju organizacije: pristop v razmerah konvergence in pristop v razmerah preusmerjanja. Prvi pristop k organizacijskemu zmanjševanju naj bi utrjeval poslanstvo, poslovno strategijo in organizacijske sisteme, drugi pa naj bi jih spreminjal (Freeman in Cameron, 1993, str. 17). Ta medsebojno izključujoča se in skrajna pristopa lahko ločimo glede na več značilnosti, ki jih povzemam v tabeli 2.

Tabela 2: Predstavitev pristopov preusmerjanja in zbliževanja

Pristop zbliževanja (konvergenčni pristop)	**Pristop preusmerjanja (reorientacije)**
Značilnosti:	**Značilnosti:**
Inkrementalno preoblikovanje in zmanjševanje velikosti organizacije.	Diskontinuirano preoblikovanje in zmanjševanje velikosti organizacije.
Preoblikovanje je usmerjeno v okrepitev vizije in strategije.	Preoblikovanje je usmerjeno v ponovno opredelitev vizije in strategije.
Vrhnji management, tehnologija in organizacijski sistemi se ne spreminjajo.	Spremembe v vrhnjem managementu, tehnologiji in organizacijskih sistemih.
Poudarek na preoblikovanju nižjih ravni organizacije.	Poudarek na preoblikovanju višjih ravni organizacije.
Manj radikalni načini spreminjanja organizacije.	Bolj radikalni načini spreminjanja organizacije.
Spremembe v načinu dela zahtevajo spremembo v tehnologiji in organizacijski strukturi.	Spremembe v organizacijski strukturi in tehnologiji spremenijo način dela.
Zmanjševanje spodbuja preoblikovanje.	Preoblikovanje spodbuja zmanjševanje.
Faktorji uspeha:	**Faktorji uspeha:**
Potrebno je manj komunikacije.	Potrebna je obsežna komunikacija.
Potrebno je manj vodenja s simboli.	Potrebno je vodenje s simboli.
Uporaba medorganizacijske mreže ni potrebna.	Potrebna je uporaba medorganizacijske mreže.
Poudarek je na stabilnosti in nadzoru.	Poudarek je na fleksibilnosti in prilagodljivosti.
Osredotočenje navznoter.	Osredotočenje navzven.
Zadovoljevanje meril učinkovitosti.	Zadovoljevanje meril uspešnosti.

Vir: Freeman in Cameron, 1993, str. 18.

Pri obeh omenjenih analitičnih tipologijah se je v ozadju vedno skrival časovni horizont zmanjševanja velikosti organizacije. Pri naslednjih dveh tipologijah avtorji razvrstijo pristope glede na to, ali se je organizacija odločila za zmanjševanje pred pojavom nekega kritičnega dogodka ali pa se je za to odločila po njem. Kozlowski in drugi (1993) tako opredeljujejo proaktivni in reaktivni pristop zmanjševanja velikosti organizacije[20]. Zmanjševanje velikosti organizacije je namreč mogoče zaznati tudi v finančno stabilnih organizacijah, ki poskušajo preventivno preprečiti zmanjšanje uspešnosti v prihodnosti (Cascio, 2002)[21]. Pri proaktivnem pristopu naj bi bila strategija zmanjševanja velikosti organizacije bolje vpeta v poslovno strategijo, natančneje naj bi opredelili dele in področja organizacije, ki jih bodo zmanjševali, in managerji naj bi bolje poznali morebitne posledice na nivoju organizacije in posameznikov. Boljše poznavanje predvsem negativnih posledic omogoča managementu, da se z njimi uspešnejše in učinkoviteje sooči ali se jim celo izogne. Reaktivni pristop zaznamuje nezmožnost zagotavljanja omenjenih

[19] V tem obdobju v organizaciji pride do sprememb strategije, strukture, razmerja moči in organizacijskih sistemov.
[20] Na sicer vsebinsko širšem področju strateškega prestrukturiranja Domadenik, Prašnikar in Svejnar (2003) za Slovenijo podobno opredelijo proaktivno in obrambno prestrukturiranje. Cilj proaktivnega prestrukturiranja naj bi bilo povečanje prihodkov, cilj obrambnega prestrukturiranja pa znižanje stroškov.
[21] Tudi pred vstopom Slovenije v EU smo lahko opazili primere takšnih preventivnih zmanjševanj.

procesov, zaradi česar je organizacija prisiljena v zniževanje stroškov in števila zaposlenih brez zaželenega preoblikovanja. Proaktivni pristop je verjetnejši pri organizacijah, ki imajo sposobnosti strateškega planiranja in snemanja poslovnega okolja (angl. environmental scanning), strateško usmerjeno ravnanje s človeškimi viri in ustrezno organizacijsko kulturo (Kozlowski et al., 1993). Poudariti je treba, da sta proaktivnost in reaktivnost le skrajnosti, večina organizacij pa je pri zmanjševanju organizacije nekje med obema skrajnostma.

Podobno tipologijo na primeru belgijskih podjetij definirata tudi Dewettinck in Buyens (2002), ki prav tako navajata proaktivnost oz. reaktivnost kot eno izmed dimenzij, ki določa pristop zmanjševanja velikosti organizacije. Od opisane tipologije se razlikujeta po rahlo drugačni opredelitvi proaktivnosti oz. reaktivnosti in po uvedbi nove dimenzije, ki jo imenujeta osredotočenost na trg dela. Če so aktivnosti, povezane z zaposlenimi, pri zmanjševanju velikosti organizacije zasnovane z namenom zmanjšati število zaposlenih, avtorja govorita o reaktivnosti. Če pa so te aktivnosti zasnovane z namenom, da poskušajo minimizirati zmanjševanje zaposlenih, govorita o proaktivnosti. Pri dimenziji osredotočenosti na trg dela ločita osredotočenost na notranji in zunanji trg dela. Če je organizacija osredotočena na notranji trg dela, bo presežne člane organizacije poskušala zaposliti znotraj organizacije, pri čemer bodo tekmovali na notranjem trgu dela. Pri osredotočenosti organizacije na zunanji trg dela pa se bodo presežni delavci potegovali za zaposlitev na zunanjem trgu dela. Rezultat dvodimenzionalnega prikaza so štirje pristopi, katerih bistvene značilnosti so predstavljene na sliki 5. Najpomembnejša prednost te tipologije je, da opredeli več pristopov zmanjševanja velikosti organizacije na podlagi dveh dimenzij[22]. To je pomembno zlasti pri ugotavljanju razlik med organizacijami v okviru empiričnega proučevanja zmanjševanja.

Slika 5: Bistvene značilnosti pristopov zmanjševanja po tipologiji Dewetticka in Buyensa

Časovni okvir zmanjševanja	Osredotočenost na vrsto trga dela: Notranji trg dela	Osredotočenost na vrsto trga dela: Zunanji trg dela
Proaktivno	**Proaktivno zmanjševanje ob osredotočenosti na notranji trg dela**	**Proaktivno zmanjševanje ob osredotočenosti na zunanji trg dela**
Reaktivno	**Reaktivno zmanjševanje ob osredotočenosti na notranji trg dela**	**Reaktivno zmanjševanje ob osredotočenosti na zunanji trg dela**

Vir: Prirejeno po Dewettinck in Buyens (2002, str. 397).

Predstavljene analitične tipologije so strnjena, poenostavljena in precej deterministična razvrstitev pristopov k zmanjševanju velikosti organizacije. Večina tipologij namreč razlikuje na podlagi

[22] Drugače kot opisane tipologije, ki so na podlagi več dimenzij opredeljevale samo dva ali tri pristope, zaradi česar so gornji modeli opredeljeni kot bolj deterministični (Thornhill, Saunders, 1998, str. 276).

štirih in več dimenzij ali faktorjev zgolj dva do tri različne pristope. Poleg tega obravnavajo vse dimenzije (faktorje, značilnosti) naenkrat ne glede na to, da med njimi očitno obstajajo vzročno-posledična razmerja. Posledica tega so preveč poenostavljeni odnosi med strateškimi odločitvami, njihovim uresničevanjem in rezultati zmanjševanja velikosti organizacije, ki jih ti modeli predvidevajo.

Takšna generična opredelitev pristopov je tudi manj uporabna v praksi. Konkretna organizacija pri zmanjševanju velikosti organizacije ne more izbrati nobenega izmed strateških pristopov, ki jih navajajo gornje tipologije, saj so ti zgolj ex-post deskriptivno ugotovljivi. Organizacija namreč podobno kot pri splošnem modelu strateškega ravnanja s človeškimi viri (Noe et al., 2003) tudi v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije razvije strategijo ravnanja s človeškimi viri, ki se mora čim bolj ujemati s poslovno strategijo in z okoljem. Odločevalci (vrhnji management, glavni kadrovik) pri tem dejansko sprejemajo vrsto strateških odločitev[23], kombinacija teh odločitev pa je njihov strateški pristop k zmanjševanju velikosti organizacije (Mejia et al., 2001, str. 25, Noe et al., 1994, str. 331). Ob podrobnejšem pregledu literature lahko zasledimo strateške možnosti organizacije, ki jih navajam v tabeli 3.

[23] Običajno so možnosti, ki jih lahko izberejo med dvema ekstremnima vrednostma, pri čemer se organizacije le redko odločijo za ekstremne možnosti.

Tabela 3: Strateške možnosti organizacije pri zmanjševanju njene velikosti[24].

Dimenzija	Skrajnosti		Viri
Zmanjševanje števila zaposlenih/ preoblikovanje	Zgolj zmanjševanje števila zaposlenih	Preoblikovanje organizacije in uvajanje prilagodljivih oblik zaposlovanja	Robbins (2001), Atkinson (1984), Gomez-Mejia, Balkin, Cardy (2001)
Vitka organizacija	Brez racionalizacije delovnih postopkov	Racionalizacija delovnih postopkov	Kinnie, Hutchinson, Purcell (1998)
Hitrost zmanjševanja velikosti organizacije	Hitro-naenkrat	Počasi-postopno	Noe et al. (2003), Cameron, Freeman, Mishra (1991), Gomez-Mejia, Balkin, Cardy (2001)
Uniformnost metod	Enake metode za vse zaposlene	Različno za različne skupine zaposlenih	Gomez-Mejia, Balkin, Cardy (2001)
Žrtve zmanjševanja števila zaposlenih	Neproizvodni delavci (beli ovratniki)	Proizvodni delavci (modri ovratniki)	Labib, Appelbaum (1993)
Ciljna (ne)usmerjenost zmanjševanja števila zaposlenih	Zmanjševaje vsevprek za enak odstotek	Ciljno zmanjševanje (skupina zaposlenih, organizacijska enota)	De Vries, Balazs, (1996), Greenhalgh, Lawrence, Sutton (1988), Cameron, Freeman, Mishra (1991)
Metode zmanjševanja števila zaposlenih	Trde	Mehke	Greenhalgh, Lawrence, Sutton (1988)
Dodatna pomoč odpuščenim	Ni pomoči	Veliko pomoči	Labib, Appelbaum (1993), Gomez-Mejia, Balkin, Cardy (2001), Cameron, Freeman, Mishra (1991)
Preferenčno zaposlovanje odpuščenih	Obstaja	Ne obstaja	Gomez-Mejia, Balkin, Cardy (2001)
Novo zaposlovanje	Zamrznitev	Povečanje	Milkovich, Boudreau (1997), Noe et al. (2003); Gomez-Mejia, Balkin, Cardy (2001)
Plače in nagrajevanje v času zmanjševanja	Zmanjšanje ali zamrznitev	Povečanje oz. ni sprememb	Milkovich, Boudreau (1997), Noe et al. (2003), Gomez-Mejia, Balkin, Cardy (2001)
Uvajanje strukturnih sprememb	Velike spremembe	Majhne spremembe	DeWitt (1993), Cameron, Freeman, Mishra (1991)
Celotna velikost zmanjšanja	Veliko	Majhno	Labib, Appelbaum (1993),Palliam, Shalhoub (2002), Karake (1997)

Vir: Lastno delo.

Med vsemi kombinacijami gornjih strateških izbir je kot neustrezen posebej poudarjen t.i. pristop z granato (angl. grenade approach), ki ga zaznamuje neciljno zmanjševanje z mehkimi metodami, ki so enake za vse skupine zaposlenih. V takšnem primeru ima namreč vodstvo podjetja zanemarljivo majhno možnost vplivati na izbiro konkretnih posameznikov, ki bodo zapustili

[24] V Sloveniji so možnosti strateške izbire precej omejene z zakonodajo, ki jo bom predstavil v poglavju o institucionalnem okviru.

organizacijo (Cameron, 1994b). Najboljše rezultate zmanjševanja velikosti organizacije pa dosežemo, če ustrezno kombiniramo pristope od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor (Cascio, 1993).

Po izbiri strateškega pristopa k zmanjševanju organizacije je treba opredeliti še način zmanjševanja števila zaposlenih, o katerem govori naslednje podpoglavje.

2.2.3 Načini zmanjševanja števila zaposlenih

Pri vsaki organizaciji so odhodi[25] članov normalen pojav, dokler ostanejo na posamični ravni oz. dokler intenzivnost odhodov v nekem časovnem obdobju ne postane previsoka. Ko v nekem določenem časovnem obdobju pride do večjega števila odhodov, lahko govorimo o zmanjševanju števila zaposlenih. Ločimo lahko med neto zmanjševanjem števila zaposlenih, kjer je skupno število prihodov v organizacijo v proučevanem obdobju manjše od skupnega števila odhodov, in bruto zmanjševanjem števila zaposlenih, kjer pride do večjega števila odhodov, čeprav je skupno število prihodov v organizacijo lahko večje od skupnega števila odhodov. V magistrskem delu bom večinoma obravnaval neto zmanjševanje števila zaposlenih, čeprav se bom občasno, predvsem pri proaktivnem pristopu k zmanjševanju velikosti organizacije in zmanjševanju zaposlenih z določenimi skupnimi značilnostmi[26], navezoval tudi na bruto zmanjševanje števila zaposlenih.

Že pri izbiranju pristopa k zmanjševanju velikosti organizacije se odločevalci odločijo, kako bodo zmanjševali število zaposlenih. Načine zmanjševanja števila zaposlenih lahko razvrstimo na podlagi tega, kako hitro se bo v organizaciji zmanjševalo število zaposlenih, koliko nadzora nad spremembo svoje zaposlitve bodo imeli zaposleni in kako bo zmanjševanje porazdeljeno po različnih strukturah zaposlenih (Greenhalgh, Lawrence, Sutton, 1988). Če problem poenostavimo, je prevladujoča dilema pri izbiri načina, ali prepustiti večji nadzor zaposlenim in izbrati mehkejše metode zmanjševanja, pri čemer poskušajo zmanjšati prizadetost in negativne reakcije presežnih delavcev ter tistih, ki so ostali zaposleni[27], ali pa maksimizirati kratkoročne stroškovne prihranke s tršimi metodami. Dodati je treba še, da mehkejše metode običajno zmanjšujejo enako število zaposlenih dalj časa kot trše metode (Noe et al., 2003, str. 184).

Pri razvrstitvi načinov zmanjševanja števila zaposlenih se bom navezoval na prispevek Greenhalgh, Lawrence in Sutton (1988), ki so razvrstili načine zmanjševanja po zgoraj opredeljenih dimenzijah od mehkejših k tršim metodam[28].

---

[25] V delovnih organizacijah pri tem prihaja do prekinitve delovnega razmerja.
[26] Ob strukturnih neskladjih povpraševanja in ponudbe določenih kategorij zaposlenih znotraj organizacije.
[27] O tem bom razpravljal v podpoglavju 2.2.6.
[28] Načine zmanjševanja števila zaposlenih bom obravnaval splošno, pri institucionalnem okviru zmanjševanja velikosti organizacije v Sloveniji pa se bom dotaknil tudi načinov zmanjševanja števila zaposlenih, kot jih opredeljuje naša zakonodaja.

Naravni odliv (angl. natural attrition). Pod tem pojmom razumemo zmanjševanje števila zaposlenih, ki je posledica predvsem sporazumnih prekinitev delovnega razmerja, odpovedi s strani zaposlenih in rednega upokojevanja. Do neto zmanjševanja števila zaposlenih pride takrat, ko (selektivno) zamrznemo novo zaposlovanje, tako da odliva ne nadomestimo z novim prilivom. Kontrola zaposlenih nad delovnim razmerjem je tukaj skoraj popolna, saj ukrepi ne spreminjajo psihološke pogodbe med delodajalcem in delojemalcem. Poleg (selektivne) zamrznitve zaposlovanja lahko management na povečanje naravnega odliva vpliva s komuniciranjem, neodvisno od managementa pa naravni odliv določa struktura in starost članov organizacije (Milkovich, Boudreau, 1997; Noe et al., 2003; Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2001).

Prerazporeditev s spodbudo (angl. induced deployment). Načini, ki jih uvrščamo v to kategorijo, še vedno prepuščajo precej nadzora zaposlenim, a je stopnja nadzora že precej nižja kot pri prejšnji kategoriji. Pri prerazporeditvah gre za prerazporejanje zaposlenih z delovnih mest, kjer je presežna ponudba dela, na delovna mesta, kjer je presežno povpraševanje po delu (ob dovolj velikem notranjem trgu dela v organizaciji). Pri prostovoljnih prerazporeditvah organizacije uporabljajo različne spodbude, da zaposlene prepričajo v spremembo, saj je odločitev še vedno stvar zaposlenega. Običajno so to finančne spodbude ali zagotavljanje usposabljanja oz. izobraževanja za prekvalifikacijo. Prerazporeditve potekajo hitreje kot naravni odliv. V to kategorijo zajemamo (Milkovich, Boudreau, 1997; Noe et al., 2003; Greenhalgh, Lawrence, Sutton, 1998; Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2001; Band, Tustin, 1995): spodbudo za premestitev v podjetju ali v druga podjetja[29], spodbudo za predčasno upokojevanje (npr. dokup let)[30], spodbudo za odhod ob odpravnini, zmanjšanje možnosti za napredovanje, zamrznitev ali zmanjšanje plač, možnost polovične zaposlitve ali delitve delovnega mesta, možnost skrajšanega delovnega časa, možnost čakanja ali koriščenja neplačanega dopusta.

Neprostovoljna prerazporeditev (angl. involuntary deployment). Načini, ki jih uvrščamo pod to kategorijo, zaposlenim ne dajejo več občutka kontrole nad svojo zaposlitvijo, čeprav jim izguba dela ne grozi neposredno. Sem uvrščamo (Milkovich, Boudreau, 1997; Noe et al., 2003; Greenhalgh, Lawrence, Sutton, 1998; Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2001; Band, Tustin, 1995): neprostovoljne premestitve v obratu ali v podjetju ali v drugo podjetje, neprostovoljno premestitev na manj zahtevno delovno mesto, neprostovoljno polovično zaposlitev ali delitev delovnega mesta, krajši delovni čas in čakanje.

Odpuščanje s pomočjo odpuščenim (angl. layoffs with outplacement assistance). Pri odpuščanju presežni zaposleni nimajo več nadzora nad svojo zaposlitvijo in svojo ekonomsko varnostjo. S strokovno pomočjo, ki jo za (bivšega) delodajalca običajno izvajajo zunanji svetovalci[31], presežnim zaposlenim poskušajo ob praktični in psihološki podpori olajšati obdobje

[29] To je lahko tudi izločanje (angl. outsourcing), podobno velja za neprostovoljne prerazporeditve. Pri izločanju organizacija del aktivnosti, ki jih je prej opravljala sama, zdaj kupuje na trgu. Velikokrat zaposlene, ki so prej opravljali te aktivnosti, prerazporedijo k drugemu delodajalcu, ki zdaj ponuja te aktivnosti na trgu, bivša matična organizacija zaposlenega pa jih kupuje (Appelbaum, Close, Klasa, 1999, str. 426).

[30] Več o predčasnem upokojevanju, njegovih prednostih in slabostih glej v Gomez-Mejia, Balkin, Cardy (2001), Maule (1995), Appelbaum, Patton, Shapiro (2003).

[31] V Sloveniji pomoč za vse odpuščene izvajajo v okviru Zavoda za zaposlovanje.

tranzicije oz. ponovnega vstopa na trg dela (Doherty, 1998, str. 345). Programi pomoči so sestavljeni iz naslednjih elementov oz. njihovih kombinacij (Milkovich, Boudreau, 1997; Noe et al., 2003; Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2001; Doherty, 1998): administrativna podpora, preusposabljanje, svetovanje o načinih iskanja dela, osebno svetovanje in svetovanje o karieri, pisanje CV-ja, mreženje na trgu dela in pomoč pri iskanju zaposlitve ter psihološka pomoč. Ob tem (bivši) delodajalec navadno nudi še ugodnost podaljšanega plačevanja socialnega in zdravstvenega zavarovanja in/ali odpravnino. Ob pomoči odpuščeni sicer nima zagotovljenega dela, a ima precej večje možnosti za uspeh na trgu dela (Doherty, 1998). Poleg tega ponavadi zunanji svetovalci, ki izvajajo pomoč, prevzamejo del komuniciranja z zunanjimi javnostmi in tako ohranjajo nivo ugleda organizacije, ki zmanjšuje število zaposlenih.

Odpuščanje brez pomoči (angl. layoffs without outplacement assistance). To je odpuščanje brez kakršnekoli pomoči zaposlenim, v ZDA običajno tudi brez predhodnega opozorila o zmanjševanju. Takšna oblika zmanjševanja števila zaposlenih prinese največje kratkoročne prihranke stroškov in je izvedena najhitreje.

Pri izbiri trših ali mehkejših metod zmanjševanja števila zaposlenih naj bi veljalo nekaj zakonitosti, ki jih povzemam v naslednjem odstavku (Greenhalgh, Lawrence, Sutton, 1998). Običajno se izvajalci zmanjševanja za trše metode odločijo v primeru: da gre za relativno veliko število presežnih zaposlenih, da je presežek dela v prihodnosti nepredvidljiv v velikosti in trajanju, da so posamezniki slabo kvalificirani in usposobljeni, da imajo posamezniki splošne sposobnosti (nespecifične za organizacijo), da ima podjetje malo razpoložljivih sredstev, da podjetje kotira na borzi in da je zunanja ponudba posameznikov z istimi veščinami velika. Mehkejše metode uporabljajo, če so presežki začasni, če v državi obstaja močna zaščitna zakonodaja na tem področju, če je prisoten sindikat, ki ima zadostno moč, če so v organizaciji poudarjene vrednote humanosti. Poleg tega se odločevalci ne bodo odločali za naravni odliv, če ne bo zadostne spodbude s trga dela. V primeru presežnih zaposlenih, ki imajo usposobljenost in znanje, specifična za organizacijo, bodo odločevalci uporabljali predvsem prerazporeditve. Pri starejših zaposlenih z dolgim delovnim stažem se zaradi visokih stroškov odpravnin odločevalci redkeje odločajo za odpuščanje. Prav tako organizacije najprej odpuščajo zaposlene za določen čas in šele kasneje zaposlene za nedoločen čas. Odpuščanje je manj verjetno v organizacijah, ki so visoko diverzificirane, saj obstajajo večje možnosti prerazporejanja na internem trgu dela.

Razmere v Sloveniji so v precejšnji meri določene z zakonodajo, zato se bom k tej temi vrnil v poglavju o institucionalnih razmerah zmanjševanja velikosti organizacije v Sloveniji. Poudariti velja, da je ena od rešitev uvajanje prilagodljivih oblik zaposlovanja, ki so deloma že omenjene pri kategorijah prostovoljnih in neprostovoljnih prerazporeditev, podrobneje pa jih bom obravnaval v podpoglavju o proaktivnem uravnavanju velikosti organizacije.

2.2.4 Sistemski, strukturni in procesni vidik zmanjševanja velikosti organizacije

V že omenjeni definiciji Freemanove in Camerona (1993) zmanjševanje velikosti organizacije poleg zmanjševanja števila zaposlenih zaznamuje tudi osredotočenje na povečanje učinkovitosti in uspešnosti oz. izboljšanje konkurenčnosti organizacije ter spreminjanje delovnega procesa v organizaciji. Empirične preverbe so dokazale, da ima v času zmanjševanja celostno preoblikovanje sistema in organizacije dela pomemben pozitiven vpliv na izboljševanje konkurenčnosti (Cameron, Freeman, Mishra, 1991). Načeloma je zmanjševanje velikosti organizacije bolj uspešno, če narekuje zmanjševanje števila zaposlenih celostno preoblikovanje, kot če organizacijo prisili v zmanjševanje števila zaposlenih finančna situacija in temu sledi organizacijsko preoblikovanje (Freeman, Cameron, 1993; Freeman, 1994). Pri preoblikovanju je treba poudariti vidik organizacije kot sistema, vidik organizacijske strukture[32] (Cameron, Freeman, Mishra, 1991) ter procesni vidik ali vidik vitke organizacije (Kinnie, Hutchinson, Purcell, 1998).

Sestavni del zmanjševanja velikosti organizacije je torej zmanjševanje njene kompleksnosti. Po vsakem zmanjševanju velikosti organizacije se namreč bolj ali manj spremenijo organizacijska struktura, organizacija dela in delovni proces v organizaciji[33]. Značilno za zmanjševanje velikosti organizacij v razvitih kapitalističnih državah je sestopanje (angl. delayering), ki ga zaznamuje predvsem zmanjševanje števila hierarhičnih ravni v organizaciji (Mathys, Burack, 1993; Drew, 1994; Ferris, Buckley, 1996). Zmanjševanje števila ravni oz. snovanje ploske organizacije (angl. flat organization) ni zgolj povečevanje učinkovitosti prek zmanjševanja števila zaposlenih, ampak poskušajo tako doseči tudi ustrezno organizacijsko strukturo za vzpostavitev moderne učeče se organizacije (Senge, 1993). Sestopanje naj bi namreč zmanjševalo birokratičnost organizacije, pospeševalo komuniciranje, povečalo odzivnost na zahteve strank in prepuščalo več avtoritete in odgovornosti zaposlenim na nižjih organizacijskih nivojih in tako ustvarilo ustrezne razmere za delovanje učeče se organizacije (Kinnie, Hutchinson, Purcell, 1998).

Poleg sestopanja avtorji (Cameron, Freeman in Mishra, 1991; Band, Tustin, 1995) navajajo še druge načine preoblikovanja organizacije, ki zmanjšujejo njeno velikost. Ukrepi obsegajo zmanjševanje števila ali obsega delovnih nalog (poslovnih funkcij) in zmanjševanje ali ukinjanje organizacijskih enot, v katerih se te naloge izvršujejo. Tako npr. prihaja do ukinitve, preoblikovanja in delitve delovnih mest ter do preoblikovanja, združevanja in ukinitve organizacijskih enot (oddelkov, divizij, štabnih enot, sektorjev). Za obdobje zmanjševanja velikosti organizacije je značilno tudi zelo dinamično dogajanje na področju delovnih nalog, saj se te spreminjajo in ukinjajo, včasih pa celo obogatijo ali povečajo (Cameron, Freeman, Mishra, 1991; Robbins, 2001). Navadno se pri tem dogajajo tudi spremembe v pristojnostih in odgovornostih različnih organizacijskih nosilcev in pri centralizaciji in decentralizaciji poslovnih

[32] Oz. vidik organizacije kot orodja.
[33] V Sloveniji je formalno spreminjanje organizacijske strukture (npr. ukinitev delovnega mesta) pogoj za zmanjševanje števila zaposlenih.

funkcij[34]. Posledica sprememb na področju delovnih nalog in organizacijskih enot je običajno spremenjena organizacijska struktura po zmanjševanju velikosti organizacije[35].

Poleg preoblikovanja organizacijske strukture se v okviru zmanjševanja velikosti organizacije pogosto pojavljajo širše sistemske spremembe (Cameron, Freeman, Mishra, 1991), ki so dolgoročne in spodbujajo spremembo organizacijske kulture. V ozadju sistemskih sprememb je največkrat ideja o vitki organizaciji (angl. lean organization) oz. vitki proizvodnji (Kinnie, Hutchinson, Purcell, 1998). Ideja vitke proizvodnje, ki izvira iz japonske avtomobilske industrije, je sinteza konceptov celovitega obvladovanja kakovosti (TQM), proizvodnje ob ravno pravem času (JIT) in timskega dela v proizvodnji. Bistvene značilnosti vitke proizvodnje so (Kinnie, Hutchinson, Purcell, 1998, str. 301):

- popolno zmanjšanje odvečnih materialnih in človeških virov,
- zmanjšanje zalog na minimum,
- integrirana produkcijska in dobaviteljska veriga s pomočjo tesnega sodelovanja z dobavitelji,
- timski način dela v proizvodnji,
- usmerjenost k stranki,
- vpletenost vseh zaposlenih in dobaviteljev v neprestano izboljševanje proizvoda in načina dela.

Koncept vitke organizacije od zaposlenih zahteva visoko stopnjo prizadevnosti in pripadnosti, od delodajalca pa pooblaščanje svojih zaposlenih. Ob negativnih posledicah[36], ki jih ima zmanjševanje števila zaposlenih na člane organizacije, ki bodo ostali zaposleni, je ideja vitke organizacije v praksi težko izvedljiva. Potrebni pogoj za vitko proizvodnjo je, da organizacija z uvajanjem elementov vitke proizvodnje proaktivno vpliva na zmanjševanje oz. uravnavanje števila zaposlenih. Zadostni pogoj za vitko organizacijo pa je ustrezno ravnanje s človeškimi viri. Če eden od pogojev ni izpolnjen, kot je pogosto v poslovni praksi, potem bo organizacija namesto vitka postala anoreksična (Hamel, Prahalad, 1996) in onemogla (Kinnie, Hutchinson, Purcell, 1998).

2.2.5 Vzroki in posledice zmanjševanja velikosti organizacije

Organizacije v modernem poslovnem okolju si stalno prizadevajo, da bi bil njihov konkurenčni položaj čim boljši. Odločitev o vsaki organizacijski spremembi, torej tudi o zmanjševanju velikosti organizacije, je posledica težnje po doseganju boljšega konkurenčnega položaja (Kotter,

[34] Pri zmanjševanju velikosti organizacije lahko organizacije uvajajo večjo decentralizacijo in zmanjšujejo obseg poslovnih funkcij in število virov v centrali ali pa večjo centralizacijo, s čimer zmanjšujejo obseg poslovnih funkcij in število virov v poslovnih enotah (Kinnie, Hutchinson, Purcell, 1998).
[35] Več o spremembah organizacijske strukture v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije glej v DeWitt (1993). Področje ravnanja s človeškimi viri tradicionalno pokriva le sistematizacijo delovnih mest, zato bom večje organizacijske spremembe zgolj omenil in se v nadaljevanju osredotočil predvsem na mikroorganizacijo.
[36] Za več o posledicah zmanjševanja števila zaposlenih na posameznika glej podpoglavje 2.2.6.

2000). Ekonomska paradigma zato smisel zmanjševanja velikosti organizacije upraviči s povečevanjem učinkovitosti, dobičkonosnosti in tržne vrednosti organizacije (De Vries, Balazs, 1996, str. 111). Neoinstitucionalisti (McKinley, Zhao in Rust, 2000; McKinley, Mone, Barker, 1998; Powel, DiMaggio, 1983) zagovarjajo tezo, da je zmanjševanje velikosti organizacije družbeno pogojeno. Načelo vitke organizacije je namreč postalo legitimna družbena norma, ki jo organizacije zaradi zgleda najboljših privzamejo in s posnemanjem poskušajo doseči. Z zagovarjanjem ideje o vitki organizaciji[37] in ob pretečih nevarnostih globalizacije[38] management pridobi legitimen zunanji dejavnik, ki upraviči zmanjševanja velikosti organizacije, čeprav so vzroki za zmanjševanje večkrat v slabem poslovanju in neustreznih odločitvah managementa.

V praksi o naravi odločitve o zmanjševanju velikosti organizacije običajno odločata časovni horizont in finančno stanje v organizaciji. Slabo finančno stanje[39] in pomanjkanje časa botrujeta neprostovoljni odločitvi o zmanjševanju velikosti organizacije, zadovoljivo finančno stanje in zadostna količina časa pa omogočata prostovoljno, dolgoročno in strateško odločanje o uravnavanju velikosti organizacije. Povod za odločitev o zmanjševanju velikosti organizacije se torej razlikuje glede na časovni horizont in finančno stanje v organizaciji, vzroki za zmanjševanje velikosti organizacije pa so enaki. V grobem lahko vzroke najdemo v spremembah ožjega in širšega okolja organizacije in v spremembah v organizaciji sami (Drew, 1994).

V literaturi naletimo na natančnejšo delitev vzrokov znotraj omenjenih kategorij. Pogosteje navedeni vzroki v širšem poslovnem okolju so neugodne spremembe tehnologije, zakonodaje (npr. deregulacija) in makroekonomskega ali pa mednarodnega gospodarskega položaja države (Dewettinck, Buyens, 2002, str. 390; Drew, 1994, str. 6). Med vzroke v ožjem poslovnem okolju prištevamo neugodne spremembe v dobaviteljski verigi, povečano konkurenčnost, upad dejavnosti oz. recesijo, spremembe na trgu dela in spremembe v zahtevah strank (Drew, 1994, str. 6). Vzroki v sami organizaciji ali poslovni razlogi so večkrat pogojeni s spremembami v poslovnem okolju, a jih zaradi specifičnosti navajam posebej. Mednje prištevamo: slabše poslovanje, spremembe lastništva (npr. konsolidacija po združitvi ali prevzemu (Appelbaum, Donia, 2000)), spremembe poslovne strategije, spremembe tržnega položaja, racionalizacijo in optimizacijo delovnih postopkov, zapiranje oddelkov oz. proizvodnih obratov, prenehanje dejavnosti in neustrezno izvedeno zmanjševanje velikosti organizacije v preteklosti[40] (Hoskisson, Hitt, 1994; Milkovich, Boudreau, 1997, str. 328; Cascio, 1993, str. 96).

V organizacijah, kjer se odločijo za zmanjševanja svoje velikosti, navadno pričakujejo naslednje rezultate (Cascio 1993 in 2002; Cameron, 1994a):

- večjo produktivnost oz. učinkovitost,
- izboljšanje denarnega toka,

[37] Za več o vitki organizaciji glej podpoglavje 2.2.4.
[38] Precejšnjo zaslugo za legitimizacijo zmanjševanja velikosti organizacije lahko pripišemo vzponu benchmarkinga in neposrednemu primerjanju s konkurenti (De Vries, Balazs, 1996).
[39] Predvsem nelikvidnost in breme servisiranja dolgov (Cascio, 1993, str. 96).
[40] Cameron (1994a) navaja izsledke raziskave, po kateri naj bi kar dve tretjini organizacij, ki so zmanjševale svojo velikost, to ponovile v naslednjih letih.

- zmanjšanje stroškov (predvsem stroškov dela),
- manj hierarhičnih nivojev,
- manjši relativni delež stroškov režije v celotnih stroških,
- manjšo stopnjo birokratizacije,
- optimizacijo poslovnih procesov in delovnih postopkov,
- boljšo izkoriščenost komunikacijskih povezav,
- hitrejše odločanje v organizaciji ter
- več notranjega podjetništva in inovativnosti.

Po pregledu empiričnih raziskav (Cascio, 1993; Cameron, 1994b) ugotovimo, da se dejanski rezultati organizacij v večini primerov razlikujejo od omenjenih predvidenih rezultatov. Posledice zmanjševanja velikosti organizacije lahko razvrstimo na podlagi dveh razsežnosti: na kratkoročne in dolgoročne posledice ter na posledice na različnih nivojih organizacije. Običajno so želeni rezultati opredeljeni na nivoju organizacije, kar velja tudi za naštete predvidene rezultate. Tržna vrednost organizacije, ki se zmanjšuje, se poveča, saj se učinkoviti kapitalski trgi pozitivno odzovejo na objavljeno novico o zmanjševanju velikosti organizacije (Cascio, 2002). Ta učinek pa velja le na kratek rok, saj so dolgoročno delnice organizacij, ki se zmanjšujejo, v večini primerov manj uspešne (Dolan, Belout, Balkin, 2000, str. 37).

Dolgoročno zmanjševanje velikosti organizacije v večini primerov ni uspešno, saj ob zmanjševanju svoje velikosti organizacije velikokrat ne uspejo znižati stroškov na predvideno raven (Palliam, Shalhoub, 2002). Zmanjševanje velikosti organizacije je namreč povezano s precejšnimi (neposrednimi in posrednimi) stroški. Med njimi so največji stroški odpravnin in postopkov zmanjševanja števila zaposlenih, stroški svetovalcev in nadomestnih začasnih zaposlenih (za zapolnitev vrzeli), stroški izobraževanja in usposabljanja zaposlenih za prevzem novih delovnih nalog ter stroški izločanja (angl. outsourcing)[41]. Poleg tega se v večini primerov po uvedbi zmanjševanja zniža tudi produktivnost[42], kvaliteta izdelkov (npr. povečan izmet) ali storitev (Appelbaum, Everard, Hung, 1999) in inovativnost (Shaw, Barrett-Power, 1997).

Če organizacija k zmanjševanju svoje velikosti ne pristopi strateško, potem obstaja nevarnost, da se bo pri svoji težnji po vzpostavitvi vitke organizacije namesto tolšče znebila mišic (Kinnie, Hutchinson, Purcell, 1998). S to prispodobo poskušajo avtorji opozoriti na še eno nevarnost pri zmanjševanju velikosti organizacije. V času zmanjševanja se pogosto neugodno spreminja intelektualni kapital organizacije. Z odhodom pomembnih posameznikov je namreč za organizacijo izgubljen del človeškega in socialnega kapitala organizacije, ob odhodu zaposlenih z dolgim stažem v podjetju pa organizacija izgubi del institucionalnega spomina (De Vries, Balazs, 1996).

---

[41] Vidik stroškov zmanjševanja velikosti organizacije v tem delu omenim zgolj informativno. Ker je tematika precej obsežna, bi podrobnejša razprava presegla obseg tega dela. Za več o stroških zmanjševanja velikosti organizacije glej Cascio (1991), Mabon (1996) in Palliam, Shalhoub (2002).

[42] Kratkoročnemu povečanju produktivnosti zaradi strahu pred izgubo zaposlitve običajno sledi padec produktivnosti.

Podobno, a iz drugega zornega kota, zmanjševanje komentirata tudi Hamel in Prahalad (1996), ki ga označita kot »management imenovalcev«. Menita, da je zmanjševanje velikosti organizacije računovodska bližnjica do uspešnosti. Različne mere uspešnosti (npr. donosnost, ekonomičnost) je namreč veliko lažje izboljšati z zmanjševanjem imenovalca, kot pa s povečevanjem števca. Vendar po njunem mnenju ključ ni v zmanjševanju stroškov, ampak v povečevanju prihodkov ob počasi rastoči ali nespremenjeni kapitalski in zaposlitveni osnovi. Z zmanjševanjem števila zaposlenih tako lahko le rešujemo napake iz preteklosti, a ne ustvarjamo novih priložnosti za prihodnost (Hamel, Prahalad, 1996).

Posledice, ki sem jih navedel v tem delu besedila, so posledice zmanjševanja velikosti organizacije na organizacijski ravni in so najlažje ugotovljive. Večino tega dela sem posvetil negativnim posledicam zmanjševanja, vendar obstajajo tudi organizacije, ki so z ustreznim strateškim pristopom in aktivnostmi na področju ravnanja s človeškimi viri ob zmanjševanjem svoje velikosti precej izboljšale svoj konkurenčni položaj. Empirični rezultati o uspešnosti zmanjševanja velikosti organizacije so namreč mešani (Cascio, 1993, 2002; Freeeman, Cameron, Mishra, 1991). Doseganje pozitivnih rezultatov v času zmanjševanja pogosto pogojujejo z izvajanjem najboljših praks, o katerih razpravljam v enem od naslednjih poglavij. Da pa bi lahko bolje razumeli, zakaj zmanjševanje velikosti organizacije v večini primerov ni uspešno, je treba proučiti še posledice na mikro nivoju organizacije oz. na nivoju skupine in posameznega zaposlenega.

2.2.6 Posledice zmanjševanja velikosti organizacije na nivoju posameznika

Po opredelitvi Freemanove in Camerona (1993) je sestavni del zmanjševanja velikosti organizacije zmanjševanje števila zaposlenih. Proces zmanjševanja števila zaposlenih ima močan psihološki in sociološki vpliv na organizacijo in njene člane, s pomočjo katerega lahko poskusimo razložiti neuspeh pri doseganju želenih organizacijskih rezultatov[43]. V tem procesu, za katerega so značilne vse lastnosti odločanja v stresni situaciji (Shaw, Barrett-Power, 1997), so na mikro nivoju organizacije udeleženi trije značilni subjekti: odhajajoči oz. presežni člani organizacije[44], člani organizacije, ki bodo ostali zaposleni, in izvajalci zmanjševanja (De Vries, Balazs, 1996, str. 111). Odhajajoči člani v procesu zmanjševanja velikosti organizacije prenehajo biti člani organizacije[45], drugi, ki bodo zaposlitev obdržali, pa ostanejo člani organizacije. Izvajalci, ki običajno prav tako ostanejo člani organizacije, odločajo o tem, kdaj, koliko članom, katerim članom in na kakšen način bo prenehalo članstvo v organizaciji.

Čeprav v javnosti ob zmanjševanjih števila zaposlenih govorimo le o odhajajočih[46], v literaturi o zmanjševanju velikosti organizacije največ omenjajo tiste člane organizacije, ki so ostali zaposleni (Baruch, Hind, 2000; Thornhill, Sunders, Stead, 1997; Brockner et al., 1986; Brockner, 1988;

[43] Shaw in Barerett Power (1997, str. 122) zato predlagata model zmanjševanja velikosti organizacije, ki temelji na obvladovanju stresa na vseh nivojih organizacije.
[44] V literaturi jih označujejo tudi za žrtve zmanjševanja velikosti organizacije (De Vries, Balazs, 1996).
[45] Bistvo članstva v podjetjih je pogodba o delovnem razmerju med delodajalcem in delodajalcem.
[46] Glej npr. bazo člankov GV IN [URL: http://www.gvin.com].

Brockner, 1992; Brockner et al., 1992; Appelbaum et al., 1997; Appelbaum, Everard, Hung, 1999; Appelbaum, Donia, 2000; Dolan, Belout, Balkin, 2000), h katerim v širšem pogledu uvrščamo tudi izvajalce zmanjševanja. Osredotočenje na še vedno zaposlene člane organizacije je razumljivo, saj je neupoštevanje in nepravilno ravnanje s še zaposlenimi eden bistvenih razlogov za dolgoročne probleme oz. za neuspešnost organizacij po zmanjševanju njene velikosti (Kinnie, Hutchinson, Purcell, 1998).

Prispevki, ki obravnavajo položaj odhajajočih članov organizacije, se ukvarjajo z ekonomskimi, socialnimi, psihološkimi ter fiziološkimi procesi in posledicami, ki so jim izpostavljeni odhajajoči člani (De Vries, Balazs, 1996). Največ je takih, ki opisujejo in poskušajo oceniti različne (materialne in nematerialne) stroške in koristi, ki jih ima posameznik v primeru, da iz organizacije odide oz. da v njej ostane (Baruch, Hind, 2000, str. 33). Avtorji so razvili tudi teoretične in empirične modele, ki pojasnjujejo procese in posledice, ki so jim izpostavljeni odhajajoči. Leana in Feldman (1998) sta tako razvila model, ki obravnava izgubo dela pri posamezniku, Kates, Greiff in Hagen (Labib, Appelbaum, 1993) pa model, ki ocenjuje povezavo med posameznikom in sistemi socialne opore v času brezposelnosti[47]. Tudi med slovenskimi avtorji je precej literature na temo brezposelnosti ter družbenih problemov, ki se ob tem pojavljajo (Svetlik, 1985; Ignjatović, 2002).

Splošne ugotovitve s tega področja so, da med neprostovoljno odhajajočimi posamezniki doživijo večjo stopnjo stresa tisti, katerih delovna uspešnost je bila v preteklosti večja in ki se ne čutijo odgovorne za nastalo situacijo v organizaciji (Labib, Appelbaum, 1993)[48]. Reakcije posameznikov na nastalo situacijo, kot so povečana sovražnost, depresivnost, anksioznost, izguba dobrega mnenja o sebi in spodbude za spremembo poklicne poti so odvisne od osebnostnih značilnosti in situacijskih dejavnikov. Odhajajoče posameznike De Vries in Balazs (1996, str. 113-115) razvrstita v štiri skupine na: prilagodljive, neambiciozne (vdane v rutino vsakdana), depresivne in jezne oz. sovražne. Prilagodljivi posamezniki bodo hitro prebrodili krizo in si našli ustrezno delo. Za neambiciozne bo odhod spodbuden impulz za potrebno spremembo poklicne poti, ki je drugače ne bi izvedli. Depresivni, delež takšnih posameznikov je relativno velik, bodo zmanjševanje razumeli kot izdajo svojega zaupanja. Če v relativno kratkem času ne bodo našli novega dela, bodo daljše časovno obdobje doživljali depresivnost, apatičnost in čustveno nestabilnost. Zadnja skupina posameznikov bo svojo jezo oziroma sovražnost usmerila v izražanje različnih vrst agresivnosti[49].

Na še zaposlene člane organizacije najbolj vpliva način ravnanja z odhajajočimi: »Način ravnanja s presežnimi zaposlenimi označuje osebnost organizacije. Skrbno, dostojanstveno, pošteno in spoštljivo ravnanje s presežnimi zaposlenimi še zaposlenim članom organizacije sporoča, kako bi organizacija ravnala z njimi, če bi se znašli v takšni situaciji« (Appelbaum, Donia, 200, str. 334).

---

[47] Opisu in obravnavi teh modelov se bom izognil, ker bi to presegalo zastavljeni vsebinski obseg magistrskega dela.
[48] Cascio (2002) navaja, da zaposleni, ki so stalno korektno obveščeni o stanju svojega podjetja, lažje razumejo in sprejmejo odločitev o zmanjševanju števila zaposlenih.
[49] Cascio (2002) navaja, da je zmanjševanje števila zaposlenih statistično najbolj pogost razlog za izražanje nasilja v organizacijah.

Tudi Brockner in Greenberg (1990) ugotavljata, da je vedenje (reagiranje) še zaposlenih po zmanjševanju števila zaposlenih močno odvisno od ravnanja s presežnimi člani organizacije. Avtorja pri še zaposlenih članih organizacije ločita med sočustvovanjem in nesočustvovanjem s presežnimi člani organizacije. Če še zaposleni ocenijo, da je bilo zmanjšanje utemeljeno in izvedeno objektivno[50], se psihološko oddaljijo od problema in v prihodnosti delajo bolj zavzeto. Če pa imajo občutek, da so bili presežni zaposleni izbrani in obravnavani neutemeljeno in/ali nepravično, potem razvijejo negativne občutke o organizaciji, kar vpliva na njihovo delovno uspešnost. V praksi se pojavljajo tudi vmesne različice navedenih reakcij še zaposlenih.

Skupek psiholoških in socialnih reakcij ter vedenjskih vzorcev posameznikov, ki so preživeli zanje močno neugoden dogodek, imenujemo »sindrom preživelih« (angl. survivors' syndrome). Brockner (1988) je utemeljil ta termin tudi za posameznike, ki so »preživeli« večje zmanjševanje števila zaposlenih. Nujno je jasno razlikovati med psihološkimi stanji, ki so značilna za sindrom preživelega, in vedenji, ki so njihova posledica (Thornhill, Saunders, Stead, 1997, str. 82). Med psihološka stanja sindroma preživelega avtorji prištevajo: nezaupanje in dvom (predvsem v varnost zaposlitve, management, organizacijo), negotovost, zmanjšano pripadnost in zvestobo organizaciji, strah, jezo, občutek krivde[51], depresivnost, anksioznost in občutek izdaje s strani delodajalca[52]. Kot posledica teh psiholoških stanj se pojavijo naslednja vedenja: večja previdnost, manjša pripravljenost prevzemati tveganja, načrtovanje odhoda iz organizacije, zmanjšana delovna prizadevnost, manjša produktivnost, večje število napak pri delu, povečan absentizem (bolniška odsotnost), pomanjkanje motivacije, nezmožnost inovacij, nepripravljenost na spremembe, nepripravljenost na učenje, manjša prilagodljivost oz. rigidnost, kratkoročna usmerjenost, nezadovoljstvo z delovnim mestom, zaradi večjih delovnih obremenitev pa se pogosto pojavlja tudi izgorelost (Brockner, 1988; Brockner, 1992; Brockner et al., 1992; De Vries in Balazs, 1996; Appelbaum et al., 1997; Shaw, Barrett-Power, 1997). Opozoriti je treba tudi na to, da vse negativne reakcije niso uperjene proti organizaciji (Thornhill, Saunders, 1998).

Intenzivnost reakcij še zaposlenih članov organizacije je odvisna od moderatorjev. To so spremenljivke, ki lahko povečujejo ali zmanjšujejo moč naštetih reakcij še zaposlenih članov organizacije. Prepoznavanje moderatorjev omogoča organizacijam uravnavati reakcije še zaposlenih članov organizacije. Na preprečitev pojava zgoraj omenjenih reakcij namreč organizacija težko vpliva, lahko pa z ukrepi, usmerjenimi na moderatorje uravnava intenziteto teh reakcij (Thornhill, Saunders, Stead, 1997; Thornhill, Saunders, 1998). Najpomembnejši moderator je socialna in psihološka razdalja med odhajajočim in še zaposlenim članom organizacije (Brockner, 1988), ki temelji predvsem na skupnem mišljenju, nazorih, vrednotah in podobnih izkušnjah. Manjša je razdalja oz. večja je povezanost med subjektoma, močnejše bodo reakcije še zaposlenega člana organizacije na odhod njegovega kolega. Če smo natančnejši, lahko ob

[50] Objektivnost se nanaša predvsem na izbiro konkretnih presežnih posameznikov.
[51] Ker so njihovi sodelavci izgubili delo, oni pa so ga obdržali. Uporabljamo lahko tudi temin občutek krivde preživelih (angl. survivor guilt). Včasih se pojavi tudi zavidanje preživelih (angl. survivor envy), zlasti, če so bili presežki ob odhodu deležni velikodušnih pogojev, stanje v organizaciji pa se poslabšuje (Kinnie, Hutchinson, Purcell, 1998). V Sloveniji to zaradi tranzicije občutimo kot zavidanje med subjekti prvega in naslednjih valov zmanjševanja števila zaposlenih (prvi val po osamosvojitvi je imel večje ugodnosti).
[52] To je povezano z razdorom psihološke pogodbe med delodajalcem in delojemalcem.

podrobni razvrstitvi ugotovimo naslednje moderatorje (Brockner, 1988; Brockner, Greenberg, 1990):

- skupno oz. medsebojno odvisno delo med subjektoma v preteklosti,
- skupne vrednote, prepričanja in nazori subjektov,
- pretekle lastne izkušnje še zaposlenega člana organizacije z neprostovoljnim odhodom iz organizacije,
- negotovost še zaposlenega člana o varnosti njegove zaposlitve,
- mnenje še zaposlenega člana o pravičnosti postopkov izvajanja programa presežnih zaposlenih,
- pričakovanja še zaposlenega člana o stalnosti njegove zaposlitve[53],
- situacijske spremenljivke in razmere v okolju (predvsem na trgu dela) ter
- značajske (psihološke), ekonomske in sociološke značilnosti posameznika.

Med še zaposlenimi člani organizacije so tudi izvajalci zmanjševanja števila zaposlenih, ki poleg podobnih reakcij, kot so opisane, doživljajo še reakcije, ki so povezane z odgovornostjo pri izvajanju zmanjševanja. V procesu izvajanja zmanjševanja števila zaposlenih se izrazijo osebnostne značilnosti izvajalcev, ki določajo, kakšne obrambne mehanizme[54] bo subjekt uporabljal, da bi se izognil občutku krivde. Depresija, čustvena otopelost in izguba delovne vneme so posledice, ki jih izvajanje zmanjševanja števila zaposlenih pusti pri izvajalcih in vplivajo na njihovo sposobnost vodenja podjetja v prihodnosti (De Vries in Balazs, 1996).

Večini opisanih negativnih posledic zmanjševanja števila zaposlenih se je z uporabo pravega strateškega pristopa in ustrezno izvedenimi aktivnostmi ravnanja s človeškimi viri mogoče izogniti ali jih omiliti vsaj toliko, da organizaciji ne škodujejo (Baruch, Hind, 2000, str. 38). Pri tem je zelo pomembna tudi izbira primernega časa in ohranitev medsebojnega zaupanja v organizaciji (Mishra, Mishra, 1994).

2.2.7 Najboljše prakse pri zmanjševanju velikosti organizacije

V skladu z univerzalističnim pogledom na management lahko tudi pri zmanjševanju velikosti organizacije govorimo o najboljših praksah[55]; njihovo izvajanje naj bi v splošnem zagotavljalo uspeh zmanjševanja velikosti organizacije. Literatura s tega področja (Cameron, 1994b, Hitt et al., 2001, Appelbaum et al., 1997; Appelbaum, Everard, Hung, 1999; Zeffane, Mayo, 1994; Drew, 1994) identificira in opisuje najboljše prakse in posreduje praktične nasvete za management. V tem delu besedila bom najprej prikazal najbolj pogosto navedene najboljše prakse pri zmanjševanju velikosti organizacije za širše področja managementa, potem pa še najboljše prakse pri ravnanju s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije.

---

[53] Nepričakovano zmanjševanje števila zaposlenih ima bolj ostre posledice.
[54] Več o obrambnih mehanizmih izvajalcev pri izvajanju zmanjševanja števila zaposlenih v De Vries in Balazs (1996).
[55] Največkrat je to kombinacija izvajanja različnih aktivnosti in izbire določenih strateških pristopov.

Cameron (1994b, str. 207-210) je eden redkih avtorjev, ki navaja devet področij, v okviru katerih prepoznava najboljše prakse. Ta področja so: pristop k zmanjševanju velikosti organizacije, priprava zmanjševanja, vključevanje članov organizacije v načrtovanje in izvajanje zmanjševanja, vodenje organizacije v času zmanjševanja, komunikacija med člani organizacije, podpora in pomoč članom organizacije, zniževanje stroškov v času zmanjševanja, merjenje učinkov zmanjševanja in operativno izvajanje zmanjševanja velikosti organizacije. Drugi avtorji najboljše prakse pri zmanjševanju velikosti organizacije zgolj navedejo in se ne spuščajo v njihovo klasifikacijo. Med najboljše prakse uvrščamo (Hitt et al., 2001; Drew, 1994; Appelbaum et al., 1997; Zeffane, Mayo, 1994; Appelbaum, Everard, Hung, 1999; Flude, 1994):

- prepoznavanje in ohranjanje ključnih posameznikov,
- vodenje z jasnim in obsežnim komuniciranjem vizije,
- zmanjševanje števila hierarhičnih nivojev v organizaciji,
- analiziranje in odpravljanje neracionalnosti v poslovnem procesu,
- obsežna, kvalitetna in odprta komunikacija znotraj organizacije[56],
- ustrezno umeščanje povezovalnih organizacijskih enot v novo organizacijsko strukturo,
- usposabljanje za prevzemanje novih delovnih nalog in za izvajanje odpuščanja,
- usposabljanje vodij za motiviranje še zaposlenih in ravnanje z njimi,
- zagotavljanje pomoči presežnim in še zaposlenih članom organizacije,
- sodelovanje vseh članov organizacije pri načrtovanju in izvajanju zmanjševanja,
- preprečevanje odliva ključnega znanja in sposobnosti,
- prenos avtoritete in odgovornosti na nižje nivoje organizacije – pooblaščanje posameznikov,
- neprestano planiranje potrebnega obsega znanj, veščin in sposobnosti,
- uporaba pravičnih in objektivnih metod ter meril za določanje presežnih zaposlenih,
- učinkovita in pravična administracija odpuščanja,
- izvajanje obsežnih in raznovrstnih varčevalnih ukrepov na vseh nivojih organizacije,
- spreminjanje in usklajevanje sistemov izbire, ocenjevanja in nagrajevanja,
- uvajanje prilagodljivih oblik zaposlovanja in dela.

Pomembno vlogo pri prepoznavanju in izvajanju najboljših praks ima strateško primerjanje (angl. benchmarking) s primerljivimi podjetji (Drew, 1994), predvsem z organizacijami v podobni dejavnosti in s podobno kadrovsko strukturo. To omogoča tudi razvoj bolj specifičnih praks, ki se sicer že nanašajo na določeno poslovno in poklicno okolje, a so še vedno preveč splošne, da bi lahko govorili o strateškem ujemanju[57].

[56] Če ni tako, se v organizaciji v razmerah negotovosti pojavijo govorice (Dolan, Belout, 2000), ki so v takšni situaciji izredno škodljive.

[57] Lee (1984, str 70) prepozna in opiše najboljše prakse v tržnem, birokratskem in profesionalnem poklicnem okolju v razmerah upada organizacije. Podobno opredelijo strateške pristope pri ukrepih proti upadu organizacije tudi Ferris, Schallenberg in Zammuto (1984, str. 386).

Če upoštevamo načela univerzalističnega pristopa najboljših praks pri ravnanju s človeškimi viri (Boxall, Purcell, 2003) in ponovno pregledamo razvrstitev področij najboljših praks po Cameronu (1994b), potem lahko najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja organizacije najdemo predvsem na področjih zagotavljanja komunikacije med člani organizacije, izvajanja podpore in pomoči članom organizacije ter pri operativnem izvajanju zmanjševanja velikosti organizacije. Ravnanje s človeškimi viri je v takšni situaciji skoraj izključno osredotočeno na izvajanje aktivnosti, pri čemer se zanemarja strateški vidik.

Med sedmimi najboljšimi praksami ravnanja s človeškimi viri, ki jih je za splošne razmere opredelil Pfeffer (1998, str. 65), se na prvem mestu pojavlja varnost zaposlitve. V istem prispevku trdi, da varnost zaposlitve močno vpliva na delovno uspešnost posameznika, in meni, da se mora podjetje do zadnjega upirati odpuščanju svojih zaposlenih. To je upravičeno šele, ko zmanjka vseh drugih možnosti. Upoštevajoč ta pogled je iskanje najboljših praks v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije skoraj paradoksalno.

Ne glede na to se v literaturi pojavljajo najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri tudi za razmere zmanjševanja velikosti organizacije. V takšnih razmerah je poudarek predvsem na naslednjih aktivnostih: na preoblikovanju delovnih mest, določanju meril in izbiranju konkretnih presežnih zaposlenih (Flude, 1994), na usposabljanju, ohranjanju ključnih kadrov, administraciji postopkov zmanjševanja števila zaposlenih, izvajanju zmanjševanja števila zaposlenih, na pomoči odpuščenim[58] (Doherty, 1998) in še zaposlenim, na spremembah v sistemu nagrajevanja, na učinkovitem komuniciranju z zaposlenimi[59] in na ukrepih za povečevanje delovne uspešnosti (Appelbaum, Everard, Hung, 1999).

Med navedenimi aktivnostmi v angleški in ameriški literaturi najdemo tudi najboljše prakse. Nekatere med njimi so v Sloveniji precej samoumevne in zakonsko določene, druge pa so tudi pri nas vir razlikovanja med organizacijami, ki zmanjšujejo svojo velikost. Te prakse so (Feldman, Leana, 1994): predhodno prerazporejanje zaposlenih, vnaprejšnje opozarjanje o izgubi delovnega mesta (oz. odpovedni rok), ustrezno izbiranje meril za določanje presežnih zaposlenih[60], zagotavljanje odpravnine in podaljšanje dobe koriščenja bonitet oz. zavarovanj, zagotavljanje izobraževanja in preusposabljanja, pomoč pri iskanju zaposlitve, sočutno informiranje zaposlenih o vzrokih za odpuščanje, ponovna vzpostavitev psihološke pogodbe s še zaposlenimi, vnaprejšnje planiranje človeških virov, ki preprečuje odpuščanje velikega števila zaposlenih, sodelovanje organizacije z javnimi institucijam pri zagotavljanju različnih storitev odpuščenim, pomoč pri

---

[58] Pomoč odpuščenim navajajo kot najboljšo prakso, čeprav v Sloveniji ni velikih razlik med organizacijami, ker pomoč večinoma zagotavlja Zavod za zaposlovanje.

[59] Isabella (1989) opozarja na potrebo po zagotavljanju informacij še zaposlenim članom organizacije. Ugotavlja, da so v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije še zaposleni pogosto neobveščeni ali narobe obveščeni o svojem položaju v prenoveljeni organizacijski strukturi, o pričakovanih standardih njihove delovne uspešnosti in o dodatnih nalogah, ki jih morajo opraviti, kar pogosto zmanjšuje učinkovitost nekaterih sistemov ravnanja s človeškimi viri in vpliva na manjšo uspešnost zmanjševanja velikosti organizacije.

[60] Kriteriji za izbiro zaposlenih, ki bodo zapustili organizacijo morajo biti jasni, primerni in pošteni (Labib, Appelbaum, 1993). Običajno so merila naslednja: senioriteta, delovna uspešnost in specifičnost znanja, veščin in sposobnosti (Dolan, Belout, 2000). V Sloveniji je v obravnavanem obdobju merila v precejšni določala že zakonodaja.

pridobivanju državnih pomoči, izkazovanje socialne odgovornosti do okolja, v katerem deluje, ter sodelovanje z državo, sindikati in drugimi zainteresiranimi udeleženci (s socialnimi partnerji). Glede na veliko število teh aktivnosti, ki jih v Sloveniji zagotavlja Zavod za zaposlovanje [URL: http://www.ess.gov.si/], februar 2004), lahko ugotovimo, da so slovenska podjetja na tem področju precej razbremenjena, saj bi morala drugače te aktivnosti zagotavljati sama oz. te aktivnosti niso vir razlikovanja med različnimi organizacijami, ki zmanjšujejo svojo velikost.

2.2.8 Proaktivno uravnavanje velikosti organizacije

V strokovni, še bolj pa v poljudni literaturi se je kmalu po uveljavitvi termina zmanjševanje velikosti organizacije (angl. downsizing) začel pojavljati pojem določanje prave velikosti organizacije (angl. rightsizing). Predstave avtorjev o pomenu tega pojma so različne. Veliko avtorjev v poljudni literaturi ga opredeljuje kot pravilno zmanjševanje velikosti organizacije in navaja vrsto najboljših praks, ki naj bi to zagotavljale (Cameron, 1994b). Kinnie, Hutchinson in Purcell (1998) ga označujejo kot evfemizem pojma zmanjševanje velikosti organizacije, Band in Tustin (1995) pod tem pojmom prepoznavata neprestano zmanjševanje velikosti organizacije z namenom vedno znova zaposlovati optimalno količino človeških virov, Zeffane in Mayo (1994) ga opredeljujeta kot strateško planirano preoblikovanje organizacije, pri čemer poudarjata pomen pravilnega vnaprejšnjega planiranja potrebnih človeških virov, Hitt in drugi (2001) pa ga prepoznavajo kot proces proaktivnega strateško orientiranega prizadevanja za doseganje prave velikosti organizacije.

V teh opredelitvah večina avtorjev ugotavlja, da je problem zmanjševanja velikosti organizacije bolje reševati vnaprej oz. proaktivno. Z vnaprejšnjim uravnavanjem velikosti organizacije, pri čemer veliko vlogo pripisujejo predvsem ustreznemu planiranju človeških virov in uvajanju prilagodljivih oblik zaposlovanja, se je po njihovem mnenju mogoče izogniti težavam, ki jih s seboj prinaša zmanjševanje velikosti organizacije, še preden nastanejo (Mathys, Burack, 1993). Z uravnavanjem obsega človeških virov lahko namreč posredno uravnavamo velikost organizacije. Pravilno predvidevanje izložkov ter posledično potrebe po znanjih, veščinah in sposobnostih ljudi, ki jih zaposluje, je za organizacijo bistveno pri preprečevanju reaktivnega zmanjševanja njene velikosti. Sposobnost organizacije, da se sproti prilagaja razmeram na trgu in temu ustrezno določa potrebni obseg človeških virov, imenujemo okretnost organizacije (Dyer, Schafer, 2003), pri čemer igra strateško RSČV zelo pomembno vlogo. Organizacija lahko uvaja tudi blažilne strategije (angl. buffer strategies), za katere je značilno načrtovanje ukrepov za primer začasnega prenehanja potreb po delovni sili. Če do takšne situacije pride, organizacija začne izvajati predvideni načrt, ki vsebuje precej podobne metode kot prerazporejanje pri načinih zmanjševanja števila zaposlenih (Gutchess, 1985).

Ker konkretna organizacija zaradi velike dinamike poslovnega okolja težko predvideva svoje potrebe po človeških virih, vsem zaposlenim ne more zagotavljati varnosti zaposlitve in obenem ostati fleksibilna. Zato se je pojavil model organizacije kot triperesne deteljice (angl. shamrock

organization). Takšna organizacija izvaja naloge na tri načine (Handy, 1995)[61]: z zaposlovanjem stalno zaposlenih sodelavcev, z zaposlovanjem začasno zaposlenih sodelavcev (npr. delo za določen čas in pogodbeno delo) in z izločanjem (angl. outsourcing) oz. z najemanjem storitev na trgu. Še vedno organizacija lahko zagotavlja varnost zaposlitve kvečjemu stalno zaposlenim sodelavcem, s katerimi pokriva stalne potrebe po človeških virih. Druga dva načina opravljanja nalog sta povezana z zagotavljanjem človeških virov ob povečanih potrebah in temeljita na transakcijskem odnosu med organizacijo in sodelavcem[62]. Organizacije tako kratkoročno uravnavajo predvsem obseg zaposlitev za določen čas, dolgoročno pa obseg jedra sodelavcev, ki so zaposleni za nedoločen čas. Poleg tega je uravnavanje obsega človeških virov mogoče tudi z različnimi prilagodljivimi oblikami zaposlovanja, kot so skrajšan (npr. polovični) delavnik in delitev delovnega mesta (Robbins, 2001) ter v okviru zavezništev za ravnanje s človeškimi viri (angl. HR Alliance)[63], kamor prištevamo skupni nepravi notranji trg dela (angl. quasi internal labor market) ter posojanje in izmenjavanje zaposlenih (angl. employee sharing) (Gardner, 2003).

2.3 Model strateškega RSČV v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije

Širši model strateškega RSČV za tranzicijske države, ki sem ga predstavil na začetku drugega poglavja, bom v tem delu besedila prilagodil razmeram zmanjševanja velikosti organizacij v predelovalnih dejavnostih v Sloveniji. Pri tem je treba opraviti tri zožitve osnovnega modela. Prva zožitev bo aplikacija modela na eno samo tranzicijsko državo (Slovenija), druga zožitev na eno samo usmeritveno strategijo (zmanjševanje), zadnja pa na konkretno dejavnost (predelovalna dejavnost).

Skladno s prvo zožitvijo od treh elementov razmer RSČV[64] ostaneta le še dva. Delovna in druga pomembna zakonodaja, zakonitosti na trgu dela, vloga industrijskih razmerij in socialnega dialoga, narodna kultura in tradicija, makroekonomske razmere, davčni sistem in drugi pomembnejši dejavniki zunanjih razmer RSČV so namreč v eni državi bolj ali manj enotni. Še vedno pa so vir variabilnosti med organizacijami pospeševalci RSČV in notranje razmere RSČV.

Prva zožitev iz osnovnega modela izloči enega izmed konstruktov, druga in tretja zožitev pa vplivata le na opustitev dveh spremenljivk znotraj konstrukta notranje razmere RSČV. Zaradi osredotočenja na usmeritveno strategijo zmanjševanja in na predelovalne dejavnosti opustimo spremenljivki usmeritvena strategija organizacije in dejavnost, v kateri deluje organizacija. Določitev usmeritvene strategije in dejavnosti, ki bosta predmet proučevanja, nam omogoča

[61] Že pred nastankom omenjenega modela je obstajal model jedro-obrobje (angl. core-periphery model), ki je sodelavce na podoben način razvrstil na ključne in neključne (Atkinskon, 1984). Združitev z modelom triperesne deteljice je preveč deterministična, saj ni nujno, da so vsi zaposleni za določen čas neključni zaposleni.

[62] V državah z zelo strogo zakonodajo je fleksibilnost organizacije ob uvajanju začasnih oblik zaposlovanja še toliko večja.

[63] To obliko sodelovanja lahko imenujemo tudi medorganizacijsko mreženje z namenom uravnavanja obsega človeških virov (Mayne, Tregaskis, Brewster, 1996).

[64] Zunanje razmere RSČV v modelu nastopajo kot eksogene spremenljivke oz. kot kontrolne spremenljivke.

kontroliranje za ti dve spremenljivki, a hkrati poslabša možnosti posploševanja dobljenih rezultatov na druge dejavnosti.

2.3.1 Predstavitev spremenljivk po konstruktih modela

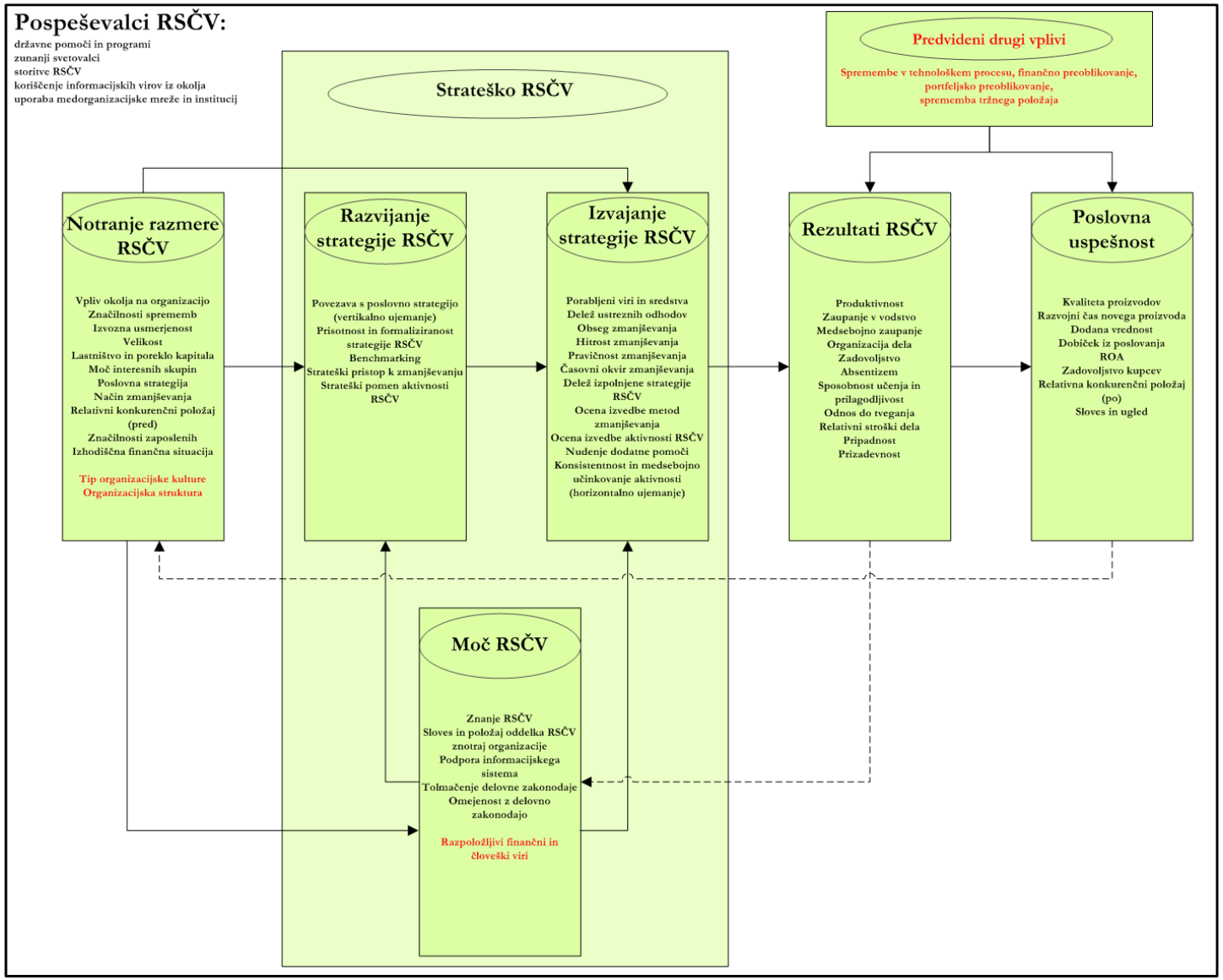
Na sliki 6 predstavljam model strateškega RSČV, ki je prilagojen za proučevanje zmanjševanja velikosti organizacij v predelovalnih dejavnostih v Sloveniji. Model sestavljajo spremenljivke v naslednjih medsebojno povezanih konstruktih: notranje razmere RSČV, razvijanje strategije RSČV, izvajanje strategije RSČV, moč RSČV, rezultati RSČV, poslovna uspešnost, pospeševalci RSČV in predvideni drugi vplivi. Vsebina obravnavanih konstruktov modela je navedena v tem delu besedila.

Notranje razmere RSČV, ki vplivajo na konstrukte razvijanja in izvajanja strategije RSČV ter na moč RSČV, sestavljajo naslednje spremenljivke: vpliv poslovnega okolja na organizacijo, značilnosti sprememb v poslovnem okolju, izvozna (ne)usmerjenost organizacije, velikost organizacije, lastništvo in poreklo kapitala v organizaciji, moč interesnih skupin, poslovna strategija, način zmanjševanja velikosti organizacije, relativni konkurenčni položaj pred zmanjševanjem, izhodiščna finančna situacija, značilnosti zaposlenih, tip organizacijske kulture in organizacijska struktura. Če upoštevamo obratno vzročno povezavo, na katero sem že opozoril, potem na notranje razmere RSČV vpliva še prehodna uspešnost organizacije.

Konstrukta razvijanje in izvajanje strategije RSČV predstavljata vrzel strateškega ravnanja s človeškimi viri. Razvijanje RSČV sestavljajo spremenljivke povezava s poslovno strategijo (navpično ujemanje), prisotnost in formaliziranost strategije RSČV, zgledovanje po primerljivih podjetjih (benchmarking), strateški pristop k zmanjševanju in strateški pomen aktivnosti RSČV. H konstruktu izvajanje strategije RSČV pa prištevamo spremenljivke: porabljeni viri in sredstva za uresničevanje strategije RSČV, delež ustreznih odhodov, obseg zmanjševanja, hitrost zmanjševanja, pravičnost zmanjševanja, časovni okvir zmanjševanja, delež izpolnjene strategije RSČV, ocena kvalitete izvedbe metod zmanjševanja in aktivnosti RSČV, nudenje dodatne pomoči presežkom ter konsistentnost in medsebojno učinkovanje aktivnosti (vodoravno ujemanje). Oba konstrukta sta odvisna od notranjih razmer RSČV in moči RSČV. Razvijanje strategije RSČV vpliva na njeno izvajanje, ki nadalje vpliva na rezultate RSČV.

Konstrukt moči RSČV je moderator razvijanja in izvajanja strategije RSČV, kar pomeni, da lahko okrepi ali pa oslabi vpliv teh dveh konstruktov. V skladu z obratno vzročnostjo je moč RSČV odvisna od predhodnih rezultatov RSČV. Sestavljajo jo naslednje spremenljivke: znanje RSČV za vse nosilce (specialisti RSČV – kadroviki, vrhnji management, neposredni vodje), sloves in položaj oddelka RSČV znotraj organizacije, podpora informacijskega sistema, ekskluzivno tolmačenje delovne zakonodaje vrhnjemu managementu s strani oddelka RSČV, omejenost delovanja z delovno zakonodajo in razpoložljivi finančni in človeški viri.

Slika 6: Model strateškega ravnanja s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije za predelovalno dejavnost v Sloveniji



Vir: Zupan, Kaše, 2003a in lastno delo.

Učinkovitost in uspešnost razvijanja in izvajanja RSČV se pokaže v rezultatih RSČV[65]. Preko njih razvijanje in izvajanje RSČV vpliva na poslovno uspešnost organizacije. Za rezultate RSČV je značilno, da jih lahko opredelimo na več nivojih. Če se navežem na Boxalla in Purcella (2003), sem pri raziskavi uporabil le dva najvišja nivoja rezultatov ravnanja s človeškim viri. Avtorja na najvišjem nivoju navajata produktivnost zaposlenih ter fleksibilnost in družbeno legitimnost organizacije. Nivo niže so rezultati, ki prispevajo k zadovoljevanju ciljev na višjem nivoju: organizacija dela, sposobnosti, znanja in motivacija zaposlenih, stroški dela, zaupanje in pravičnost, sloves organizacije in delovanje v skladu z zakonodajo. V konkretnem modelu nastopajo naslednje spremenljivke: produktivnost, zaupanje v vodstvo, medsebojno zaupanje zaposlenih, organizacija dela, zadovoljstvo, absentizem[66], sposobnost učenja in prilagodljivost, odnos do tveganja, relativni stroški dela, pripadnost ter prizadevnost.

Zadnji konstrukt vodoravne linije modela je poslovna uspešnost, ki jo je v tranzicijskih državah precej problematično meriti (Zupan, Kaše, 2003a). Da bi se izognil različnim težavam, bom poslovno uspešnost meril s precej širokim naborom statičnih in dinamičnih kazalnikov, ki upoštevajo več različnih pogledov na uspešnost. Dinamični kazalniki uspešnosti so pri organizacijah, ki zmanjšujejo svojo velikost, še posebno primerni. Obravnavani konstrukt je zato sestavljen iz dinamičnih in statičnih kazalcev: kvalitete proizvodov, razvojnega časa novega proizvoda, dodane vrednosti, dobička iz poslovanja, dobičkonosnosti sredstev (ROA), zadovoljstva kupcev, relativnega konkurenčnega položaja po zmanjševanju velikosti organizacije ter ugleda in slovesa organizacije.

Od zunanjih razmer, v katere je usidrano ravnanje s človeškimi viri, so v zoženem modelu drugi pospeševalci RSČV. V ta konstrukt prištevamo različne vplive države in njenih institucij (programi in pomoči) na ravnanje s človeškim viri, delovanje svetovalcev na področju RSČV ter bazo znanja s področja SHRM, koriščenje informacijskih virov o RSČV, uporabo medorganizacijske mreže za namene RSČV in dostopnost storitev RSČV, ki jih skupaj zajemamo pod pojmom stroka RSČV. Pospeševalci RSČV imajo pomembno vlogo pri razvoju celotnega strokovnega področja ravnanja s človeškimi viri v Sloveniji.

Pri natančnejšem proučevanju strateškega RSČV v razmerah zmanjševanja je treba upoštevati še predvidene vplive drugih področij na rezultate RSČV in na poslovno uspešnost. Upoštevati je torej treba vpliv, ki ga imajo spremembe v tehnološkem procesu, učinki finančnega in portfeljskega preoblikovanja in spremembe tržnega položaja organizacije na rezultate RSČV ter na poslovno uspešnost organizacije.

Tako pripravljen model je primeren za empirično preverjanje, o katerem govorita naslednji poglavji. Pri empiričnem modelu je treba razmisliti, katere izmed spremenljivk iz konceptualnega

---

[65] Becker in Huselid (2001) sta za proučevanje rezultatov RSČV po vzoru splošnega uravnoteženega sistema kazalnikov (Kaplan, Norton, 2000) razvila uravnoteženi sistem kazalnikov RSČV. Zaradi velikih informacijskih potreb to orodje v Sloveniji še ni razširjeno.

[66] Med rezultati RSČV je tudi absentizem, ki je glede na empirične študije Saveryja, Travaglioneja in Firnsa (1998) negativno povezan z uspešnostjo in z drugimi spremenljivkami v okviru RSČV.

modela je smiselno vključiti. Več vključenih spremenljivk sicer omogoča večje razumevanje modela, a je zaradi kompleksnosti empirična analiza težavnejša (Wright, Gardner, 2003).

3 Zasnova empirične raziskave

3.1 Ravnanje s človeškimi viri v Sloveniji

Za evropske in s tem tudi za slovenske organizacije je značilno, da so manj neodvisne in bolj vpete v institucionalno okolje kot pa organizacije v ZDA, kjer so nastali modeli strateškega ravnanja s človeškimi viri. Pri obravnavanju RSČV v evropskem prostoru je torej treba upoštevati, da imajo organizacije manj avtonomije na področju aktivnosti RSČV, da obstaja večji poudarek na kolektivizmu in večji vlogi sindikatov, da obstaja večja vloga socialnega partnerstva v zaposlitvenem odnosu ter da obstaja večja stopnja državnega intervencionizma pri zadevah, ki so povezane s človeškimi viri (Brewster, 1995; Sparrow, Hiltrop, 1998). Hkrati je treba opozoriti, da se Evropa zaradi potrebe po doseganju večje konkurenčnosti svojega gospodarstva giblje v smeri večje fleksibilizacije in deregulacije delovnih razmerij, s čimer daje večjo možnost za uporabo modelov RSČV (Vodovnik, 2002).

Zupanova (1999) ugotavlja, da med podjetji v Sloveniji obstajajo precejšnje razlike glede RSČV, in v svoji raziskavi identificira pet modelov RSČV (str. 168): »k posamezniku usmerjeno RSČV«, »model strokovne podpore vodjem«, »navidezni strateški model«, »participativni model« in »model administrativne učinkovitosti«. Model »k posamezniku usmerjeno RSČV« je najbližje modelu strateškega ravnanja s človeškimi viri, a ga uporablja le malo slovenskih podjetij. Bolj prisoten je tradicionalni administrativni pristop k RSČV z relativno nizkim navpičnim in vodoravnim ujemanjem (Zupan, Kaše, 2003a).

Za RSČV v slovenskih podjetjih je značilno zelo majhno število strokovnjakov RSČV na 100 zaposlenih, feminizacija, relativno manjše uporabljanje zunanjih storitev RSČV, pomanjkanje znanj RSČV pri neposrednih vodjih in vrhnjem managementu ter slabša usposobljenost in pomanjkanje poslovnega znanja specialistov RSČV (Zupan, Kaše, 2003a, Svetlik, 2002). Zato ni presenetljivo, če dosedanje raziskave kažejo, da se slovenska podjetja sicer razlikujejo glede na svojo konkurenčno politiko in pristope k RSČV, vendar njihovi poslovni rezultati ne odražajo konsistentnosti pristopov RSČV s konkurenčno politiko njihovega podjetja (Dmitrovič, Zupan, 2001).

Eden od pomembnih elementov RSČV v tranzicijskih državah je tudi zmanjševanje števila zaposlenih. Dosedanje raziskave so pokazale, da slovenske organizacije v primerjavi z organizacijami v drugih evropskih državah uporabljajo precej mehke metode zmanjševanja števila zaposlenih, kar pripisujejo deloma zakonodaji, deloma spodbudam z aktivno politiko zaposlovanja s strani države in deloma izrazitejši socialni naravnanosti RSČV v slovenskih podjetjih (Svetlik, 2002). Kljub temu Zupanova (1999) opaža, da načini zmanjševanja števila zaposlenih postajajo čedalje bolj trdi. Po osamosvojitvi Slovenije so organizacije uporabljale

pretežno mehke metode, med katerimi so prevladovali dokupi delovne dobe, predčasne upokojitve in premestitve v podjetjih. Ves čas od leta 1991 pa do leta 1996, ki ga še zajema v svoji raziskavi, pa je naraščal delež presežkov, ki so bili napoteni na zavod za zaposlovanje.

3.2 Institucionalni okvir zmanjševanja velikosti organizacij v Sloveniji

Pri zamišljanju in izvajanju zmanjševanja velikosti organizacije v Sloveniji ima zelo pomembno vlogo institucionalno okolje, kjer so pomembni predvsem zakonodaja, industrijska razmerja (odnosi med delodajalci in sindikati, sodelovanje delavcev pri upravljanju) in vloga države. Ti elementi kar precej vplivajo predvsem na diskrecijske možnosti organizacije pri izbiranju njenega strateškega pristopa k zmanjševanju, na način zmanjševanja števila zaposlenih in na nudenje dodatne pomoči prizadetim delavcem.

V obdobju, ki sem ga proučeval v raziskavi, so problematiko zmanjševanja števila zaposlenih na področju zakonodaje urejali zlasti Zakon o delovnih razmerjih iz leta 1990 (Uradni list RS, št. 14-696/1990) s kasnejšimi spremembami in dopolnitvami, Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. 40-2205/1997) ter panožne in podjetniške kolektivne pogodbe. Zakon o delovnih razmerjih[67] (Uradni list RS, št. 14-696/1990) v poglavju o prenehanju potreb po delavcih zaradi nujnih operativnih razlogov v organizaciji oz. pri delodajalcu opredeljuje in loči trajno in začasno presežne delavce. Začasno presežni so tisti delavci, katerih delo postane nepotrebno za šest mesecev ali manj. Takšnim delavcem delovno razmerje ne preneha in se po zakonu rešuje s prerazporeditvami znotraj podjetja, s prerazporeditvami v drugo organizacijo, s prekvalifikacijo oz. dokvalifikacijo, s čakanjem na delo ali pa z uvajanjem dela s skrajšanim delovnim časom. Če je delo delavca nepotrebno za čas, daljši od šestih mesecev (trajno presežni delavci) in ni možnosti za opisane načine reševanja, potem zakon predvideva tudi prenehanje delovnega razmerja.

Poslovodni organ podjetja je moral v obravnavanem obdobju (1997-2002) v primeru večjega števila trajno presežnih delavcev o razlogih za prenehanje potreb po delu, o številu in kategorijah nepotrebnih delavcev in o roku, v katerem bo prenehala potreba po njihovem delu, obvestiti svet delavcev ali delavskega zaupnika[68], sindikate, zavod za zaposlovanje in upravno enoto ter pripraviti program razreševanja presežkov. Pri pripravi in sprejemanju programa[69] so morali sodelovati tudi svet delavcev ali delavski zaupnik in predstavniki sindikatov. Kriteriji za izbiro konkretnih presežnih delavcev so bili opredeljeni v zakonu pa tudi v kolektivnih pogodbah[70] in so

---

[67] V času pisanja magistrskega dela je že v veljavi novi Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002), ki velja od 1. 1. 2003. S tem datumom je prenehal veljati prejšnji zakon, ki ga opisujem v tem delu besedila.

[68] Njihov položaj v organizaciji je sicer urejen v Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/1993), ki določa, kako delavci z obveščanjem, skupnim delovanjem, soodločanjem in pravico zadržanja odločitve delodajalca sodelujejo pri upravljanju organizacije.

[69] Ta se nanaša na ukrepe za preprečitev in omejitev prenehanja delovnih razmerij ter na ukrepe za omejitev škodljivih posledic in vsebuje seznam nepotrebnih delavcev. Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. 40-2205/1997) zahteva tudi finančno ovrednotenje programa.

[70] V Splošni kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. 40-2205/1997, 17. člen) je navedenih šest kriterijev, ki naj bi se po metodi izključevanja upoštevali po naslednjem vrstnem redu: doseganje delovnih

zajemali: strokovno izobrazbo, delovne izkušnje, delovno uspešnost, delovno dobo, zdravstveno stanje in socialno stanje delavca[71]. Splošna kolektivna pogodba za gospodarstvo (1997) je zahtevala še, da se pri določanju presežnih delavcev v isto kategorijo uvrstijo vsi delavci, ki delajo na takih delovnih mestih, da jih je mogoče medsebojno prerazporejati v skladu z zakonom.

Delovno razmerje presežnemu delavcu je prenehalo po preteku šestih mesecev od sklepa o prenehanju delovnega razmerja. V tem času je bil delodajalec delavcu dolžan zagotavljati nadomestilo plače, ob odhodu pa odpravnino v višini najmanj polovice povprečne plače v zadnjih treh mesecih za vsako leto dela pri delodajalcu. Če je bilo v organizaciji z več kot 300 zaposlenimi več kot 25 odstotkov trajno presežnih delavcev, potem je moral delodajalec prenehanje delovnih razmerij v sodelovanju z Zavodom za zaposlovanje porazdeliti na daljše časovno obdobje.

Če se ozremo nazaj na teoretično opredeljene strateške pristope k zmanjševanju velikosti organizacije in načine zmanjševanja števila zaposlenih, opazimo, da v obravnavani situaciji že sama zakonodaja precej skrči nabor razpoložljivih alternativ. Bolj kot izbiro strateškega pristopa zakonodaja omejuje postopke, ki se nanašajo na spreminjanje ali ukinjanje delovnih razmerij. Neposredno s tem omejuje možnosti izbire načina zmanjševanja števila zaposlenih, velikosti in hitrosti zmanjševanja ter ciljne usmerjenosti zmanjševanja, posredno pa tudi uvajanje strukturnih sprememb, preoblikovanje in racionalizacijo poslovnih procesov.

Vloga države pri zmanjševanju velikosti organizacij je v Sloveniji precejšnja in raznolika. Na nivoju organizacije je država vpletena s pomočjo svojih programov za prestrukturiranje s strani ministrstva za gospodarstvo. Na nivoju posameznika pa presežkom zagotavlja dodatno pomoč, ki jo v nekaterih manj socialnih državah s pomočjo zunanjih izvajalcev ali pa sami zagotavljajo tudi boljši delodajalci. To je predvsem izvajanje aktivne politike zaposlovanja s strani ministrstva za delo, družino in socialne zadeve s pomočjo pooblaščenih organizacij in skladov. Aktivna politika zaposlovanja je usmerjena v reševanje in preprečevanje brezposelnosti ter zajema določene aktivnosti, ki smo jih že omenjali pri nudenju dodatne pomoči (npr. usposabljanje in izobraževanje, sofinanciranje prekvalifikacije in dokvalifikacije presežnih delavcev, pospeševanje samozaposlovanja itn.). Izvajajo jih Zavod za zaposlovanje RS Slovenije, skladi dela in jamstveni skladi[72].

Glede na institucionalni okvir v času od 1997 do 2002 so lahko organizacije, ki so zmanjševale svojo velikost, možnosti za razlikovanje v primerjavi s primerljivimi organizacijami našle predvsem v preprečevanju potreb po zmanjševanju in pri preoblikovanju in strukturnih spremembah. Možnosti za razlikovanje so obstajale tudi pri snovanju in izvajanju aktivnosti

---

rezultatov, strokovna izobrazba oz. usposobljenost za delo, delovne izkušnje, delovna doba pri delodajalcu, zdravstveno stanje delavca, socialno stanje delavca.

[71] Pri izbiranju konkretnih presežnih delavcev so določene skupine zaposlenih uživale posebno pravno varstvo. To so bili invalidi, starejši zaposleni in zaposleni z manj kot letom delovne dobe ter nekatere druge kategorije.

[72] Zakonu o jamstvenem in preživninskem skladu (Uradni list RS, št. 25/97, 10/98, 41/99, 53/99) delavcem, ki jim je prenehalo delovno razmerje zaradi stečaja ali prisilne poravnave, zagotavlja določene pravice iz delovnega razmerja, ki jih delodajalec v ustreznih rokih in z ustreznimi jamstvi ne more zagotoviti.

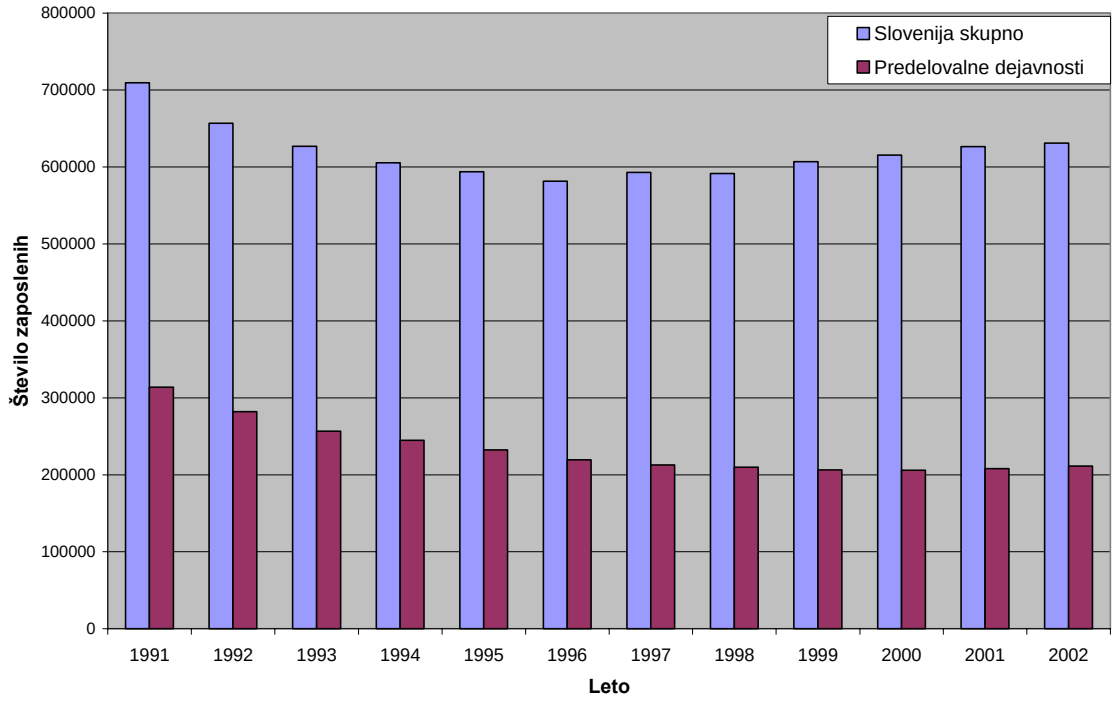
ravnanja s človeškimi viri, ki so potekale sočasno z zmanjševanjem. Zelo majhne pa so bile možnosti razlikovanja glede na način zmanjševanja števila zaposlenih.

3.3 Gibanje zaposlenosti in gospodarska situacija v predelovalnih dejavnostih

Po osamosvojitvi v letu 1991 je zaposlenost v Sloveniji začela strmo padati. Začetno zniževanje števila zaposlenih je bilo predvsem posledica prehoda v odprto tržno gospodarstvo, saj politika polne zaposlenosti iz prejšnjega gospodarskega sistema ni več zagotavljala učinkovitosti in konkurenčnosti (Zupan, 1999). V obdobju od leta 1991 do leta 1996 se je skupno število zaposlenih v Sloveniji znižalo s približno 709.595 na približno 581.651 (Statistični urad RS, 2003). Leta 1996 se je negativni trend zaposlenosti na nivoju celotne Slovenije obrnil, tako da je zaposlenost do konca leta 2002 narasla na 631.053.

Tudi v predelovalnih dejavnostih se je po letu 1991 število zaposlenih začelo močno zmanjševati in je iz začetnih 313.907 v letu 1991 padlo na 205.996 v letu 2000. Čeprav se je padanje zaposlenosti v celotni Sloveniji leta 1996 zaustavilo, se trend padanja zaposlenosti v predelovalnih dejavnostih ni ustavil takrat, ampak šele leta 2000. V letih 2001 in 2002 je zaposlenost v predelovalnih dejavnostih narasla na 211.386. Dinamika gibanja zaposlenosti v predelovalnih dejavnostih v primerjavi z gibanjem celotne zaposlenosti v Sloveniji je razvidna tudi iz slike 7.

Slika 7: Gibanje zaposlenosti v celotni Slovenji in v predelovalnih dejavnostih



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2003.

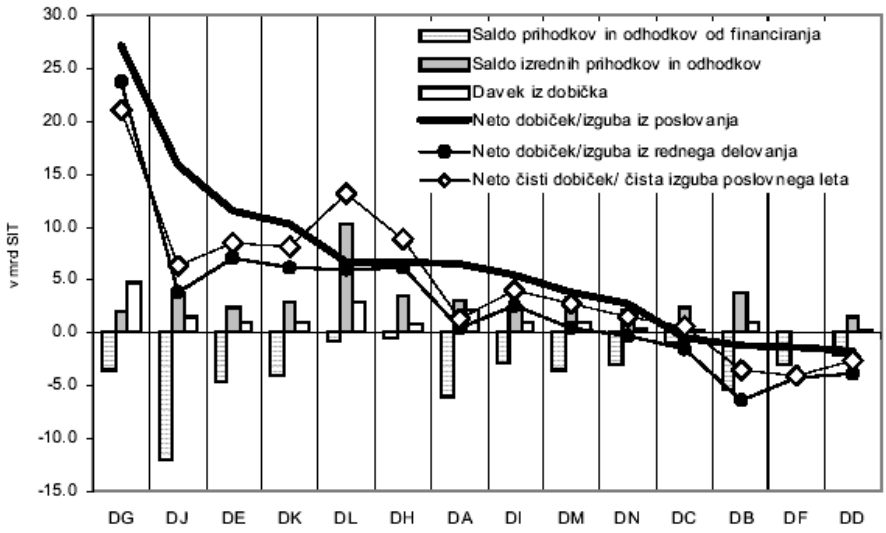
Za gibanje zaposlenosti v predelovalni dejavnosti je značilna precejšnja pestrost znotraj področja. Določena podpodročja znotraj predelovalnih dejavnosti (npr. proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas, proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov, proizvodnja električne in optične opreme, proizvodnja pohištva in reciklaža) imajo namreč podobno gibanje zaposlenosti, kot je značilno za celotno Slovenijo. Več pa je takšnih podpodročij in oddelkov, ki so imela v celotnem obdobju 1991-2002 bolj ali manj intenzivno kontinuirano zmanjševanje števila zaposlenih. Sem sodijo predvsem proizvodnja tekstilij, tekstilnih in krznenih izdelkov, proizvodnja usnja in usnjenih izdelkov, obdelava in predelava lesa in proizvodnja hrane, pijač in tobačnih izdelkov. Zanje so značilni tudi slabši poslovni rezultati. Podrobnejši prikaz gibanja zaposlenosti po podpodročjih in oddelkih znotraj področja predelovalne dejavnosti je v tabeli 1 v prilogi B.

Gospodarska situacija v predelovalnih dejavnostih je bila v obravnavanem obdobju relativno dobra. Gospodarske družbe v predelovalnih dejavnostih so v letu 2001 zaposlovale 45% vseh zaposlenih, imele 28,2 % vseh sredstev ter ustvarile 42,9% vse dodane vrednosti, 38,9% celotnega čistega dobička in 10,4% celotne čiste izgube vseh gospodarskih družb v Sloveniji (Kmet et. al, 2002). Od leta 1997 naprej so bile v tej dejavnosti dosežene pomembne strukturne spremembe in pozitivni trendi poslovnih rezultatov. Tako so gospodarske družbe v predelovalnih dejavnostih leta 2001 že peto zaporedno leto dosegle skupen pozitiven poslovni rezultat (podrobnejši podatki o rezultatih predelovalne dejavnosti skupaj kot celote so na voljo v tabeli 2 v prilogi B).

Ne glede na pozitiven trend rezultatov se področje predelovalnih dejavnosti srečuje z nekaterimi resnimi problemi (Kovačič, 2001). Najbolj problematično je zaostajanje za EU na področjih fizične produktivnosti in dodane vrednosti na zaposlenega, premajhna je tudi rast dodane vrednosti. Vzroki za probleme so relativno nizka tehnološka zahtevnost proizvedenega blaga, nizka stopnja tehnološke opremljenosti proizvodno-poslovnih procesov, pomanjkljivosti managerskih in tehnoloških znanj ter nizki splošna usposobljenost (Kovačič, 2001). Naslednji problem podjetij v predelovalnih dejavnostih se pojavlja v drugem delu proučevanega obdobja, ko začnejo veliki odhodki iz financiranja močno zniževati končne poslovne rezultate (Kmet et al., 2002). Poleg tega je treba upoštevati, da znotraj predelovalnih dejavnosti obstajajo velike razlike v poslovni uspešnosti, saj je znotraj tega področja še vedno veliko tradicionalnih dejavnosti, ki so večinoma neuspešne. Sliki 8 in 9 podrobneje prikazujeta velike razlike v poslovnih rezultatih in ustvarjeni dodani vrednosti, ki obstajajo med podpodročji znotraj predelovalne dejavnosti[73].

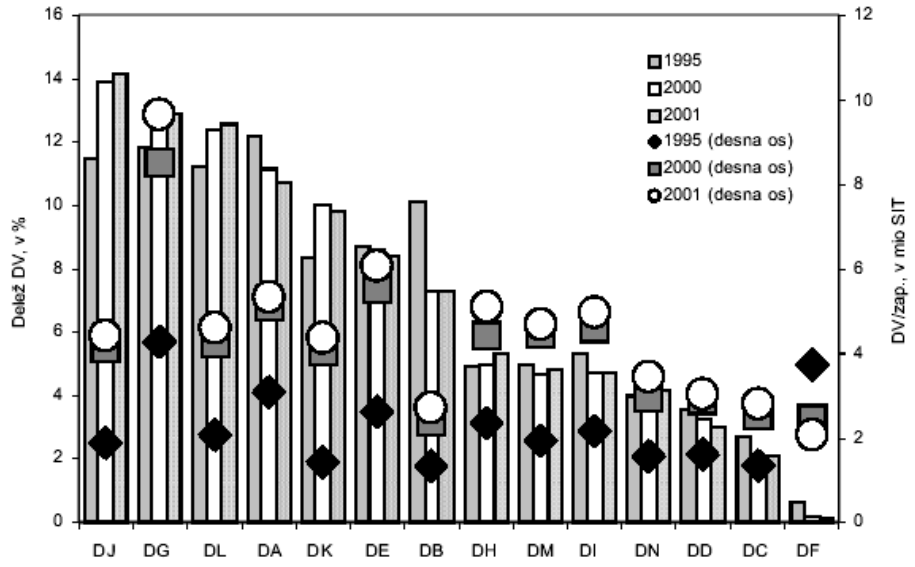
[73] Šifrant podpodročij in oddelkov znotraj področja predelovalna dejavnost je na voljo v prilogi C.

Slika 8: Struktura poslovnega rezultata po podpodročjih znotraj predelovalne dejavnosti



Vir: Kmet et al., 2002.

Slika 9: Delež dodane vrednosti podpodročja v celotni dodatni vrednosti družb in dodana vrednost na zaposlenega po podpodročjih znotraj predelovalne dejavnosti



Vir: Kmet et al., 2002.

Kot vidimo iz tega dela besedila, je bilo v času, na katerega se navezuje raziskava o strateškem ravnanju s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja organizacije (1997-2002), v predelovalni dejavnosti mogoče zaslediti zmanjševanje velikosti organizacij, zaradi česar je ta dejavnost primerna za raziskovanje obravnavane tematike.

3.4 Raziskovalne domneve

Na osnovi pregleda strokovne literature, pregleda razmer v Sloveniji in konceptualnega modela strateškega ravnanja s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije sem pripravil raziskovalne domneve, ki jih bom empirično preveril. Z njihovo pomočjo bom skušal proučiti dve področji. Najprej bom za obravnavane organizacije analiziral tipe RSČV v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije. Nato pa bom proučil še povezave med konstrukti modela in razlike med njimi po posameznih tipih RSČV.

Dosedanje raziskovalno delo potrjuje obstoj strateškega ravnanja s človeškimi viri v slovenskih organizacijah (Zupan, 1999). Čeprav je obstoj potrjen, je pravo strateško RSČV že v običajnih razmerah manj prisotno. Poleg tega moramo upoštevati, da je raziskovanje strateškega RSČV običajno vezano na organizacije z različnimi strategijami rasti in visoko produktivnimi delovnimi sistemi (Appelbaum, Batt, 1994). Na podlagi tega postavim naslednjo raziskovalno domnevo.

> *Domneva 1: Med slovenskimi organizacijami v predelovalni dejavnosti v razmerah zmanjševanja obstajajo takšne, ki imajo precej visok nivo strateškega ravnanja s človeškim viri.*

Poleg tega lahko pričakujemo, da bodo določene organizacije namesto strateškega ujemanja izvajale najboljše prakse. Zato postavljam naslednjo domnevo.

> *Domneva 2: Med slovenskimi organizacijami v predelovalni dejavnosti v razmerah zmanjševanja obstajajo takšne, ki na področju ravnanja s človeškimi viri izvajajo najboljše prakse.*

Za slovenske organizacije je značilno, da imajo oddelki RSČV, ki so pretežno administrativno naravnani, majhno moč in da jih v precej omejuje delovna zakonodaja. Kljub poudarjanju pomena RSČV področje v primerjavi z drugimi pomembnejšimi področji (finance, proizvodnja, trženje itn.) ostaja manj pomembno (Zupan, Kaše, 2003a). Ker je pri tem bistveno pomanjkanje moči RSČV, postavljam naslednjo domnevo.

> *Domneva 3: Bolj strateški pristop k RSČV je v obravnavanih razmerah odvisen od večje moči tega področja.*

Pospeševalci RSČV so v konceptualnem modelu strateškega RSČV opredeljeni kot bistveni dejavnik razvoja področja strateškega RSČV v Sloveniji (Zupan, Kaše, 2003a). Na podlagi tega položaja lahko določimo naslednjo raziskovalno domnevo.

> *Domneva 4: Pospeševalci RSČV v obravnavanih razmerah povečujejo intenzivnost strateškega pristopa k RSČV.*

Strateško RSČV deluje proaktivno in je močneje vpeto v strateško planiranje. Z intenzivnejšim sodelovanjem pri določanju poslovne strategije lahko oddelek RSČV bolje načrtuje prihodnje potrebe po človeških virih in identificira potrebe po sistemskem in strukturnem preoblikovanju, s čimer se izogne reaktivnemu zmanjševanju števila zaposlenih. Sledi naslednja domneva.

Domneva 5: Za organizacije, ki v obravnavanih razmerah bolj strateško pristopijo k RSČV, je bolj verjetno, da bodo k zmanjševanju velikosti organizacije pristopile sistemsko in s poudarkom na preoblikovanju.

Podobno lahko sklepamo, da bo ustrezna strategija RSČV zagotavljala večjo podporo kvalitetnemu izvajanju aktivnosti RSČV v organizaciji. Poleg tega pričakujem, da bodo ob zagotavljanju tesnejšega vodoravnega ujemanja sinergijski učinki povezovanja posameznih aktivnosti RSČV še dodatno izboljšali kvaliteto njihove izvedbe.

Domneva 6: V organizacijah, ki v obravnavanih razmerah bolj strateško pristopijo k RSČV, bodo aktivnosti RSČV izvedene bolj kvalitetno.

Empirične študije so potrdile pozitiven vpliv strateškega ujemanja in sistemov visoke učinkovitosti dela na rezultate RSČV in poslovno uspešnost organizacije (Huselid, 1995; Huselid, Jackson, Schuler, 1997). Ker za obravnavane razmere (zmanjševanje velikosti organizacije) še ni odmevnejših empiričnih analiz, predlagam naslednji dve raziskovalni domnevi.

Domneva 7: Organizacije, ki v obravnavanih razmerah bolj strateško pristopijo k RSČV, bodo dosegle boljše rezultate RSČV.

Domneva 8: Organizacije, ki v obravnavanih razmerah bolj strateško pristopijo k RSČV, bodo dosegle večjo poslovno uspešnost.

Za organizacije, ki bodo svoje človeške vire oblikovale s pomočjo aktivnosti RSČV, ki se bodo vodoravno in navpično ujemale, lahko v skladu z Barneyevo (1991) teorijo pričakujemo, da bodo dosegle boljšo konkurenčno pozicijo in konkurenčno prednost. Zato predlagam še zadnjo raziskovalno domnevo.

Domneva 9: Organizacije, ki v obravnavanih razmerah bolj strateško pristopijo k RSČV, bodo dosegle boljši konkurenčni položaj in konkurenčno prednost.

Pri empiričnem preverjanju konceptualnega modela je treba upoštevati tudi vpliv notranjih razmer RSČV na razvijanje in izvajanje RSČV. Poleg preverjanja postavljenih domnev bom zato proučil še delovanje kontrolnih spremenljivk iz konstrukta notranje razmere RSČV. Ugotavljal bom namreč, ali katera od teh spremenljivk pomembno vpliva na izbiro tipa strateškega RSČV v obravnavanih razmerah.

3.5 Metodologija in viri podatkov

Proučevanje strateškega ravnanja s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije je v Sloveniji novo, precej neraziskano področje. Raziskovalni pristop je bil temu primeren. V začetnih fazah raziskave je bil pristop preiskovalne narave, kasneje pa sem se odločil za

kvantitativni (kvazi longitudinalni) analitični pristop. Empirični del raziskave je potekal po naslednjem vrstnem redu:

- konceptualizacija empiričnega modela, konstruktov in spremenljivk,
- oblikovanje raziskovalnih domnev,
- sestavljanje anketnega vprašalnika,
- izvedba ankete na izbranem vzorcu podjetij,
- priprava podatkov iz ankete in sekundarnih baz podatkov za analizo ter
- obdelava podatkov in preverjanje raziskovalnih domnev z osnovnimi in multivariatnimi statističnimi metodami.

Značilnosti anketnega vprašalnika »Strateško ravnanje s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije«[74] sta predvsem precejšen obseg in globina. Na osnovi vprašalnika sem pridobil podatke o približno 400 spremenljivkah. Zato so bila vsa vprašanja v vprašalniku vezana na proučevane konstrukte, vse statusne in splošne podatke o podjetjih pa sem črpal iz sekundarnih baz podatkov (Poslovni imenik IPIS, PASEF, 2003). Sledljivost podjetij v vseh bazah podatkov sem zagotavljal z matično številko kot glavnim ključem.

Kot sem že omenil v teoretičnem delu, je raziskovanje zmanjševanja mogoče na različnih nivojih organizacije. Obravnavani vprašalnik je zajemal vprašanja, ki so se navezovala na nivo celotne organizacije[75]. Sestavljen je bil iz vprašanj z vnaprej ponujenimi odgovori, iz trditev, o katerih so respondenti izražali svoje (ne)strinjanje, ter iz tabel, ki so jih morali respondenti ustrezno dopolniti. Čeprav sem s pomočjo vprašalnika zajemal podatke za različne tipe spremenljivk, so prevladovale merske (predvsem intervalne) spremenljivke. Ponujeni odgovori so bili sestavljeni iz numeričnih, Likertovih in deskriptivnih ocenjevalnih lestvic, ki so imele med 4 in 7 stopenj. Pred vzorčenjem in izvedbo ankete sem testiral še obličnо veljavnost vprašalnika.

Vzorčenje ni bilo slučajno, ampak je bilo izvedeno na podlagi presoje. Za podjetja v predelovalnih dejavnostih sem se odločil, ker so med njimi obstajala takšna, ki so v obdobju 1997-2002 zmanjševala svojo velikost, in ker imajo precej podobne strukture svojih zaposlenih in njihovih poklicnih poti, ki so vir variabilnosti ravnanja s človeškimi viri. V osnovni vzorec so bila izbrana vsa podjetja iz predelovalnih dejavnosti, ki so imela v letu 2002 več kot 100 zaposlenih (Poslovni imenik IPIS), ker v manjših podjetjih običajno ni posebnega oddelka, ki bi se ukvarjal z ravnanjem s človeškimi viri.

Anketa je bila izvedena v obdobju od 4. novembra 2003 do 30. januarja 2004. Vprašalnike sem poslal po pošti glavnim kadrovikom v podjetjih. Če anketnega vprašalnika niso vrnili, sem respondente ponovno opozoril na vprašalnik in jim ga ponovno poslal, če je bilo treba. Istočasno sem v telefonskih pogovorih opravil tudi kratke strukturirane intervjuje, s pomočjo katerih sem

[74] Anketni vprašalnik je na voljo v prilogi A.

[75] Raziskava bi bila popolnejša, če bi vanjo vključili še nivo posameznika in skupine, a bi to preseglo njen predvideni okvir. Poleg tega je v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije pridobivanje podatkov na nivoju posameznikov zaradi občutka ogrožene anonimnosti in strahu pred posledicami zelo zahtevno (Baruch, Hind 2000, str. 38).

pridobil boljši pogled na situacijo v podjetjih. Kombinacija teh intervjujev in celostnega pregleda precej globokih vprašalnikov mi je omogočila mini študije primerov, ki so mi služili za kvalitativno analizo.

Anketni vprašalnik je izpolnilo 40 podjetij, kar je primerljivo s tujimi raziskavami s tega področja, saj je število podjetij, ki sodelujejo v takšnih raziskavah zaradi različnih razlogov navadno majhno[76]. V tabeli 4 navajam razloge za neizpolnjevanje vprašalnika. Zelo zanimivi so razlogi pri podjetjih, ki so imela presežke, a kljub temu niso izpolnila vprašalnika, saj na posreden način pričajo o posledicah zmanjševanja velikosti organizacije.

Podjetja, ki so zmanjševala svojo velikost ali pa so bila v širšem procesu prestrukturiranja, pogosto nimajo evidenc o preteklem poslovanju podjetja oz. nimajo več ustreznega respondenta, ki bi lahko odgovarjal na vprašanja o izvedenem zmanjševanju. Če podjetja nimajo urejenega informacijskega sistema, se ob odhodu nosilcev procesov zmanjševanja in prestrukturiranja izgubi tudi institucionalni spomin podjetja, kar je bilo pri proučevanem vzorcu podjetij na področju RSČV precej pogosto. Odzivnost podjetij zmanjšuje tudi informacijska nepodprtost procesov RSČV, ki ob obsežnejšem povpraševanju po številčnih podatkih onemogoča časovno učinkovite poizvedbe. Razloga pomanjkanja časa in pomanjkanja ustreznih evidenc sta zato medsebojno povezana. Če dodamo še neprimerljivost podatkov zaradi sistemskih in statusnih sprememb v podjetjih in težave zaradi zaupnosti nekaterih podatkov o zaposlenih, lahko zaključimo, da je pridobivanje ustreznih podatkov za področje RSČV v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije zelo zahtevno.

Tabela 4: Analiza odzivnosti podjetij na anketo

	Število	**Delež**
Poslani vprašalniki	390	100%
Izpolnjeni vprašalniki		
Ustrezno izpolnjeni	39	10%
Neustrezno izpolnjeni	1	0%
Neizpolnjeni vprašalniki		
V obdobju 1997-2002 ni bilo presežkov	213	55%
Ni odziva	51	13%
Ni časa za izpolnjevanje	27	7%
Nedokončano izpolnjevanje vprašalnika	13	3%
Pomanjkanje ustreznih evidenc	10	3%
Ni subjekta, ki bi lahko ustrezno izpolnil vprašalnik	9	2%
Ni primerljivosti podatkov v času zaradi sprememb v podjetju[77]	9	2%
Zavračanje sodelovanja	8	2%
Podatki so zaupne narave	6	2%
Imeli so le posamezne primere presežnih delavcev	4	1%

Vir: Raziskava.

[76] Cameron, Freemanova in Mishra (1991), ki so objavili eno najodmevnejših raziskav, so jo izvedli na 30 enotah. DeWittova raziskava (1998) je temeljila na analizi časovnih serij za 21 podjetij.

[77] Npr. podjetje ne obstaja več, je preoblikovano, je šlo skozi stečaj, prisilno poravnavo ali reorganizacijo, podjetje je bilo pripojeno ali se je združilo z drugim podjetjem, podjetje je doživelo spremembe statusa.

Pred statistično analizo sem preveril ustreznost in popolnost vprašalnikov ter pridobil manjkajoče podatke. Vprašanja, na katera je odgovorilo premalo obravnavanih podjetij, sem izločil iz analize. Statistične analize so bile izvedene s pomočjo programskega paketa SPSS. Uporabljal sem jih za dva namena: za generiranje sekundarnih spremenljivk zaradi velike količine z anketo zajetih spremenljivk (približno 400) in za kvantitativno preverjanje postavljenih raziskovalnih domnev. Uporabil sem naslednje statistične metode (Sharma, 1996): primerjavo aritmetičnih sredin (proceduri paired-sample t-test in Oneway ANOVA, kontingenčne tabele, klastrsko analizo (proceduri hierarhičnega in K-means klasteringa), metodo glavnih komponent[78] in faktorsko analizo. Ker je statistična značilnost (vrednost p) pri majhnih vzorcih običajno problematična, sem pri analizah izračunal tudi velikost učinka (angl. effect size) s pomočjo mere Cohenov d[79]

4 Rezultati empirične raziskave

4.1 Značilnosti vzorca

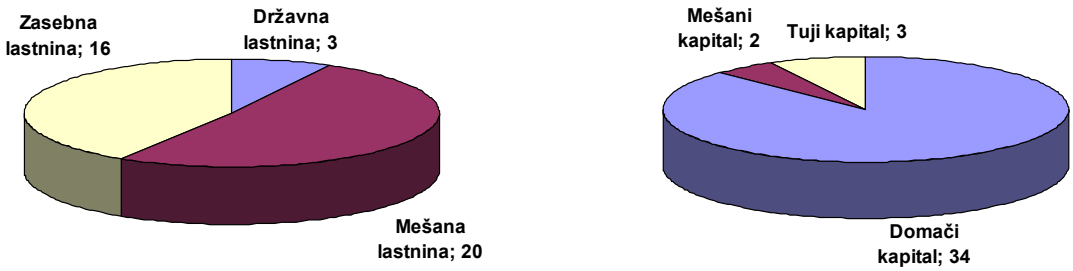
Vprašalnike sem poslal podjetjem v predelovalni dejavnosti, ki so imela konec leta 2002 več kot 100 zaposlenih (Poslovni imenik IPIS, 2003). Vprašalnik je vseboval izločitveni pogoj: izpolnjevala naj bi ga namreč le tista podjetja, ki so v obdobju od vključno 1997 do 2002 kadarkoli opredeljevala trajno presežne delavce. Zato je treba prikazati dva kazalnika odzivnosti podjetij. Če uporabim bolj robusten kazalnik, potem je bila odzivnost podjetij na raziskavo približno 10% (40/390). Ob upoštevanju podjetij, ki so zagotovila, da v proučevanem obdobju niso imela trajno presežnih delavcev, pa se odzivnost na raziskavo poveča na 22,5% (40/(390-213)). Takšna stopnja odzivnosti nam omogoča izvedbo veljavne empirične analize.

V vzorcu podjetij, ki jih bomo na podlagi izpolnjenih vprašalnikov upoštevali v empirični analizi, je 39 podjetij. Vsa podjetja delujejo v predelovalni dejavnosti (dejavnost D po SKD), imajo več kot 100 zaposlenih in so večinoma velika podjetja (85%). Glede na sektor delovanja je med njimi 30 domačih zasebnih nefinančnih družb (77%), 2 nefinančni družbi pod domačim javnim nadzorom (5%) in 7 nefinančnih družb pod tujim nadzorom (18%). Na sliki 10 prikazujem značilnosti sodelujočih podjetij glede na lastnino in poreklo kapitala.

Podjetja, ki so v raziskavi sodelovala z izpolnjenim vprašalnikom, pokrivajo večji del podpodročij in oddelkov znotraj področja predelovalne dejavnosti po standardni klasifikaciji dejavnosti. Podrobnejši pregled je na voljo v prilogi C.

[78] Delery (1998) med različnimi načini agregiranja aktivnosti ravnanja s človeškimi viri priporoča indekse oz. uporabo metode glavnih komponent. Meni, da je uporaba faktorske analize za proučevanje vodoravnega ujemanja manj priporočljiva, saj za enim sistemom aktivnosti RSČV običajno najdemo več konstruktov, ki ga pojasnjujejo.
[79] Za več o tem glej Breaugh (2003).

Slika 10: Značilnosti sodelujočih podjetij glede na tip lastnine in poreklo kapitala



Vir: Raziskava.

4.2 Značilnosti spremenljivk in konstruktov modela strateškega RSČV v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije

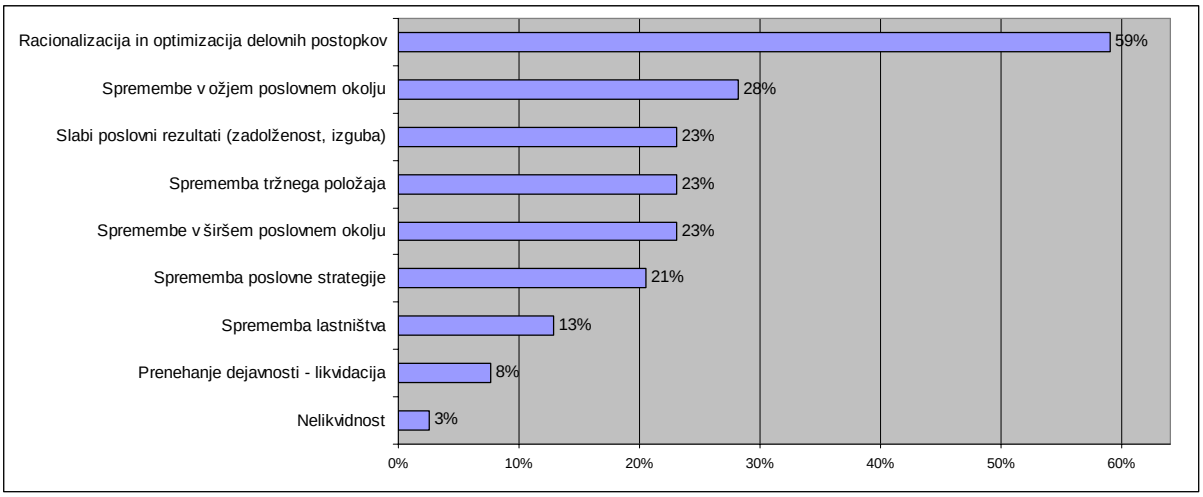
V tem delu besedila navajam rezultate statističnih analiz in predstavljam preoblikovane spremenljivke, ki jih bom uporabljal pri nadaljnjem empiričnem preverjanju modela. Najprej navajam s strani obravnavanih podjetij navedene vzroke za zmanjševanje njihove velikosti, ki so izvzeti iz modela, nato pa predstavljam statistične analize in rezultate za posamezne konstrukte empiričnega modela. V tem podpoglavju bom konstrukte obravnaval predvsem opisno, celostna obravnava modela je predstavljena v naslednjem podpoglavju. V tem delu besedila so predstavljene le bistvene značilnosti poizvedb, nekatere natančnejše statistične obdelave pa so na voljo v prilogi D.

4.2.1 Vzroki zmanjševanja velikosti organizacije v proučevanih organizacijah

Organizacije iz proučevanega vzorca se srečujejo s podobnimi vzroki zmanjševanja, kot sem jih navedel v teoretičnem delu. Na sliki 11 prikazujem različne vzroke zmanjševanja. Za vsakega navedem delež organizacij iz vzorca, ki so ga opredelile kot vzrok njihovega zmanjševanja[80]. Zanimivo je, da je bil pri obravnavanih organizacijah najpogostejši razlog za zmanjševanje velikosti racionalizacija in optimizacija delovnih postopkov, saj je to kot enega od razlogov zmanjševanja navedlo skoraj 60% organizacij. Sledijo spremembe v ožjem poslovnem okolju, slabi poslovni rezultati, spremembe tržnega položaja, spremembe v širšem poslovnem okolju in spremembe poslovne strategije. Najmanjkrat kot razlog za zmanjševanje navedejo spremembo lastništva, prenehanje dejavnosti in nelikvidnost. Na podlagi tega bi lahko sklepal, da obstajata dve skupini organizacij. Zmanjševanje, ki izhaja neposredno iz slabih poslovnih rezultatov ali sprememb v okolju, zaznamuje organizacije z reaktivnim zmanjševanjem. Vzroka racionalizacija in optimizacija poslovnih procesov ter sprememba poslovne strategije pa obenem kažeta na proaktivno zmanjševanje druge skupine organizacij. Rezultati so spodbudni, saj ima proaktivno zmanjševanje velikosti organizacije večje možnosti za uspeh.

[80] V anketnem vprašalniku so respondenti lahko izbrali le enega ali celo vseh devet vzrokov.

Slika 11: Vzroki zmanjševanja velikosti organizacije v proučevanih organizacijah



Vir: Obdelava vprašalnika.

4.2.2 Notranje razmere ravnanja s človeškimi viri

Glede na opredeljeni konceptualni model v tem delu besedila obravnavam naslednje spremenljivke konstrukta notranje razmere RSČV: vpliv poslovnega okolja na podjetje in značilnosti sprememb v njem, izvozna usmerjenost organizacije, lastništvo in poreklo kapitala, moč interesnih skupin v organizaciji, poslovna strategija, način zmanjševanja velikosti organizacije, značilnosti zaposlenih, izhodiščna finančna situacija ter relativni konkurenčni položaj podjetja pred zmanjševanjem. Značilnosti proučevanih podjetij glede na tip lastnine in poreklo kapitala sem že opisal v poglavju o značilnostih vzorca, zato ga bom v tem delu besedila ne bom ponavljal.

4.2.2.1 Značilnosti zaposlenih v proučevanih organizacijah

Značilnosti zaposlenih, ki so bistvene za ustrezno ravnanje s človeškimi viri, najpreprosteje prikažemo s kadrovskimi strukturami[81]. Za nas so bistvene spremembe različnih kadrovskih struktur v proučevanih podjetjih med letoma 1996 in 2002 oz. pred in po zmanjševanju velikosti organizacij, kot so razvidne iz tabele 5.

[81] Značilnosti posameznih struktur za leti 1996 in 2002 vidimo v tabelah 1 in 2 v prilogi D.

Tabela 5: Primerjava aritmetičnih sredin deležev različnih kadrovskih struktur med letoma 1996 in 2002 oz. pred in po zmanjševanju[82].

Kadrovska struktura	Razlika delež 02 – delež 96 (v odstotnih točkah)	Stopnja značilnosti (dvostranska)
Zaposleni s I.-III. stopnjo izobrazbe	**-4,18**	**,000**
Zaposleni s IV. stopnjo izobrazbe	-0,17	,826
Zaposleni s V. stopnjo izobrazbe	**2,15**	**,001**
Zaposleni s VI. stopnjo izobrazbe	-0,11	,721
Zaposleni s VII. stopnjo izobrazbe	**2,32**	**,000**
Mladi delavci	**-6,13**	**,001**
Delavci v srednjih letih	3,18	,107
Starejši delavci	**5,08**	**,001**
Invalidi II. in III. stopnje	**1,51**	**,023**
Moški	0,93	,527
Ženske	-,1,09	,461
Zaposleni za nedoločen čas	-,1,95	,062
Zaposleni po individualni pogodbi	**0,79**	**,025**
Proizvodni delavci	-1,57	,116
Administrativni in strokovni delavci	-0,20	,808
Managerji	**1,04**	**,000**

Vir: Obdelava vprašalnika.

Na podlagi opravljene statistične analize lahko ob zanemarljivem tveganju ugotovim, da se je zmanjšalo število zaposlenih z najnižjimi stopnjami izobrazbe (v povprečju za približno 4 odstotne točke) in število mladih delavcev (v povprečju za približno 6 odstotnih točk). Povečal pa se je delež zaposlenih s V. in VII. stopnjo izobrazbe ter delež zaposlenih po individualni pogodbi. Na podlagi teh ugotovitev lahko sklepam, da so podjetja v času zmanjševanja izboljševala izobrazbeno strukturo.

V času zmanjševanja se je povečal tudi delež invalidov II. in III. kategorije ter delež starejših delavcev, o čemer priča tudi statistično značilno višja povprečna starost v obravnavanih podjetjih (v povprečju se je dvignila za 1,7 let). Povečevanje povprečne starosti, deleža starejših in invalidnih delavcev lahko pripisujemo zaščitenemu položaju teh dveh kategorij v delovni zakonodaji, prevladujočemu kriteriju senioritete pri postopku izbiranja konkretnih presežnih delavcev ali pa zgolj staranju zaposlenih. Opomnim naj še na to, da se je v povprečju zmanjšal tudi delež proizvodnih delavcev in delež zaposlenih za nedoločen čas, vendar to ugotovitev lahko sprejmemo le ob višji stopnji tveganja.

[82] Pri deležu zaposlenih za nedoločen čas sem uporabil podatek iz leta 1997, ker podatek o deležu za leto 1996 ni bil dosegljiv. Statistično značilne razlike v deležih za posamezno strukturo med letoma 2002 in 1996 so označene s krepkim tiskom (osnova za primerjavo je leto 1996). Uporabljal sem metodo primerjave aritmetičnih sredin za odvisne vzorce v programskem paketu SPSS (angl. paired samples t-test).

4.2.2.2 Relativni konkurenčni položaj, izhodiščna finančna situacija in izvozna usmerjenost proučevanih organizacij[83]

Proučevane organizacije v povprečju ocenjujejo, da je bil njihov položaj pred zmanjševanjem v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami malo slabši, le 15% pa jih meni, da so imele pred zmanjševanjem boljši položaj od konkurentov. Ker lahko pričakujemo, da organizacije, ki sodelujejo tudi na tujih trgih, čutijo močnejši konkurenčni pritisk, je v empiričnem modelu treba upoštevati tudi njihovo izvozno usmerjenost. Spremenljivko izvozne usmerjenosti sem določil na podlagi podatkov o prodaji v tujini v primerjavi s prodajo na slovenskem trgu (PASEF, 2003). Četrtina obravnavanih organizacij na tujih trgih realizira najmanj 79% svojih čistih prihodkov iz prodaje, polovica jih realizira 63%, tri četrtine pa vsaj 38% čistih prihodkov iz prodaje. Precejšnja izvozna usmerjenost zahteva več znanja in napora pri izvajanju benchmarkinga, še posebej to velja za področje ravnanja s človeškimi viri, kjer je pomembno tudi poznavanje institucionalnega okolja.

Zadolženost in posledično veliko breme servisiranja glavnice in obresti pogosto navajajo kot povoda za reaktivno zmanjševanje velikosti organizacije (Cascio, 1993). Za obravnavane organizacije lahko ugotovimo, je bila zadolženost (delež dolga v vseh obveznostih do virov sredstev) v izhodiščem letu (1996) med 8 in 82 odstotki, pri čemer je le četrtina organizacij presegala 56%, polovica jih je presegala 45%, četrtina pa je imela omenjeni kazalec pod 27%. Med obravnavanimi organizacijami jih v izhodiščnem letu približno 34% ni doseglo pozitivne dobičkonosnosti sredstev (ROA) oz. jih 40% ni dosegalo pozitivnega mnogokratnika z dobičkom zasluženih obresti[84]. Med podjetji, ki jih opisujejo takšne vrednosti kazalnikov, lahko iščemo kandidate za reaktivno zmanjševanje velikosti organizacije.

4.2.2.3 Vpliv poslovnega okolja in značilnosti njegovih sprememb na proučevane organizacije

Širše in ožje okolje lahko na organizacijo vplivata pozitivno ali negativno. Za proučevanje zmanjševanja velikosti organizacije je pomemben predvsem način spreminjanja okolja. Freemanova in Cameron (1993) sta, kot sem že omenil, razvila splošen model zmanjševanja velikosti organizacije glede na značilnosti sprememb v poslovnem okolju. Velike, pomembne in hitre spremembe v okolju vodijo organizacijo k preusmerjanju, majhne, počasne in manj pomembne pa k postopnemu spreminjanju oz. konvergenci. Obravnavane organizacije so večinoma zaznavale rahlo negativen vpliv širšega in ožjega okolja in srednje velike, hitre in pomembne spremembe[85]. Z namenom zmanjševanja števila spremenljivk v modelu sem vse spremenljivke, ki opisujejo poslovno okolje, pretvoril v dve glavni komponenti (GK), ki ju predstavljam v tabeli 6.

---

[83] Več podatkov je o teh spremenljivkah je v tabeli 3 v prilogi D.
[84] Angl. TIE – times interest earned (Brigham, Daves, 2002, str. 224).
[85] Opisne statistike spremenljivk poslovnega okolja so v tabeli 4 v prilogi D.

Tabela 6: Analiza glavnih komponent za spremenljivke poslovnega okolja[86]

Osnovne spremenljivke	GK1	GK2
Vpliv širšega okolja	-,167	**,847**
Vpliv ožjega okolja	-,128	**,854**
Velikost sprememb	**,870**	-,292
Pomembnost sprememb	**,939**	-,189
Hitrost sprememb	**,961**	,004

Vir: Obdelava vprašalnika.

Prva glavna komponenta ustreza značilnostim sprememb po teoretičnem konceptu preusmerjanje/konvergenca[87], druga pa vplivu poslovnega okolja na poslovanje podjetja. Novi spremenljivki sem določil s pomočjo metode glavnih komponent ob varimax rotaciji. Obe glavni komponenti sta imeli lastni vrednosti nad 1 in skupaj ohranjata 83,6% variabilnosti osnovnih spremenljivk. Mera KMO je znašala 0,691, kar pomeni, da so rezultati uporabni. Pri nadaljnjih analizah bom v okviru poslovnega okolja proučeval sekundarni spremenljivki **intenzivnost sprememb** in **vpliv širšega in ožjega okolja**.

4.2.2.4 Poslovna strategija in moč interesnih skupin pri njenem določanju

Pri strateškem ravnanju s človeškimi viri je bistveno ujemanje strategije RSČV s poslovno strategijo. Zato sem pri obravnavanih organizacijah proučeval elemente, ki sestavljajo poslovno strategijo. Respondenti v proučevanih organizacijah so v povprečju največji pomen pripisovali razvijanju novih trgov, izdelovanju visoko kvalitetnih izdelkov, ohranjanju obstoječih tržnih deležev in proizvodov, izkoriščanju že uveljavljene tehnologije ter razvoju novih proizvodov in nove tehnologije, ki so jih v povprečju ocenili kot zelo pomembne. Kot precej pomembna so v povprečju ocenili elementa doseganje čim nižjih operativnih stroškov in razlikovanje njihovih proizvodov od konkurenčnih. Kot manj pomembne pa so v povprečju ocenili usmerjenost v veliko različnih dejavnosti, anorgansko rast (rast s pomočjo združevanja in prevzemov), usmerjenost na zelo ozek tržni segment ter ukinjanje in odprodajo delov podjetja[88].

Osnovne elemente poslovne strategije proučevanih organizacij sem v nadaljevanju združil v dimenzije poslovne strategije. Uporabil sem faktorsko analizo (metodo glavnih osi) ob varimax rotaciji, pri čemer so imeli vsi interpretirani faktorji lastne vrednosti nad 1. Skupaj faktorji ohranjajo 68,8% variabilnosti osnovnih spremenljivk, ustrezno velika je bila tudi vrednost mere KMO, ki je znašala 0,579. Uteži faktorjev, ki sem jih uporabil za interpretacijo dimenzij poslovne strategije (DIM), so prikazane v tabeli 7.

[86] V tabeli so navedene uteži posameznih faktorjev. Uteži, ki so upoštevane pri interpretaciji, so natisnjene krepko. GK je okrajšava za glavno komponento.
[87] Za posamezno podjetje višja vrednost te glavne komponente nakazuje na razmere, ki spodbujajo preusmerjanje, nižja pa na razmere, ki spodbujajo konvergenco.
[88] Podrobnejše opisne statistike so v tabeli 5 v prilogi D.

Tabela 7: Analiza dimenzij poslovnih strategij pri obravnavanih organizacijah[89]

Osnovne spremenljivke	DIM 1	DIM 2	DIM 3	DIM 4	DIM 5
Razlikovanje naših proizvodov od konkurenčnih	,272	,00	,300	,401	,00
Doseganje čim nižjih operativnih stroškov (nizke cene)	,00	,00	**,806**	,200	,109
Izdelovanje visoko kvalitetnih proizvodov	**,727**	,00	,199	,00	,00
Usmerjenost v veliko različnih dejavnosti	,372	,201	-,123	,123	-,119
Usmerjenost na zelo ozek tržni segment	,00	,191	,00	**,482**	,00
Razvijanje novih trgov	**,602**	,199	-,110	,278	,182
Ohranjanje obstoječih tržnih deležev	,00	**,766**	,189	,199	-,126
Razvoj novih proizvodov	,558	,00	,225	**,763**	,00
Ohranjanje obstoječih proizvodov	,268	,276	**,537**	,00	-,282
Razvijanje nove tehnologije	**,561**	-,137	,00	,167	,00
Izkoriščanje že uveljavljene tehnologije	,243	**,949**	,00	,102	,00
Ukinjanje in odprodaja delov podjetja	,258	,00	,242	,00	,145
Rast s pomočjo združevanja in prevzemov	,00	,00	,00	,00	**,599**

Vir: Obdelava vprašalnika.

Pri interpretaciji dimenzij poslovne strategije sem upošteval tipologije generičnih poslovnih strategij po Porterju (1985) ter po Milesu in drugih (1978). Za prvo dimenzijo poslovne strategije je značilno **prizadevanje za visoko kvaliteto ob hkratnem razvijanju novih trgov in nove tehnologije**. Ta dimenzija je zato blizu generičnemu tipu iskalca po Milesu in drugih, a tudi generični strategiji izboljševanja kakovosti po Porterju. Drugo dimenzijo zaznamujeta **ohranjanje obstoječih tržnih položajev in izkoriščanje že uveljavljene tehnologije**, s čimer ta dimenzija precej spominja na strateški tip branilca po Milesu in drugih. Za tretjo dimnezijo je značilno **prizadevanje za doseganje čim nižjih operativnih stroškov z obstoječimi proizvodi**, kar lahko primerjamo s Porterjevo generično strategijo stroškovnega vodstva. Četrta dimenzija poudarja **razvoj novih proizvodov in usmerjenost na zelo ozek tržni segment**, s čimer je blizu nišnemu inovatorju po Porterju. Peta dimenzija poslovne strategije pa poudarja **anorgansko rast**. Vseh pet dimenzij bom uporabljal v nadaljnjih statističnih analizah kot sekundarne spremenljivke.

Poleg analize dimenzij poslovne strategije sem ugotavljal tudi, kolikšno moč imajo pri njenem oblikovanju pomembnejše interesne skupine v organizaciji. S statistično analizo sem ugotovil tri koalicije moči, ki sodelujejo pri strateškem planiranju in oblikovanju poslovne strategije. Zopet sem uporabil metodo glavnih komponent (GK) ob varimax rotaciji. Navedene komponente imajo lastne vrednosti nad 1, skupaj ohranjajo 69,4% variabilnosti osnovnih spremenljivk, mera KMO pa znaša 0,505, kar je še sprejemljivo. Rezultate, z utežmi faktorjev, predstavljam v tabeli 8.

[89] DIM je okrajšava za dimenzijo poslovne strategije.

Tabela 8: Analiza glavnih komponent moči interesnih skupin pri oblikovanju poslovne strategije za proučevane organizacije

Moč interesne skupine	GK1	GK2	GK3
Glavni direktor	**,715**	,00	,00
Glavni kadrovik	,460	**,708**	-,265
Drugi kadroviki	,131	**,855**	,00
Neposredni vodje	**,760**	,276	,189
Svet delavcev in sindikat	**,819**	,00	,00
Lokalna skupnost	,349	-,388	**-,587**
Lastniki	,223	-,184	**,851**

Vir: Obdelava vprašalnika

Na podlagi uteži faktorjev lahko interpretiram dobljene glavne komponente. Za prvo komponento je značilno, da označuje **moč glavnega direktorja, neposrednih vodij in zastopnikov delavcev**. Večja vrednost te nove sekundarne spremenljivke pomeni večjo moč omenjenih interesnih skupin pri oblikovanju poslovne strategije. Ker se njihova moč giblje v isti smeri, jih lahko označimo kot eno izmed koalicij moči. Druga glavna komponenta predstavlja koalicijo moči, ki jo tvorita **moč glavnega kadrovika in drugih kadrovikov**. Pri tretji glavni komponenti pa moč interesnih skupin ni komplementarna, ampak suplementarna. To pomeni, da večje vrednosti te glavne komponente zaznamujejo moč lastnikov, manjše vrednosti pa moč lokalne skupnosti. Tretjo glavno komponento bi zato lahko označili za **moč lastnikov ali lokalne skupnosti**. Natančnejši pregled moči interesnih skupin je pripravljen v poglavju o moči ravnanja s človeškimi viri.

4.2.2.5 Način zmanjševanja velikosti organizacije

V teoretičnem delu sem navajal tudi strateško opredelitev zmanjševanja velikosti organizacije in razvrstitev načinov njenega zmanjševanja po DeWittu (1998), kar sem proučeval tudi pri obravnavanih organizacijah. DeWitt je navajal zgolj možnosti zmanjševanja količine na trgu prodanih proizvodov in dejavnosti, s katerimi se ukvarja podjetje. Pri obravnavanih organizacijah se je kljub zmanjševanju velikosti organizacije pokazala možnost povečevanja obeh kategorij. Podjetja sem na podlagi dimenzij gibanje količine prodanih proizvodov in gibanje dejavnosti podjetja[90] s pomočjo klastrske analize razvrstil v 4 klastre. Centri klastrov in število enot v njih so navedeni v tabeli 9.

[90] Opisne statistike za obe osnovni spremenljivki sta v tabeli 6 v prilogi D.

Tabela 9: Predstavitev načinov zmanjševanja velikosti proučevanih organizacij glede na gibanje količine ponujenih proizvodov in glede na število dejavnosti, s katerimi so se ukvarjale[91]

	1. klaster	2. klaster	3. klaster	4. klaster
Gibanje količine prodanih proizvodov	3,82	5,45	1,60	3,11
Gibanje števila dejavnosti podjetja	3,45	5,55	2,40	4,67
Sprememba količine prodanih proizvodov	-0	++	--	-
Sprememba dejavnosti podjetja	-	++	--	+
Število enot v klastru	11	11	5	9

Vir: Obdelava vprašalnika

Kot vidimo, so organizacije v drugem klastru kljub zmanjševanju svoje velikosti **povečevale svojo prisotnost** na trgu s količino prodanih proizvodov, pa tudi s številom dejavnosti, s katerimi so se ukvarjale. Pri tem klastru je zmanjševanje zelo verjetno temeljilo na premišljeni proaktivni racionalizaciji in preoblikovanju, kar je organizacijam znotraj njega omogočilo zelo agresiven nastop na trgu. Organizacije v prvem klastru so tipični predstavniki **zmanjševanja števila dejavnosti v času zmanjševanja** (angl. downscoping), ki jim omogoča večjo osredotočenje na druge dejavnosti. Obrnjeno situacijo opazimo pri podjetjih v četrtem klastru, ki v fazi zmanjševanja **poskušajo povečati število dejavnosti ob manjši prodani količini proizvodov**. Takšne organizacije verjetno iščejo nove dejavnosti, ki bi jim prinašale uspeh, saj drugače takšno početje ekonomsko ni upravičeno. Tretji klaster zajema podjetja, za katera je značilen **znaten umik s trga**, ki mu lahko sledi prenehanje obstoja.

4.2.3 Razvijanje strategije ravnanja s človeškimi viri

Konstrukt razvijanje strategije ravnanja s človeškimi viri je prilagojen za razmere zmanjševanja velikosti organizacije. To je opazno zlasti pri delu konstrukta, ki se nanaša na strateški pristop k zmanjševanju. Poleg tega dela konstrukta bom v tem delu besedila proučeval še strateški pomen aktivnosti RSČV, formaliziranost strategije ravnanja s človeškimi viri, povezavo strategije ravnanja s človeškimi viri s poslovno strategijo (navpično ujemanje) ter zgledovanje po drugih podjetjih (benchmarking) pri oblikovanju strategije RSČV in pristopa k zmanjševanju.

4.2.3.1 Strateški pristop k zmanjševanju velikosti organizacije

Med pomembnejšimi cilji tega magistrskega dela je tudi določitev strateških pristopov k zmanjševanju velikosti organizacij v Sloveniji. V vprašalniku smo respondentom ponudili 16 strateških odločitev (izbir), o katerih se je običajno treba odločati v procesu zmanjševanja velikosti organizacije. Za proučevane organizacije ugotavljam, da so v povprečju poudarjale predvsem racionalizacijo in optimizacijo delovnih procesov, da so hkrati z zmanjševanjem želele izvesti tudi določene strukturne spremembe v organizaciji in da so dajale prednost mehkim

[91] Močno zmanjšanje je bilo na lestvici v vprašalniku označeno z 1, nespremenjeno stanje s 4 in močno povečanje s 7, pri čemer je bilo mogoče izbrati tudi vmesna stanja 2, 3, 5 in 6. Simboli v tabeli imajo naslednji pomen: -0 (rahlo zmanjšanje oz. nespremenjeno stanje), - zmanjšanje, -- precejšnje zmanjšanje, + povečanje, ++ precejšnje povečanje.

metodam zmanjševanja števila zaposlenih, vse dokler je bilo to še mogoče. Prav tako so se organizacije v povprečju redko odločale za hitro in enkratno zmanjševanje števila zaposlenih, za zmanjševanje velikosti plač namesto odpuščanja in za popolno zamrznitev zaposlovanja[92].

Na podlagi (ne)strinjanja respondentov s ponujenimi trditvami sem lahko ugotovil tudi medsebojno povezanost strateških odločitev v obravnavanih razmerah. S pomočjo statistične obdelave sem oblikoval šest osnovnih kombinacij strateških izbir v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije. Uporabil sem metodo glavnih komponent ob varimax rotaciji, vse glavne komponente imajo lastne vrednosti nad 1 in skupaj ohranjajo 71,7% variabilnosti osnovnih spremenljivk. Tudi mera KMO, ki je 0,567, dovoljuje uporabo rezultatov. V tabeli 10 so navedene uteži faktorjev, ki sem jih uporabil pri interpretaciji.

Tabela 10: Analiza značilnosti strateškega pristopa k zmanjševanju velikosti organizacij

Pri načrtovanju zmanjševanja velikosti organizacije...	**GK1**	**GK2**	**GK3**	**GK4**	**GK5**	**GK6**
…smo poudarjali zgolj zmanjševanje števila zaposlenih.	,123	**,879**	,00	,00	-,185	,00
…smo poudarjali uvajanje prilagodljivih oblik zaposlovanja (npr. izločanje-outsourcing, delitev delovnih mest, krajši delovni čas,…).	,127	,387	,140	,276	,00	**-,631**
…smo poudarjali racionalizacijo in optimizacijo delovnih procesov v podjetju.	,00	,400	,393	,00	**,664**	-,103
…smo poudarjali hitro in enkratno (in ne postopno in počasno) zmanjševanje števila zaposlenih.	**,600**	,248	,00	,00	,00	,176
…smo poudarjali uporabo enakih (in ne različnih) metod zmanjševanja za vse skupine zaposlenih v podjetju.	,184	**,744**	,00	,00	,283	,00
…smo poudarjali predvsem zmanjševanje števila zaposlenih v administraciji in managementu.	,00	,00	,218	**,785**	-,109	,348
…smo poudarjali predvsem zmanjševanje števila zaposlenih v proizvodnji.	,239	,259	,00	,135	,134	**,810**
…smo se pri določanju konkretnih presežnih delavcev omejili na vnaprej določeno skupino zaposlenih, kjer je bilo odvečno delo (in nismo zmanjševali vsevprek).	,00	,495	,347	,242	,421	,00
…smo pri izbiranju metod reševanja trajno presežnih delavcev dajali prednost "mehkim" metodam (predčasno upokojevanje, dokup dobe...).	,00	,210	**,828**	,132	,148	,00
…smo pri izbiranju metod reševanja trajno presežnih delavcev dajali prednost "trdim" metodam (različne odpovedi).	**,656**	,187	-,326	,00	,385	-,294
…smo poudarjali nudenje dodatne pomoči odpuščenim (svetovanje, pomoč pri zaposlovanju...).	,529	,00	**,674**	-,147	,148	,00
…smo si zadali prednostno zaposlovati že odpuščene zaposlene.	**,730**	,121	,00	-,225	,151	-,118
…smo sklenili popolnoma zamrzniti novo zaposlovanje.	,382	,457	,411	-,391	,00	,103
…smo si zadali raje zmanjšati ali odložiti plače, kot pa odpuščati zaposlene.	**,696**	,00	,162	,201	,00	,328
…smo opredeljevali trajne presežke le v določenih obratih oz. organizacijskih enotah, ki smo jih nato ukinili.	,103	,00	,00	**-,822**	,00	,259
…smo si zadali, da hkrati z zmanjševanjem organizacije izvedemo tudi določene strukturne spremembe v organizaciji.	,180	-,110	,00	-,119	**,808**	,161

Vir: Obdelava vprašalnika.

[92] Opisne statistike elementov strateškega pristopa k zmanjševanju velikosti organizacije so v tabeli 8 v prilogi D.

Ob natančnejšem pregledu uteži faktorjev lahko interpretiramo šest osnovnih gradnikov strateškega pristopa k zmanjševanju. Pri prvem, precej trdem pristopu gre za poskus zmanjševanja plač pred začetkom odpuščanja. Če zmanjševanje plač ne reši problema, sledi **enkratno, hitro zmanjševanje števila zaposlenih s trdimi metodami**. Podjetje si ob trdem pristopu prizadeva za prednostno zaposlovanje že odpuščenih. Drugi pristop temelji zgolj na **zmanjševanju števila zaposlenih z uporabo enakih metod za vse** in je podoben pristopu z granato, ki sem ga omenil v teoretičnem delu. Tretji pristop daje **prednost mehkim metodam in ponuja dodatno pomoč** odpuščenim. Četrti strateški pristop ima dvojni pomen. Visoke vrednosti četrte glavne komponente namreč poudarjajo predvsem **zmanjševanje števila zaposlenih v administraciji, strokovnih službah in managementu**. Če pa je vrednost te sekundarne spremenljivke nizka, to pomeni, da je podjetje **presežke opredeljevalo le v določenih obratih**. Peti pristop gradi predvsem na **strukturnih spremembah in racionalizaciji**. Šesti strateški pristop ima spet dvojni pomen. Nizke vrednosti glavne komponente zaznamuje pristop, pri katerem poudarjajo **uvajanje prilagodljivih oblik zaposlovanja**. Visoke vrednosti pri isti komponenti pa zaznamujejo **zmanjševanje števila zaposlenih predvsem v proizvodnji**. Strateški pristop konkretnega podjetja je kombinacija teh osnovnih gradnikov, pri čemer je treba poudariti, da določeni gradniki niso komplementarni.

4.2.3.2 Strateški pomen aktivnosti RSČV

V fazi razvijanja ravnanja s človeškimi viri se mora organizacija opredeliti tudi o strateškem pomenu aktivnosti ravnanja s človeškimi viri. V razmerah zmanjševanja velikosti organizacije se portfelji aktivnosti RSČV razlikujejo od običajnih. S pomočjo statistične obdelave sem poskusil določiti, katere kombinacije aktivnosti RSČV tvorijo portfelj v razmerah zmanjševanja. Ponovno je bila uporabljena metoda glavnih komponent ob varimax rotaciji. Portfelji aktivnosti RSČV so imeli lastne vrednosti nad 1 in skupaj pojasnjevali 72,2% variabilnosti osnovnih spremenljivk. Mera KMO je bila 0,696, kar priča o uporabnosti analize. V tabeli 11 navajam uteži faktorjev, ki sem jih uporabil za interpretacijo portfeljev kadrovskih aktivnosti.

Tabela 11: Analiza portfeljev strateškega pomena aktivnosti RSČV

Posamezna kadrovska aktivnost	**GK1**	**GK2**	**GK3**
Oblikovanje in urejanje delovnih mest	,00	**,661**	,434
Privabljanje, izbiranje in zaposlovanje	,490	,221	**,729**
Razvoj kadrov	**,824**	,313	,00
Reševanje problema presežnih delavcev	,231	,00	**-,747**
Usposabljanje in izobraževanje	**,855**	,00	,00
Odnosi ter komuniciranje z zaposlenimi in njihovimi zastopniki	**,661**	-,466	,342
Povečevanje delovne uspešnosti	**,797**	,199	-,179
Spremljanje uspešnosti kadrovske funkcije	**,621**	,449	,352
Plače in nagrajevanje	,260	**,799**	-,104

Vir: Obdelava vprašalnika.

S pomočjo uteži faktorjev glede na strateški pomen ločimo tri potrfelje aktivnosti RSČV. Prvi portfelj, ki ga imenujem **razvojni portfelj**, poudarja razvoj kadrov, usposabljanja in

izobraževanja, vzpostavljanje dobrih odnosov z zaposlenimi, kvalitetno komuniciranje z zastopniki zaposlenih (socialni dialog), spodbujanje ukrepov za povečevanje delovne uspešnosti in spremljanje kadrovske funkcije. Drugi portfelj poudarja oblikovanje oz. preoblikovanje delovnih mest in velik pomen pripisuje sistemu plač in nagrajevanja – **oblikovanje delovnih mest in sistem nagrajevanja**. Tretji portfelj ima dvojni pomen. Visoke vrednosti tretje glavne komponente pripisujejo velik pomen privabljanju, izbiranju in zaposlovanju, nizke vrednosti pa nasprotno predvsem reševanju problema presežnih delavcev – **zaposlovanje ali reševanje presežkov**. Podobno kot pri strateških pristopih tudi tu za posamezno organizacijo obstaja možnost kombiniranja vseh treh opredeljenih modelov.

4.2.3.3 Povezanost strategije ravnanja s človeškimi viri s poslovno strategijo

Pri proučevanju navpičnega ujemanja med poslovno strategijo in strategijo ravnanja s človeškimi viri je pomembno, kako je področje RSČV vpeto v strateško načrtovanje v organizaciji in ali v okviru tega področja pripravljajo formaliziran strateški dokument. Med obravnavanimi organizacijami večina (59%) respondentov meni, da so dvosmerno vključeni v proces strateškega načrtovanja. To pomeni, da v procesu strateškega načrtovanja upoštevajo tudi področje RSČV. Oddelek RSČV je obveščen o različnih možnih poslovnih strategijah, za katere pripravi posledice teh strategij za področje RSČV in jih predstavi vodstvu podjetja. Na podlagi tega vodstvo sprejme strateški načrt in naloga oddelka RSČV je, da oblikuje sisteme in aktivnosti, s katerimi bo zastavljeni načrt čim bolje uresničen. Približno enak delež obravnavanih organizacij ima enosmerno (17,9%) in integralno vpetost (15,4%) v strateško načrtovanje. Pri enosmerni vpetosti področja RSČV posebej ne upoštevajo. Strategija RSČV je določena brez sodelovanja oddelka RSČV. Naloga tega oddelka je, da v skladu z že sprejetim strateškim načrtom oblikuje sisteme in aktivnosti, s katerimi bodo čim bolje dosegli zastavljeni načrt.

Integralna vpetost ravnanja s človeškimi viri, ki zagotavlja področju enakovreden položaj v primerjavi z drugimi področji, je med obravnavanimi podjetji precej redka. Pri tem tipu vpetosti namreč glavni kadrovik enakopravno sodeluje pri strateškem načrtovanju in oblikovanju poslovne strategije. Posledica tega je, da vodstvo podjetja natančno obravnava vse z ljudmi povezane strateške odločitve. Te odločitve imajo v primerjavi z drugimi področji (npr. finance, prodaja, proizvodnja...) pri določanju strateškega plana podjetja pomembno težo. Le ob takšni vpetosti ravnanja s človeškimi viri obstaja možnost pravega strateškega ravnanja s človeškimi viri.

Pomembno vlogo pri uveljavljanju področja predstavlja formaliziranost strateškega dokumenta, ki ga pripravi oddelek RSČV. Med obravnavanimi organizacijami jih skoraj 18% sploh nima zapisane strategije RSČV, kot samostojen dokument pa ima zapisano strategijo RSČV samo 12,8% obravnavanih organizacij. Pomanjkanje ustreznih formaliziranih dokumentov je lahko dodaten obremenilen razlog za manj ustrezno vpetost področja ravnanja s človeškimi viri v strateško načrtovanje.

Rezultat zgledovanja po primerljivih podjetjih (angl. benchmarking) je običajno učinkovitejše in uspešnejše razvijanje strategije. Za obravnavana podjetja velja, da se jih 25,6% sploh ni zgledovalo po primerljivih podjetjih pri snovanju strategije zmanjševanja velikosti organizacije. Večina podjetij (53,9%) se jih je zgledovala pri primerljivih podjetjih le delno ali pa v manjši meri in le približno petina se jih je v večji meri ali popolnoma zgledovalo po primerljivih podjetjih. Pomanjkanju primerjave s primerljivimi podjetji in posledično manjšemu prevzemanju najboljših praks je lahko vzrok precejšnja izvozna usmerjenosti podjetij in pripisovanje velikega pomena slovenskemu institucionalnemu okolju. Če so namreč primerljiva podjetja v tujini, potem sta uspešnost in učinkovitost prenosa najboljših praks v slovensko institucionalno okolje vprašljivi. Manjša količina prevzemanja najboljših praks pomeni tudi, da so podjetja verjetno bolj poudarjala vodoravno in navpično ujemanje aktivnosti ravnanja s človeškimi viri, kot pa bi bilo to v primeru obsežnejšega benchmarkinga.

4.2.4 Moč ravnanja s človeškimi viri

Konstrukt moči ravnanja s človeškimi viri je moderator razvijanja in izvajanja strategije RSČV in zato povečuje ali pa zmanjšuje uspešnost in učinkovitost RSČV. Osnoven kazalnik moči oddelka RSČV v slovenskih podjetjih je običajno število specialistov RSČV in drugih delavcev, ki se ukvarjajo s tem področjem v konkretnem podjetju. V obravnavanih organizacijah je bilo v povprečju med vsemi zaposlenimi 0,49% specialistov RSČV in 0,4% drugih delavcev, kar je primerljivo z dosedanjimi raziskavami, kjer Zupanova (1999) navaja 0,63% specialistov RSČV, Svetlik (2002) pa 1,13% specialistov in drugih delavcev med vsemi zaposlenimi.

Pogled na druge osnovne spremenljivke moči ravnanja s človeškimi viri[93] nam pove, da je v obravnavanih podjetjih znanje ravnanja s človeškimi viri za oddelek RSČV v povprečju prav dobro, pri vrhnjem managementu med dobrim in prav dobrim in dobro za neposredne vodje. Oddelek RSČV v povprečju le delno velja za organizacijsko enoto, ki v podjetju uživa ugled in za katero menijo, da znatno prispeva k doseganju skupnih ciljev podjetja. Omeniti je treba še dejstvo, da je v obravnavanih podjetjih največkrat oddelek RSČV tisti, ki tolmači oz. interpretira delovno zakonodajo vrhnjemu mangementu. O tej zakonodaji pa tri četrtine respondentov trdi, da je vsaj delno omejevala zmanjševanje števila zaposlenih.

Z opisanimi osnovnimi spremenljivkami ravnanja s človeškimi viri sem izvedel statistično analizo, s pomočjo katere sem določil dimenzije moči ravnanja s človeškimi viri. Kot običajno sem uporabil metodo glavnih komponent ob varimax rotaciji. Vse tri sekundarne spremenljivke so imele lastne vrednosti nad 1, skupno so ohranjale 68% variabilnosti osnovnih spremenljivk, mera KMO pa je znašala 0,667. V tabeli 12 so navedene uteži faktorjev, s katerimi sem interpretiral dimenzije moči ravnanja s človeškimi viri.

[93] Tabela 7 v prilogi D vsebuje opisne statistike osnovnih spremenljivk moči RSČV.

Tabela 12: Analiza dimenzij moči ravnanja s človeškimi viri

Osnovne spremenljivke	GK1	GK2	GK3
RSČV znanje - vrhnji management	,222	**,789**	-,108
RSČV znanje - oddelek RSČV	**,752**	,355	,00
RSČV znanje - neposredni vodje	,00	**,832**	,145
Sloves in položaj oddelka RSČV znotraj organizacije	**,616**	,147	,00
Podpora informacijskega sistema	**,689**	,213	,00
Ekskluzivno tolmačenje delovne zakonodaje vrhnjemu managementu	**,839**	-,232	,114
Omejevanje RSČV s strani zakonodaje	,00	,00	**,984**

Vir: Obdelava vprašalnika.

Moč ravnanja s človeškimi viri v obravnavanih razmerah lahko torej pojasnimo s tremi dimenzijami. Prva dimenzija je **moč oddelka RSČV**, ki temelji na različnih virih moči (znanje, tolmačenje zakonodaje, informacijski sitem, položaj v podjetju). Druga dimenzija moči je **potencial za sodelovanje med specialisti RSČV, vrhnjim managementom in neposrednimi vodji** oz. osveščenost o ravnanju s človeškimi viri, ki ga imata skupini vrhnji management in neposredni vodje. Boljše je znanje teh dveh skupin o RSČV, lažje specialist RSČV komunicira z njima o področju RSČV. Tretja dimenzija moči RSČV pa je **omejevalen vpliv zakonodaje**. Vse tri dimenzije bom uporabljal kot sekundarne spremenljivke pri nadaljnjih statističnih analizah.

S pomočjo metode glavnih komponent[94] sem ugotovil tudi moč pomembnejših interesnih skupin pri procesih in aktivnostih, ki so povezani z ravnanjem s človeškimi viri. V tabeli 13, podobno kot v poglavju o razvijanju poslovne strategije, navajam koalicije moči za vse aktivnosti in procese, pri katerih sodelujejo tudi glavni in drugi kadroviki[95].

[94] Za več o tem glej tabele 9-12 v prilogi D.
[95] Oz. vodja oddelka RSČV in drugi zaposleni na tem oddelku

Tabela 13: Interesne skupine, moč in koalicije moči pri aktivnostih, povezanih z RSČV[96]

	Koalicija 1	**Koalicija 2**	**Koalicija 3**	**Koalicija 4**
Oblikovanje poslovne strategije in strateško planiranje	Glavni direktor, neposredni vodje in zastopniki delavcev	Glavni kadrovik in drugi kadroviki	Lastniki **ali** lokalna skupnost	-
Oblikovanje strategije RSČV	Glavni direktor, neposredni vodje in zastopniki delavcev	Glavni kadrovik, drugi kadroviki, lokalna skupnost **ali** glavni direktor	Lastniki	-
Oblikovanje sistemov in aktivnosti RSČV	Glavni kadrovik, drugi kadroviki in lokalna skupnost	Glavni direktor, neposredni vodje in zastopniki delavcev	Lastniki	-
Izvajanje aktivnosti RSČV	Glavni direktor, neposredni vodje in zastopniki delavcev	Drugi kadroviki in lokalna skupnost	Glavni kadrovik **ali** lastniki	-
Zmanjševanje števila zaposlenih	Neposredni vodje in zastopniki delavcev	Glavni kadrovik in drugi kadroviki	Glavni direktor in lastniki	Lokalna skupnost **ali** glavni direktor

Vir: Obdelava vprašalnika.

Poleg koalicij moči pri oblikovanju poslovne strategije in pri strateškem planiranju, ki sem jih omenil že pri razvijanju strategije ravnanja s človeškimi viri, lahko na podlagi zgornje preglednice proučujemo tudi porazdelitev moči pri oblikovanju strategije RSČV, oblikovanju sistemov in aktivnosti RSČV, pri izvajanju aktivnosti RSČV in pri zmanjševanju števila zaposlenih. Zanimivo je, da glavni kadrovik vedno sodeluje v drugi koaliciji moči kot glavni direktor podjetja, na podlagi česar bi lahko sklepali, da kljub precejšnji vpetosti glavnih kadrovikov v strateško planiranje, ti ne uživajo velike podpore glavnih direktorjev. Zelo izrazita je ta pozicija moči predvsem pri oblikovanju strategije RSČV, kjer moč enega pomeni nemoč drugega. Sicer je pri obravnavanih procesih in aktivnostih najpogosteje omenjena koalicija med glavnim direktorjem, neposrednimi vodji in zastopniki delavcev. Glavni kadroviki očitno menijo, da se moči teh treh interesnih skupin podobno razlikujejo od njihove moči. Zanimivo je, da ta prevladujoča koalicija razpade v času zmanjševanja velikosti organizacije. Takrat namreč glavni direktor prestopi v koalicijo z lastniki, zastopniki delavcev in neposredni vodje pa ostanejo sami. V razmerah zmanjševanja velikosti organizacije obstaja tudi možnost večje moči lokalne skupnosti, ki zmanjšuje moč glavnega direktorja.

4.2.5 Izvajanje strategije ravnanja s človeškimi viri

Konstrukt izvajanja strategije ravnanja s človeškimi viri sestavljajo značilnosti in izvedba zmanjševanja števila zaposlenih in izvedba aktivnosti ravnanja s človeškimi viri. Pri načinih

[96] Upoštevati je treba, da je ta prikaz porazdeliteve moči v podjetju narejen na podlagi mnenja glavnih kadrovikov. Za boljši pregled področja, bi bilo treba uporabiti respondente iz več različnih interesnih skupin.

izvedbe zmanjševanja števila zaposlenih bom analizo dopolnil tudi s kvalitativnimi podatki iz strukturiranih telefonskih intervjujev.

4.2.5.1 Značilnosti izvedenega zmanjševanja

Izbiri ustreznega strateškega pristopa k zmanjševanju velikosti organizacije sledi njegova izvedba. Za namen proučevanja značilnosti izvedenega zmanjševanja sem razvil več kazalcev in kazalnikov, s katerimi sem poskušal zajeti čim več informacij o načinu zmanjševanja[97]. Podatke o številu zaposlenih za leta v obravnavanem obdobju sem črpal iz izračunanega števila zaposlenih na podlagi obračunskih ur v določenem letu (PASEF, 2003). Gre za približek, ki je primeren za analiziranje gibanja človeških virov v predelovalnih dejavnostih. Število obračunskih ur namreč natančno meri spreminjanje velikosti proizvodnega faktorja delo. Njegove pomanjkljivosti so, da ne meri dejanskega števila ljudi in da je zaradi spreminjajoče produktivnosti delavcev manj ustrezen za izračunavanje primerljivih kazalnikov produktivnosti v različnih časovnih obdobjih.

V konkretni organizaciji sem za čas zmanjševanja štel leta, v katerih se je število zaposlenih glede na predhodno leto zmanjšalo. Absolutno velikost zmanjševanja sem določil kot razliko med najvišjim in najnižjim številom zaposlenih v času zmanjševanja. Ker sem proučeval zmanjševanje v daljšem obdobju, je bilo treba določiti tudi čas od zadnjega zmanjševanja do točke merjenja uspešnosti podjetja (leto 2002). Da bi izločil še učinek velikosti organizacije, sem pripravil kazalnik, s pomočjo katerega sem meril relativno zmanjševanje števila zaposlenih glede na leto pred prvim zmanjševanjem števila zaposlenih. Kazalec absolutnega in kazalnik relativnega zmanjševanja velikosti organizacije sta navedena tudi na letni ravni, s čimer sem izločil vpliv različno dolgih časov zmanjševanja. Uporabimo ju lahko tudi za proučevanje hitrosti zmanjševanja. Pregled nekaterih osnovnih opisnih statistik je v tabeli 14.

Tabela 14: Osnovne značilnosti zmanjševanja števila zaposlenih v obravnavanih organizacijah

Kazalec ali kazalnik	**Aritm. sredina**	**Min.**	**Max.**	**25. centil**	**Mediana**	**75. centil**
Absolutno zmanjševanje	185	8	1140	52	103	210
Absolutno zmanjševanje na leto	43	4	229	11	21	42
Kazalnik zmanjševanja (v%)	26,8	5,1	66,6	12,0	24,0	34,6
Kazalnik zmanjševanja na leto (v%)	6,1	1,0	13,9	3,9	5,1	7,8
Čas od zadnjega zmanjševanja (v letih)	1	0	4	0	0	1
Časovni okvir zmanjševanja (v letih)	5	1	6	4	5	6

Vir: Lastno delo in PASEF, 2003.

Kljub temu, da se obravnavane organizacije glede na značilnosti zmanjševanja precej razlikujejo, lahko opazimo določene skupne značilnosti večine organizacij. Tako je za večino obravnavanih

[97] V strokovni literaturi je več različnih kazalnikov, ki omogočajo primerjavo med različnimi dejavnostmi v gospodarstvu. Takšni kazalniki indeks zmanjševanja v konkretnem podjetju prilagodijo za indeks zmanjševanja celotne panoge in tako dobijo relativni indeks zmanjševanja (Karake, 1997; Palliam, Shalhoub, 2002). V našem primeru so vsa podjetja uvrščena v predelovalno dejavnost, tako da lahko uporabljamo tudi enostavne relativne kazalnike.

organizacij značilno, da so število zaposlenih zmanjševale v daljšem časovnem obdobju, v povprečju vsaj 5 let. Prav tako je za večino podjetij značilno, da so se v času, ko merimo uspešnost (leto 2002),[98] še vedno zmanjševala. Med drugimi kazalniki velja omeniti letni relativni kazalnik zmanjševanja, ki doseže največ 13,9 odstotno zmanjšanje letno, medtem ko se je večina organizacij na leto zmanjšala za manj kot 5,1 odstotkov. To govori o precej počasnem zmanjševanju pri proučevanih organizacijah.

Poleg kvantitativnih informacij o značilnostih zmanjševanja števila zaposlenih je treba upoštevati tudi mehkejše mere značilnosti zmanjševanja. Na podlagi izjav respondetov lahko zaključim, da je bilo v obravnavanih organizacijah v povprečju približno polovica odhodov iz podjetja ustreznih in naj bi bila v povprečju le manjšina odhodov za podjetje škodljivih. Izvajanje zmanjševanja števila zaposlenih naj bi bilo v povprečju pretežno pravično. Nekaj opisnih statistik o odhodih in pravičnosti izvedenega zmanjševanja je v tabeli 13 v prilogi D.

4.2.5.2 Ocena kvalitete izvedbe aktivnosti ravnanja s človeškimi viri

Za poenostavitev proučevanja kvalitete izvedbe aktivnosti RSČV sem izvedbo posameznih aktivnosti RSČV[99] s pomočjo statistične analize razvrstil v dve značilni skupini. Uporabil sem metodo glavnih komponent ob varimax rotaciji. Obe glavni komponenti sta imeli lastni vrednosti nad 1 in sta skupaj ohranjali 63,4% variabilnosti osnovnih spremenljivk. Pri tem je treba poudariti, da je prva glavna komponenta ohranjala kar 51,9% variabilnosti osnovnih spremenljivk. Visoka vrednost mere KMO, ki znaša 0,839, priča o uporabnosti dobljenih glavnih komponent. V tabeli 15 prikazujem uteži faktorjev, ki sem jih uporabil pri njuni interpretaciji.

Tabela 15: Analiza glavnih komponent kvalitete izvedbe aktivnosti RSČV

Kadrovska aktivnost	**GK 1**	**GK2**
Privabljanje, izbiranje in zaposlovanje	**,793**	,00
Plače in nagrajevanje	**,807**	,182
Spremljanje uspešnosti kadrovske funkcije	**,726**	,279
Oblikovanje in urejanje delovnih mest	,149	**,779**
Razvoj kadrov	**,629**	,467
Reševanje problema presežnih delavcev	,309	**,686**
Usposabljanje in izobraževanje	**,715**	,319
Odnosi in komuniciranje z zaposlenimi	,220	**,777**
Povečevanje delovne uspešnosti	**,744**	,390

Vir: Obdelava vprašalnika.

Določim lahko dve dimenziji kvalitete izvedbe aktivnosti ravnanja s človeškimi viri. Prva dimenzija zajema kvaliteto aktivnosti privabljanja, izbiranja in zaposlovanja, plače in nagrajevanje, spremljanje uspešnosti kadrovske funkcije, razvoj kadrov, usposabljanje in izobraževanje ter povečevanje delovne uspešnosti. Če jo primerjamo s portfelji aktivnosti RSČV, ki so bili

[98] Hitrost zmanjševanja posredno meri tudi trdoto metod zmanjševanja, saj je zmanjševanje velikosti organizacije ob uporabi mehkejših metod praviloma dolgotrajnejše.
[99] Opisne statistke osnovnih spremenljivk so v tabeli 15 v prilogi D.

pomembni pri razvijanju strategije, je sorodna razvojnemu portfelju aktivnosti RSČV. Lahko jo imenujemo tudi **kvaliteta izvedbe standardnih aktivnosti RSČV**. Druga dimenzija zajema predvsem kvaliteto izvedbe aktivnosti ravnanja s človeškimi viri, ki so specifične za razmere zmanjševanja velikosti organizacije. To so: oblikovanje in preoblikovanje delovnih mest, reševanje problema presežnih delavcev ter odnosi in komuniciranje z zaposlenimi in predstavniki zaposlenih. Zato jo lahko imenujemo tudi **kvaliteta izvedbe aktivnosti RSČV v času zmanjševanja velikosti organizacije**.

Poleg teh dveh dimenzij je treba upoštevati tudi, kako se aktivnosti RSČV pri izvajanju medsebojno dopolnjujejo, kako organizacije z njimi izpolnjujejo zadano strategijo RSČV in koliko sredstev in časa porabimo za izvajanje. Respondenti v obravnavanih organizacijah ocenjujejo, da so v povprečju izvedli zastavljeno strategijo v precejšnji meri (48,7% podjetij), kar veliko (43,6%) jih meni, da so izvedli strategijo RSČV le delno, le v dveh organizacijah pa so prepričani, da so jo izvedli popolnoma. Vodoravno ujemanje aktivnosti RSČV ocenjujejo v povprečju kot precej usklajeno, kar pomeni, da aktivnosti RSČV delujejo medsebojno povezano in usklajeno in da je zaradi tega zaznati določene sinergijske učinke. Pri primerjavi porabe časa in sredstev za izvajanje strategije RSČV glede na pričakovanja in v primerjavi s primerljivimi podjetji pa obravnavana podjetja v povprečju porabijo prav toliko oz. nekaj več časa in sredstev, kot so pričakovali in enako ali nekaj manj kot primerljiva podjetja. Ponovno moram poudariti, da se tudi pri tej kategoriji kar 30% organizacij ni znalo primerjati s primerljivimi podjetji. Podrobnejši opisi spremenljivk so v tabeli 14 v prilogi D.

4.2.5.3 Načini zmanjševanja števila zaposlenih v proučevanih organizacijah in ocena njihove izvedbe

Načini zmanjševanja števila zaposlenih so bili v obdobju 1996-2002 zelo pogojeni z možnostmi reševanja začasnih in trajnih presežkov, ki jih je opredeljevala takratna delovna zakonodaja. Na podlagi strukturiranega telefonskega intervjuja z organizacijami iz celotnega vzorca sem ugotovil, da so kot način zmanjševanja števila zaposlenih uporabljale tudi: posojanje zaposlenih drugim podjetjem, nepodaljševanje pogodb za določen čas, premeščanje presežkov v invalidska podjetja, upokojevanje po posebnih zakonih (npr. azbestni zakon), premeščanje v sestrska podjetja, skrajševanje delovnega časa (npr. prehod na 36-urni delavnik za 6 mesecev), opredeljevanje posameznika kot presežka »na njegovo željo« itn. V tabeli 16 navajam najpogosteje navedene načine reševanja presežnih delavcev v podjetjih, ki so izpolnila vprašalnik.

Tabela 16: Načini zmanjševanja števila zaposlenih v proučevanih organizacijah

Način zmanjševanja števila zaposlenih	Število podjetij	Delež podjetij
Število vseh sodelujočih organizacij	**39**	**100%**
Zavod za zaposlovanje	32	82%
Premestitev v podjetju	29	74%
Predčasna upokojitev	26	67%
Izobraževanje, dokvalifikacija, prekvalifikacija	22	56%
Prostovoljni odhodi (ob normalni odpravnini)	22	56%
Dokup delovne dobe	18	46%
Premestitev v drugo že obstoječe podjetje	18	46%
Izločanje (outsourcing)	13	33%
Prostovoljni odhodi (ob dodatni finančni spodbudi)	12	31%
Premestitev v novoustanovljeno podjetje	10	26%
Delitev delovnega mesta	7	18%
Skrajšan delovni čas	5	13%
Prekinitve zaradi prisilne poravnave	5	13%
Skladi dela	2	5%
Stečaj in ponovna zaposlitev v podjetju-nasledniku	1	3%

Vir: Obdelava vprašalnika

Natančnejši pogled na tabelo 16 nam razkrije, da lahko načine zmanjševanja števila zaposlenih v grobem razvrstimo na trde in mehke metode. Da bi lažje ocenjeval kvaliteto izvedbe načinov zmanjševanja števila zaposlenih[100], jih moram razvrstiti v več skupin. Med omenjenimi metodami izstopa napotitev presežnih delavcev na zavod za zaposlovanje, ki je edina prava »trda« metoda. Ob odpuščanju so presežki običajno deležni dodatne pomoči, ki jim povečuje možnosti za uspešen nastop na trgu dela. Odpuščeni v proučevanih organizacijah od organizacije same in zavoda za zaposlovanje (skupaj s skladi dela) v povprečju prejmejo precej pomoči, manj pomoči pa so takšni posamezniki deležni od lokalne skupnosti[101]. Pri tem je treba opozoriti, da je nudenje dodatne pomoči pri presežkih z zelo nizko stopnjo izobrazbe manj uspešno.

Pri vseh drugih načinih gre za bolj ali manj mehke načine zmanjševanja, ki jih lahko s pomočjo statistične analize razvrstimo v dve skupini. Uporabil sem metodo glavnih komponent ob varimax rotaciji. Obe glavni komponenti sta imeli lastni vrednosti nad 1, skupaj ohranjata 57,7% variabilnosti osnovnih spremenljivk, mera KMO pa je znašala 0,703, kar dovoljuje uporabo pridobljenih glavnih komponent za nadaljnje analize. V tabeli 17 navajam uteži faktorjev glavnih komponent, ki sem jih uporabil pri interpretaciji.

[100] Opisne statistike za ocene izvedbe posameznih načinov zmanjševanj so v tabeli 16 v prilogi D.
[101] Opisne statistike o nudenju dodatne pomoči so v tabeli 17 v prilogi D.

Tabela 17: Analiza glavnih komponent mehkih načinov zmanjševanja števila zaposlenih

Način zmanjševanja števila zaposlenih	GK1	GK2
Izobraževanje, dokvalifikacija, prekvalifikacija	,00	**,810**
Dokup let oz. predčasna upokojitev	**,810**	,00
Prostovoljni odhodi	**,787**	,00
Prilagodljive oblike zaposlovanja	,00	**,650**
Premestitve v drugo podjetje	,410	**,536**
Premestitev v podjetju	**,630**	,488

Vir: Obdelava vprašalnika.

Kvaliteto izvedbe zmanjševanja pri mehkih metodah lahko torej razdelimo na izvedbo predčasnih upokojitev, prostovoljnih odhodov in premestitev v podjetju, ki jih bom skupaj imenoval **mehko prerazporejanje**, ter na izvedbo izobraževanja, dokvalifikacije ali prekvalifikacije, izvajanja prilagodljivih oblik zaposlovanja in premeščanja v druga podjetja, ki jih bom imenoval **trdo prerazporejanje**. Pri nadaljnjih statističnih analizah bom poleg teh dveh novih spremenljivk uporabljal tudi kvaliteto izvedbe napotitve na zavod za zaposlovanje, ki jo bom za ta namen imenoval **odpuščanje z dodatno pomočjo ob odhodu**.

4.2.6 Pospeševalci ravnanja s človeškimi viri

Osnovni model ravnanja s človeškimi viri (Zupan, Kaše, 2003a) je postavljen v okvire, ki jih ustvarjajo zunanje razmere in pospeševalci ravnanja s človeškimi viri. Ker zunanje razmere ravnanja s človeškimi viri upoštevamo samo pri proučevanju modelov RSČV med različnimi državami, se bom v konkretnem primeru, ki govori o organizacijah v Sloveniji, osredotočil zgolj na pospeševalce ravnanja s človeškim viri. Sem prištevamo v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije predvsem pomoč in programe, ki jih zagotavlja država, pomoč zunanjih svetovalcev in pomoč slovenske kadrovske stroke.

Država v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije uporablja več načinov, s katerimi lahko vpliva na njeno uspešnost in učinkovitost, pa tudi na njeno ravnanje s človeškimi viri. V tabeli 18 lahko vidimo, da je med proučevanimi organizacijami v obravnavanem obdobju velik delež (57%) takšnih, ki so bile deležne kakršnekoli pomoči države, vendar pa podrobnejši pogled razkrije, da je bil obseg pomoči, ki jo je nudila država, majhen ali celo zanemarljiv.

Poleg države lahko k izboljševanju ravnanja s človeškimi viri prispeva tudi kadrovska stroka. Med oblike pomoči, ki jo ta lahko zagotavlja, prištevamo: koriščenje informacijskih virov iz okolja, uporabo medorganizacijskih mrež in povečevanje baze ter pretoka znanja o ravnanju s človeškimi viri. Konkretno sem pri vprašanju o pomoči slovenske kadrovske stroke pregledal dejavnosti združenja kadrovikov, stike s kolegi, posvetovanja, konference, glasila in obiskovanje predavanj. Med proučevanimi organizacijami jih kar 46% meni, da v času zmanjševanja velikosti organizacije niso bile deležne nobene pomoči kadrovske stroke. 15% respondentov meni, da so bili deležni le zanemarljive pomoči, 23% jih je bilo deležnih majhne, 16% precejšnje pomoči, organizacije, ki bi prejela veliko pomoči, pa med proučevanimi ni bilo.

Tabela 18: Ocena od države prejete pomoči za obravnavane organizacije

Vrsta pomoči države	Delež podjetij, ki so bila deležna pomoči	Povprečna ocena obsega pomoči pri prejemnikih
Državni programi za prestrukturiranje	27%	2,2
Državni programi za področje kadrov	16%	1,5
Svetovanje države	5%	1,5
Aktivna politika zaposlovanja	27%	1,6
Odlog ali oprostitve obveznosti	11%	2
Kakršnakoli pomoč države	57%	-

Vir: Obdelava vprašalnika.

Zadnji pospeševalec ravnanja s človeškimi viri, ki sem ga uvrstil v empirični model, je pomoč zunanjih svetovalcev. Njihovo pomoč je uporabilo 48% v vzorec zajetih podjetij, vendar je bila večina teh podjetij deležna le zanemarljive ali majhne pomoči. Le 10 % podjetij iz analiziranega vzorca je bilo deležnih precejšnje ali celo velike pomoči zunanjih svetovalcev. Ta podjetja so pomoč svetovalcev pridobila za svetovanje na pravnem področju, za svetovanje o omilitvi posledic odpuščanja, za pomoč pri optimizaciji delovnih procesov, za svetovanje pri preoblikovanju delovnih mest in za pomoč pri izvajanju politike napredovanja.

4.2.7 Rezultati ravnanja s človeškimi viri

Učinek ravnanja s človeškimi viri na uspešnost podjetja običajno merimo posredno prek rezultatov ravnanja s človeškimi viri. Njihovo proučevanje je zaradi večplastnosti in medsebojne povezanosti izredno zahtevno. Kot sem že omenil v teoretičnem delu, jih lahko razvrstimo v več hierarhičnih ravni. Če se navežem na Boxalla in Purcella (2003), sem pri raziskavi uporabil le merila za najvišja nivoja ciljev in rezultatov ravnanja s človeškim viri. Osnovna merila sem s pomočjo statistične analize združil v merila višjega reda. Uporabil sem metodo glavnih komponent ob varimax rotaciji, njen rezultat so bile tri glavne komponente, ki so imele lastne vrednosti nad 1 in so skupaj ohranjale 67,5% variabilnosti osnovnih spremenljivk: Mera KMO je znašala 0,744, kar omogoča uporabo novih glavnih komponent. V tabeli 19 navajam uteži faktorjev, s pomočjo katerih sem opredelil širše skupine meril za cilje oz. rezultate ravnanja s človeškimi viri. Vsa osnovna merila razen absentizma (povprečna bolniška odsotnost na zaposlenega v določenem letu), ki ga merim za leto 2002, merijo relativno stanje kategorije po zmanjševanju v primerjavi s stanjem pred zmanjševanjem[102].

[102] Opisne statistike osnovnih meril rezultatov RSČV so v tabeli 18 v prilogi D.

Tabela 19: Analiza glavnih komponent osnovnih meril ravnanja s človeškimi viri

Osnovna merila	GK1	GK2	GK3
Absentizem (bolniška odsotnost na zaposlenega na leto) 02	,00	**-,863**	,00
Rast stroškov dela na zaposlenega	**,616**	-,213	,00
Produktivnost	,357	**,704**	,233
Zaupanje v vodstvo	**,843**	,00	,260
Medsebojno zaupanje zaposlenih	**,734**	,392	,00
Zadovoljstvo zaposlenih	**,766**	,231	,298
Sposobnost učenja in prilagodljivost	,132	,00	**,824**
Odnos do tveganja v podjetju	,159	,00	**,809**
Pripadnost zaposlenih	**,721**	,245	,00
Prizadevnost zaposlenih	,554	**,613**	,149

Vir: Obdelava vprašalnika.

Na podlagi razporeditve faktorskih uteži lahko interpretiramo dobljene glavne komponente. Prva komponenta meri rezultate na področju medsebojnega zaupanja, zaupanja v vodstvo, pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih, ki sovpadajo z rastjo stroškov dela. To skupino rezultatov bom imenoval **splošna klima v podjetju**. Naslednjo skupino rezultatov sestavljajo prisotnost, produktivnost in prizadevnost, ki jih lahko označim s skupnim imenom **učinkovitost dela**. Zadnjo skupino rezultatov sestavljata sposobnost za učenje in prilagodljivost zaposlenih ter odnos zaposlenih do tveganja v podjetju, kar lahko skupno imenujem **potencial za fleksibilnost oz. okretnost organizacije**. Dobljene skupine rezultatov so precej podobne razvrstitvi Boxalla in Purcella (2003), kar priča o univerzalni uporabnosti teh kategorij rezultatov pri proučevanju ravnanja s človeškimi viri. Pri nadaljnjih analizah bom poleg omenjenih treh širših skupin k rezultatom RSČV prišteval še relativno stanje **organizacije dela po zmanjševanju**.

4.2.8 Poslovna uspešnost

Pri proučevanju poslovne uspešnosti sem uporabljal večje število različnih kazalcev in kazalnikov. Razloga za uporabo večjega števila meril uspešnosti sta predvsem težavno enotno merjenje poslovne uspešnosti v tranzicijskih državah z enim samim merilom in sledenje trendu uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti (Kaplan, Norton, 2000), s katerimi skušajo zajeti interese različnih interesnih skupin v organizaciji. Kazalnike, ki jih največ uporabljajo za proučevanje uspešnosti, bom poskušal s statistično analizo združiti v skupine.

Podatki za nefinančne kazalnike izvirajo iz ankete in proučujejo primerjavo organizacije z njenimi konkurenti v letu 2002[103]. Finančni in računovodski podatki izvirajo iz baze zaključnih računov (PASEF, 2003) in se nanašajo na leto 2002 ali pa na spremembo med letoma 2001 in 2002. Nefinančni kazalniki pa temeljijo na zaznavanju respondenotv. Med razpoložljivimi finančnimi in računovodskimi kazalniki sem izbral zgolj relativne, s čimer sem izločil vpliv velikosti podjetja. Prav tako so izbrani finančni kazalniki precej robustni. S pomočjo kazalnika dobičkonosnosti sredstev (angl. ROA) lahko tako primerjam čisti dobiček in hkrati izločim vpliv kapitalske

[103] Tudi tu velja, da organizacije ne znajo dobro oceniti, v kakšnem položaju so glede na konkurenco.

strukture (Brigham, Daves, 2002). S kazalnikom dobiček iz poslovanja (angl. EBIT) na zaposlenega pa pri primerjavi uspešnosti organizacij izločim vpliv njihove velikosti, njihovih finančnih odhodkov (obresti) in njihovih davčnih obveznosti. Poleg tega izračunam še bruto dodano vrednost in njeno rast v zadnjem letu (Kavčič, 2004).

Za združevanje kazalnikov[104] v skupine sem uporabil metodo glavnih komponent ob varimax rotaciji. Pridobil sem tri glavne komponente, katerih lastne vrednosti so bile nad 1 in so skupaj ohranjale 71,1% variabilnosti osnovnih spremenljivk. Mera KMO je znašala 0,683, kar priča o uporabnosti rezultatov. Osnova za interpretacijo skupin kazalnikov so bile uteži faktorjev, ki jih navajam v tabeli 20.

Tabela 20: Analiza združevanja osnovnih kazalnikov v skupine

Osnovni kazalniki	**GK1**	**GK2**	**GK3**
Bruto dodana vrednost na zaposlenega	,00	**,882**	,377
Rast bruto dodane vrednosti	,00	,125	**,607**
Dobiček iz poslovanja na zaposlenega	,00	**,905**	,240
Dobičkonosnost sredstev (ROA)	,130	**,802**	-,198
Konkurenčni položaj po zmanjševanju	,344	,00	**,695**
Razvojni čas novega proizvoda	**,669**	-,241	,398
Zadovoljstvo kupcev	**,804**	,00	,322
Reševanje pritožb kupcev	**,838**	,169	,00
Kvaliteta proizvodov	**,860**	,00	-,135
Sloves in ugled organizacije	**,824**	,00	,151

Vir: Obdelava vprašalnika

Iz preglednice vidimo, da so v prvi skupini kazalnikov tisti, ki izvirajo iz anketnega vprašalnika. Glede na njihovo vsebino prikazujejo **nefinančne kazalnike**, ki so vezani predvsem na zadovoljstvo strank. Druga skupina kazalnikov vsebuje kazalnike bruto dodane vrednosti na zaposlenega (angl. gross value-added per employee), dobiček iz poslovanja (angl. EBIT) na zaposlenega in dobičkonosnost sredstev (angl. ROA) za leto 2002. Skupaj jih bom imenoval **kazalniki statične poslovne uspešnosti**. Zadnja skupina je sestavljena iz kazalnika, ki kaže rast bruto dodane vrednosti v zadnjem letu, in iz kazalnika izboljšanja konkurenčnega položaja. To je dinamični kazalnik uspešnosti podjetja oz. **kazalnik rasti in konkurenčnega položaja organizacije**.

4.2.9 Pregled novih sekundarnih spremenljivk

Ker sem v tem poglavju s pomočjo metode glavnih komponent ustvaril veliko sekundarnih spremenljivk, jih zaradi večje preglednosti še enkrat povzemam v tabeli 21. Nove sekundarne spremenljivke so navedene po konstruktih konceptualnega modela.

[104] Opisne statistike osnovnih kazalnikov poslovne uspešnosti so v tabeli 19 v prilogi D.

Tabela 21: Pregled sekundarnih spremenljivk po konstruktih modela

Notranje razmere RSČV	**Okolje**	Intenzivnost sprememb v okolju
		Vpliv širšega in ožjega okolja
	Poslovna strategija	Visoka kvaliteta, novi trgi in tehnologije
		Branjenje obstoječega položaja
		Stroškovno vodstvo z obstoječimi proizvodi
		Nišni inovator
		Anorganska rast
	Moč interesnih skupin	Moč glavnega direktorja, neposrednih vodij in zastopnikov delavcev
		Moč glavnega in drugih kadrovikov
		Moč lastnikov ali lokalne skupnosti
	Način zmanjševanja	Zmanjševanje števila dejavnosti ob enaki količini prodanih proizvodov
		Povečanje prisotnosti na trgu
		Umik s trga
		Povečanje števila dejavnosti ob manjši količini proizvodov na trgu
Razvijanje strategije RSČV	**Strateški pristop k zmanjševanju**	Sprva zamrznitev plač, ki ji sledi hitro, enkratno zmanjšanje števila zaposlenih s trdimi metodami, preferenčno ponovno zaposlovanje
		Zmanjševanje števila zaposlenih brez preoblikovanja, enake metode za vse
		Prednost mehkim metodam in nudenje dodatne pomoči
		Zmanjševanje števila zaposlenih v administraciji, strokovnih službah in managementu ali ukinjanje določenih obratov
		Strukturne spremembe in racionalizacija delovnih postopkov
		Zmanjševanje števila zaposlenih v proizvodnji ali uvajanje prilagodljivih oblik zaposlovanja
	Strateški pomen aktivnosti RSČV	Poudarjanje razvojnega portfelja aktivnosti RSČV
		Poudarjanje reševanja presežkov ali preoblikovanja delovnih mest
		Poudarjanje sistema nagrajevanja ali socialnega dialoga
Izvajanje strategije RSČV	**Izvajanje aktivnosti RSČV**	Standardni portfrelj aktivnosti RSČV
		Portfelj aktivnosti RSČV v razmerah zmanjševanja
	Izvajanje zmanjševanja	Mehko prerazporejanje
		Trdo prerazporejanje
Moč RSČV		Moč oddelka RSČV
		Osveščenost o RSČV
		Omejenost zaradi zakonodaje
Pospeševalci RSČV		Država
		Svetovalci
		Stroka RSČV
Rezultati RSČV		Splošna klima
		Učinkovitost dela
		Potencial za okretnost organizacije
Poslovna uspešnost		Nefinančna uspešnost
		Statična finančna uspešnost
		Relativni konkurenčni položaj in razvoj organizacije

Vir: Obdelava vprašalnika.

4.3 Analiza odnosov med konstrukti konceptualnega modela

V tem delu besedila predstavljam povzetek rezultatov o odnosih med konstrukti konceptualnega modela oz. med dimenzijami znotraj njih. Ob navajanju rezultatov na kratko predstavim tudi uporabljene statistične metode in postopek njihovega pridobivanja. Podpoglavje je sestavljeno iz več delov. Najprej v razmerah zmanjševanja med obravnavanimi organizacijami prepoznam tri različne tipe RSČV, v nadaljevanju pa iščem razlike med njimi. Razlike preverjam po dimenzijah temeljnih konstruktov in po nekaterih osnovnih spremenljivkah (v okviru konstruktov izvajanja RSČV in poslovne uspešnosti). Na koncu preverim, katere izmed kontrolnih spremenljivk (notranje razmere RSČV) vplivajo na izbiro tipa RSČV v obravnavanih razmerah. Zaradi narave pridobljenih podatkov model preverjam le parcialno, saj celostno preverjanje ni mogoče.

4.3.1 Identifikacija pristopov ravnanja s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja organizacije

Najprej je bilo treba ugotoviti, katere tipe RSČV lahko v obravnavanih razmerah prepoznamo pri slovenskih organizacijah v predelovalnih dejavnostih. Zaradi majhnega števila enot v vzorcu sem se odločil, da za določitev teh tipov uporabim metodo hierarhičnega klasteringa. Uporabil sem naslednje skupine sekundarnih spremenljivk, ki sem jih že prej pridobil z metodo glavnih komponent: splošne spremenljivke strateškega RSČV, dimenzije poslovne strategije, spremenljivke strateškega pomena aktivnosti RSČV in dimenzije strateškega pristopa k zmanjševanju velikosti organizacije (kot vidimo tudi v tabeli 22). Rezultat je bil dendrogram, na podlagi katerega sem določil tri različne tipe RSČV v obravnavanih razmerah[105].

Članstvo v klastrih in srednje vrednosti njihovih centrov sem nato uporabil kot vhodne podatke v proceduro K-means klasteringa, s katero sem klastre optimiziral. Pri obeh procedurah sem uporabljal mero kvadrat Evklidove razdalje in Wardovo metodo. Na podlagi opravljenih statističnih analiz sem pridobil tri klastre, ki sem jih interpretiral s pomočjo primerjave aritmetičnih sredin z metodo ANOVA in s proučevanjem velikosti učinka z mero Cohenov d. Rezultati analize so v tabeli 22, podrobnejši opis vseh treh klastrov pa je pod tabelo.

[105] Glej sliko 1 v prilogi D.

Tabela 22: Centri klastrov in drugi rezultati statistične analize, ki utemeljujejo interpretacijo tipov RSČV v obravnavnih razmerah[106]

	Sekundarne spremenljivke	AS[107] K1	AS K2	AS K3	ES 1-2	ES 1-3	ES 2-3	Sig.
Splošne spremenljivke strateškega RSČV	Navpično ujemanje	2,96	2,80	1,75	0,20	1,58	0,89	**,038**
	Zgledovanje po drugih	2,57	1,70	4,00	0,81	-1,24	-3,00	**,002**
	Vodoravno ujemanje	3,13	2,60	2,50	0,80	0,90	0,17	**,048**
Dimenzije poslovne strategije	Visoka kvaliteta, novi trgi in tehnologije	-0,10	0,18	0,24	-0,32	-0,35	-0,06	,607
	Branjenje obstoječega položaja	0,24	-0,07	-1,35	0,37	1,63	1,17	**,010**
	Stroškovno vodstvo z obstoječimi proizvodi	0,21	-0,22	-0,51	0,57	0,73	0,28	,196
	Nišni inovator	-0,22	0,69	-0,60	-1,18	0,41	1,40	**,010**
	Anorganska rast	0,23	-0,44	-0,13	0,98	0,45	-0,57	**,042**
Strateški pomen aktivnosti RSČV	Poudarjanje razvojnega portfelja aktivnosti RSČV	0,27	-0,27	-0,96	0,57	1,58	0,48	**,048**
	Poudarjanje reševanja presežkov ali preoblikovanja delovnih mest	0,06	0,44	-1,43	-0,43	1,67	1,72	**,005**
	Poudarjanje sistema nagrajevanja ali socialnega dialoga	0,31	-0,68	-0,18	1,20	0,47	-0,41	**,030**
Strateški pristop k zmanjševanju velikosti organizacije	Sprva zamrznitev plač, ki ji sledi hitro, enkratno zmanjšanje števila zaposlenih s trdimi metodami, preferenčno ponovno zaposlovanje	-0,01	0,40	-0,79	-0,40	0,79	1,18	,134
	Zmanjševanje števila zaposlenih brez preoblikovanja, enake metode za vse	-0,08	0,61	-0,27	-0,74	0,20	0,83	,116
	Prednost mehkim metodam in nudenje dodatne pomoči	0,18	0,01	-1,15	0,18	1,27	1,06	**,051**
	Zmanjševanje števila zaposlenih v administraciji, strokovnih službah in managementu ali ukinjanje določenih obratov	0,01	-0,05	0,59	0,06	-0,57	-0,51	,534
	Strukturne spremembe in racionalizacija delovnih postopkov	0,34	-0,22	-1,57	0,68	2,48	1,15	**,001**
	Zmanjševanje števila zaposlenih v proizvodnji ali uvajanje prilagodljivih oblik zaposlovanja	-0,45	1,07	-0,34	-2,01	-0,15	1,64	**,000**

Vir: Obdelava vprašalnika.

[106] Velikost učinka (Cohenov d) meri razlike med eksperimentalno in kontrolno skupino. Vrednosti mere d imajo naslednji pomen: pod 0, 2 zanemarljive razlike med skupinama; 0,2-0,5 srednje velike razlike med skupinama; 0,5-0,8 zmerne razlike med skupinama; nad 0,8 precejšnje razlike med skupinama. Pri interpretaciji rezultatov bom uporabil samo velikosti učinka, ki so nad 0,7, kar pomeni že precej velike, opazne razlike med skupinama.

[107] Simboli v tabeli pomenijo: AS – aritmetična sredina, ES – velikost učinka, Sig. – statistična značilnost (mera p), K1 – klaster 1, K2 – klaster 2 in K3 – klaster 3. Enak pomen imajo simboli tudi v drugih dveh tabelah tega dela besedila.

Prvi klaster (n=23) sem imenoval **kvazi strateško RSČV s sistemskim pristopom k zmanjševanju**. Zanj je značilno največje navpično in vodoravno ujemanje aktivnosti RSČV med vsemi tremi klastri. Za vse tri klastre je značilno poudarjanje visoke kvalitete, novih trgov in novih tehnologij, za prvi klaster pa je pomembno predvsem branjenje obstoječega položaja, stroškovno vodstvo z obstoječimi proizvodi in anorganska rast. Poleg tega prvi klaster poudarja strateški pomen razvojnega portfelja aktivnosti in sistema nagrajevanja. Pri zmanjševanju svoje velikosti poudarja preoblikovanje, strukturne spremembe, uvajanje prilagodljivih oblik zaposlovanja in racionalizacijo delovnih procesov ter zagovarja uporabo mehkih metod in nudenje dodatne pomoči.

Za drugi klaster (n=10) je še vedno značilno precejšnje navpično ujemanje, a tudi manjše vodoravno ujemanje aktivnosti RSČV[108]. Pri svoji poslovni strategiji poudarja predvsem razvoj novih proizvodov in nišno usmeritev. Velik strateški pomen pripisuje predvsem aktivnostim RSČV, ki so vezane na reševanje problema presežnih delavcev, ter socialnemu dialogu in odnosom z delavci. Za ta klaster je značilen strateški pristop k zmanjševanju, ki se osredotoča na hitreje izvedljive, trše metode, enake za vse skupine zaposlenih. Pri tem zmanjšuje predvsem število zaposlenih v proizvodnji. Zaradi navedenih lastnosti sem klaster poimenoval **RSČV s poudarkom na zmanjševanju števila zaposlenih**.

Tretji in zadnji klaster (n=4) zaznamuje šibko navpično ujemanje in najbolj obsežno zgledovanje po primerljivih podjetij, ki se zmanjšujejo. Ta klaster ne pripisuje večjega strateškega pomena nobenemu izmed portfeljev aktivnosti RSČV. Poleg tega se od obeh prej opisanih ta klaster razlikuje po napadalnem položaju na trgu. V razmerah zmanjševanja je zanj značilno predvsem preoblikovanje. Ker poudarja zgledovanje po drugih (benchmarking) in ker izkazuje nizko stopnjo strateškega ujemanja, sem ta klaster imenoval **RSČV s posnemanjem (najboljših praks)**.

S pomočjo klastrske analize sem torej uspel prepoznati tri med seboj izključujoče se tipe ravnanja s človeški viri v obravnavanih razmerah. Skladno s pričakovanji sta med temi tipi tudi takšen, ki vsebuje precejšnjo mero strateškega ujemanja, in takšen, ki se poslužuje najboljših praks. Prepoznane tipe RSČV bom v nadaljevanju uporabil pri analizi povezanosti delov modela.

4.3.2 Analiza povezanosti delov modela

Potem ko sem opredelil tri različne tipe RSČV v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije, je bilo treba ugotoviti, kakšne so razlike med njimi. Po pregledu literature bi lahko sklepali, da se bo tip kvazi strateško RSČV s sistemskim pristopom k zmanjševanju od drugih dveh razlikoval po moči RSČV, vplivu pospeševalcev RSČV, izvajanju strategije RSČV, rezultatih RSČV in končno tudi po doseženi poslovni uspešnosti. Članstvo v klastru sem uporabil kot faktorsko

[108] Pri tipu RSČV z zmanjševanjem števila zaposlenih je tudi največji delež organizacij, ki nimajo formalno zapisane strategije RSČV (ta sklep lahko sprejem pri 10% stopnji tveganja; vrednost mere chi kvadrat za kontingenčno tabelo namreč znaša 0,078).

spremenljivko v proceduri ANOVA, s pomočjo katere sem ugotavljal razlike med aritmetičnimi sredinami po posameznih kategorijah. Med njimi so bile različne dimenzije in nekatere osnovne spremenljivke znotraj obravnavanih konstruktov. Zaradi majhnega števila enot v vzorcu in zaradi boljše primerjave v parih sem poleg stopnje značilnosti (vrednost p) navedel tudi velikost učinka (Cohenov d) za vse pare tipov RSČV. V tabeli 23 predstavljam rezultate tega poizvedovanja za dimenzije znotraj konstruktov.

Tabela 23: Zbirna tabela razlik med prepoznanimi tipi RSČV v obravnavanih razmerah po dimenzijah znotraj konstruktov modela[109]

Konstrukt	Sekundarna spremenljivka	AS K1	AS K2	AS K3	ES 1-2	ES 1-3	ES 2-3	Sig.
Izvajanje strategije RSČV	Standardni portfelj aktivnosti RSČV	0,344	-0,141	-1,320	0,723	2,431	1,449	**,004**
	Portfelj aktivnosti RSČV v razmerah zmanjševanja	0,119	0,075	-0,873	0,055	1,163	1,324	,243
	Mehko prerazporejanje	0,149	0,178	-0,793	-0,028	0,905	1,136	,196
	Trdo prerazporejanje	0,293	-0,499	-0,824	0,806	1,063	0,548	**,024**
	Odpuščanje z dodatno pomočjo ob odhodu	2,826	3,200	1,000	-0,326	1,316	1,689	**,015**
Pospeševalci RSČV	Država	0,220	0,426	0,333	-0,576	-0,422	0,168	,339
	Svetovalci	0,652	0,800	1,135	-0,108	-0,391	-0,179	,245
	Stroka RSČV	2,174	2,100	2,000	0,062	0,142	0,074	,959
Moč RSČV	Moč oddelka RSČV	0,276	0,048	-1,247	0,246	1,583	1,453	**,014**
	Osveščenost o RSČV	0,026	-0,054	-0,263	0,079	0,283	0,159	,872
	Omejenost zaradi zakonodaje	-0,012	0,381	-0,541	-0,436	0,506	0,844	,258
Rezultati RSČV	Organizacija dela	3,783	3,600	3,250	0,309	1,196	0,422	,216
	Splošna klima	-0,246	-0,188	0,435	-0,066	-0,785	-0,720	,551
	Učinkovitost dela	0,232	-0,646	-0,910	0,800	1,227	0,162	,117
	Potencial za okretnost organizacije	0,121	-0,337	-0,357	0,390	0,446	0,014	,604
Poslovna uspešnost	Nefinančna uspešnost	-0,025	-0,073	-0,343	0,045	0,317	0,241	,849
	Statična finančna uspešnost	0,141	-0,006	-0,421	0,136	0,569	0,313	,620
	Relativni konkurenčni položaj in razvoj organizacije	0,303	-0,572	0,214	0,929	0,090	-0,714	,067

Vir: Obdelava vprašalnika

[109] Pomeni simbolov so razloženi pri tabeli 22.

V tabeli 23 vidimo, da so statistično značilne razlike (pri p=0,05) med različnimi tipi RSČV v obravnavanih razmerah prisotne le znotraj konstruktov izvajanje strategije RSČV in moč RSČV. Če upoštevamo še mero velikosti učinka, lahko govorimo o nekaterih razlikah med tipi RSČV v obravnavanih razmerah tudi za sekundarne spremenljivke, ki so sestavni del konstruktov rezultati RSČV in poslovna uspešnost. Pri sekundarnih spremenljivkah država, svetovalci in stroka RSČV v okviru konstrukta pospeševalci RSČV, osveščenost o RSČV v okviru konstrukta moč RSČV, potencial za okretnost organizacije v okviru rezultatov RSČV ter nefinančna uspešnost in statična finančna uspešnost v okviru konstrukta poslovne uspešnosti je tveganje ob prepoznavanju razlik preveliko, da bi ga lahko sprejemal. Zato za te spremenljivke ne morem trditi, da zanje med različnimi tipi RSČV v obravnavanih razmerah obstajajo razlike.

Med vsemi tremi tipi RSČV so precejšnje razlike v kvaliteti izvajanja standardnega portfelja aktivnosti RSČV, pri čemer je kvazi strateški tip najboljši, tip RSČV s posnemanjem pa najslabši. Poleg tega kvazi strateški tip RSČV v primerjavi z drugima dvema bolje izvaja trdo prerazporejanje zaposlenih in dosega večjo učinkovitost dela, v primerjavi s tipom RSČV s posnemanjem pa dosega tudi boljšo organiziranost dela. Tip RSČV s posnemanjem se v obravnavanih razmerah od drugih dveh tipov razlikuje po kvaliteti izvedbe portfelja aktivnosti RSČV v razmerah zmanjševanja, po izvajanju mehkih prerazporeditev zaposlenih in po odpuščanju z dodatno pomočjo ob odhodu, kjer dosega slabše rezultate. Zanj je značilno, da ima v primerjavi z drugima tipoma oddelek RSČV najmanjšo moč, da občuti v primerjavi s tipom RSČV, ki poudarja zmanjševanje števila zaposlenih, manjše omejitve s strani zakonodaje in da dosega najboljšo splošno organizacijsko klimo. Kvazi strateški tip RSČV in RSČV s posnemanjem v obravnavanih razmerah dosegata boljši relativni konkurenčni položaj in razvoj organizacije kot pa tip RSČV, ki poudarja zmanjševanje števila zaposlenih.

Po preverjanju razlik po sekundarnih spremenljivkah sem jih proučil še v nekaterih osnovnih spremenljivkah, ki so del konceptualnega modela. Razlike med tremi tipi RSČV v razmerah zmanjševanja za te spremenljivke vidimo v tabeli 24.

V tej tabeli vidimo, da so statistično značilne razlike (pri p=0,1) prisotne le pri spremenljivkah delež ustreznih odhodov in rast bruto dodane vrednosti. Ob uporabi mere velikosti učinka lahko opazimo še razlike med tipi RSČV za spremenljivke porabljeni viri in sredstva, nudenje dodatne pomoči in relativni konkurenčni položaj po zmanjševanju. Pri drugih spremenljivkah bi bilo tveganje prepoznavanja razlik med tremi tipi RSČV v obravnavanih razmerah preveliko. Zato za spremenljivke obseg zmanjševanja, hitrost zmanjševanja, pravičnost izvedenega zmanjševanja, časovni okvir zmanjševanja in delež izpolnjene strategije RSČV ne morem trditi, da zanje med različnimi tipi RSČV v obravnavanih razmerah obstajajo razlike.

Opazimo lahko, da tip RSČV s posnemanjem v obravnavanih razmerah za zmanjševanje porabi manj virov in sredstev kot pa druga dva tipa RSČV, a tudi da nudi presežkom manj dodatne pomoči ob odhodu. Poleg tega po zmanjševanju doseže boljši konkurenčni položaj kot pa tip RSČV s poudarkom na zmanjševanju števila zaposlenih. Za tip RSČV, ki poudarja zmanjševanje števila zaposlenih, je značilno tudi, da v primerjavi z drugima dvema tipoma doseže manjši delež

ustreznih odhodov in manjšo rast bruto dodane vrednosti. Ta je v obravnavanih razmerah največja pri kvazi strateškem tipu RSČV.

Tabela 24: Zbirna tabela razlik med prepoznanimi tipi RSČV v obravnavanih razmerah po osnovnih spremenljivkah znotraj konstruktov modela

Konstrukt	Osnovna spremenljivka	AS K1	AS K2	AS K3	ES 1-2	ES 1-3	ES 2-3	Sig.
Izvajanje strategije RSČV	Porabljeni viri in sredstva (obrnjena skala)	2,909	2,700	3,500	0,354	-0,783	-0,967	0,148
	Delež ustreznih odhodov	3,386	2,611	3,500	0,841	-0,114	-1,173	**0,091**
	Obseg zmanjševanja (absolutno zmanjševanje)	206,763	187,279	72,458	0,067	0,534	0,364	0,662
	Hitrost zmanjševanja (indeks zmanjševanja na leto)	5,825	5,580	6,145	0,076	-0,104	-0,163	0,951
	Pravičnost izvedenega zmanjševanja	4,130	3,700	4,000	0,572	0,194	-0,391	0,282
	Časovni okvir zmanjševanja	4,609	4,600	4,500	0,005	0,059	0,046	0,994
	Delež izpolnjene strategije RSČV	3,696	3,333	3,500	0,652	0,338	-0,298	0,244
	Nudenje dodatne pomoči	1,989	2,088	1,583	-0,220	0,901	1,105	0,226
Poslovna uspešnost	Relativni konkurenčni položaj po zmanjševanju	4,652	4,200	5,250	0,384	-0,530	-0,750	0,299
	Rast bruto dodane vrednosti	1,156	0,957	1,063	0,821	0,349	-0,555	**0,098**

Vir: Obdelava vprašalnika.

4.3.3 Analiza vpliva kontrolnih spremenljivk

Notranje razmere RSČV v konceptualnem modelu služijo predvsem kot konstrukt s kontrolnimi spremenljivkami. S procedurama ANOVA in velikost učinka sem podobno kot v prejšnjih dveh primerih ocenil razlike med tremi tipi RSČV v obravnavanih razmerah. V tabeli 25 navajam rezultate teh analiz. Vidim, da nobena izmed kontrolnih spremenljivk ni statistično značilno vplivala na izbor tipa RSČV v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije. Če pogledamo še velikost učinka, lahko kljub temu opazimo določene razlike.

Tabela 25: Zbirna tabela razlik med prepoznanimi tipi RSČV v obravnavanih razmerah po osnovnih spremenljivkah znotraj konstrukta notranje razmere RSČV

Kontrolna spremenljivka	AS K1	AS K2	AS K3	ES 1-2	ES 1-3	ES 2-3	Sig.
Pozitiven vpliv širšega in ožjega okolja	0,166	-0,280	0,684	0,438	-0,519	-1,050	0,284
Intenzivnost sprememb	-0,003	0,306	-0,887	-0,299	0,882	0,979	0,228
Izvozna usmerjenost	50,818	70,700	63,500	-0,800	-0,439	0,364	0,112
Relativni konkurenčni položaj pred zmanjševanjem	2,739	3,900	3,500	-0,717	-0,431	0,253	0,162

Vir: Obdelava vprašalnika.

Ugotovimo, da je bila največja razlika v vplivu širšega in ožjega okolja na organizacijo med tipom RSČV s poudarkom na zmanjševanju in tipom RSČV s posnemanjem, pri čemer je na prvega okolje delovalo negativno, na drugega pa pozitivno. Poleg tega so bile spremembe v okolju pri tipu RSČV s posnemanjem manjše, kot pa pri drugih dveh tipih. Za tip kvazi strateškega RSČV sta v primerjavi z RSČV s poudarkom na zmanjševanju značilna manjša izvozna usmerjenost in slabši izhodiščni relativni konkurenčni položaj.

S pomočjo kontingenčnih tabel sem ugotovil, da obstaja povezanost načina zmanjševanja s tipom RSČV v obravnavanih razmerah (vrednost mere chi kvadrat je 0,083). Pri tipu kvazi strateškega RSČV je tako najpogostejše hkratno povečevanje števila dejavnosti in količine na trgu prodanih proizvodov; za RSČV s posnemanjem je najbolj značilno zmanjšanje števila dejavnosti ob ohranjanju iste količine proizvodov; za RSČV s poudarjanjem zmanjševanja števila zaposlenih pa sta značilni hkratno zmanjševanje dejavnosti in zmanjševanje na trgu prodane količine (umik s trga) ali pa povečevanje števila dejavnosti ob manjši količini na trgu prodanih proizvodov (glej tabelo 26 in tabelo 20 v prilogi D). Z enako statistično metodo sem ugotovil še, da tip lastnine (vrednost mere chi kvadrat je 0,528) in poreklo kapitala (vrednost mere chi kvadrat je 0,519) ne vplivata na izbor tipa RSČV v razmerah zmanjševanja.

Tabela 26: Povezava med načini zmanjševanja (po DeWittu) in tipom RSČV v teh razmerah[110]

	Manj dejavnosti in približno enaka količina proizvodov	Hkratno povečevanje števila dejavnosti in količine proizvodov	Umik s trga	Večje število dejavnosti in manjša količina proizvodov
Kvazi stateško RSČV	33,3%	42,9%	0%	23,8%
RSČV s poudarkom na zmanjševanju	20,0%	10,0%	30,0%	40,0%
RSČV s posnemanjem	50,0%	25,0%	25,0%	0%

Vir: Obdelava vprašalnika.

[110] Izraženo v deležih enot znotraj posameznega tipa RSČV. Sesštevek po vrsticah je 100%.

5 Sklepne ugotovitve

5.1 Interpretacija rezultatov raziskave

Na podlagi statistične analize sem v obravnavanih razmerah prepoznal tri tipe oz. pristope k RSČV. Kot je bilo pričakovati na podlagi dosedanjega raziskovalnega dela (Zupan, 1999), med identificiranimi pristopi k RSČV v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije ni pravega strateškega RSČV. Kljub temu med prepoznanimi pristopi obstaja takšen, za katerega je značilno precejšnje navpično in vodoravno ujemanje aktivnosti RSČV. Tip, ki sem ga poimenoval kvazi strateško RSČV s sistemskim pristopom k zmanjševanju, izkazuje precejšnjo stopnjo strateškega ujemanja, kar mi omogoča potrditev prve raziskovalne domneve[111]. Za ta pristop je, poleg precejšnjega strateškega ujemanja aktivnosti RSČV, pri zmanjševanju značilno predvsem preoblikovanje ter uvajanje strukturnih in sistemskih sprememb. Ugotavljam torej, da je večje strateško ujemanje povezano tudi z bolj strateškim pristopom k zmanjševanju velikosti organizacije, s čimer potrjujem peto raziskovalno domnevo[112].

Poleg omenjenega tipa RSČV sem s statistično analizo določil še dva. Za RSČV s poudarkom na zmanjševanju števila zaposlenih je, ob še vedno precejšnjem navpičnem ujemanju, značilno najmanj obsežno zgledovanje po primerljivih konkurentih ter poudarek na zmanjševanju števila zaposlenih. Oba že obravnavana tipa RSČV se skladata tudi z razvrstitvijo pristopov k zmanjševanju velikosti organizacije, ki jo zasledimo v literaturi (Cameron, Freeman, Mishra, 1991, str. 62). Zadnji tretji pristop k RSČV v obravnavanih razmerah zaznamuje predvsem največji obseg zgledovanja po primerljivih organizacijah ter nizko strateško ujemanje in nizek strateški pomen aktivnosti RSČV. Zaradi navedenih lastnosti je ta tip RSČV zelo blizu univerzalističnemu pristopu najboljših praks. Na podlagi identifikacije RSČV s posnemanjem lahko potrdim drugo raziskovalno domnevo[113].

Iz izsledkov raziskave lahko ugotovim, da slovenske organizacije v predelovalnih dejavnostih na področju RSČV v obravnavanih razmerah ne uporabljajo benchmarkinga oz. da so taki primeri redki. Predvsem pomanjkanje primerjave vidimo pri tipu RSČV s poudarkom na zmanjševanju števila zaposlenih. Vzroke lahko iščemo v neznanju nosilcev RSČV za opravljanje takšne primerjave, v tujih konkurentih, ki jih zaradi drugačnega institucionalnega okolja naše organizacije težko posnemajo ali pa takšno posnemanje ni ekonomsko izvedljivo, in v precej natančni zakonodaji, ki v dani situaciji že sama po sebi opredeljuje možne aktivnosti RSČV.

V konceptualnem modelu smo konstrukt moči RSČV uvedli kot posebnost organizacij v tranzicijskih državah (Zupan, Kaše, 2003a). Opravljena raziskava je bila prva empirična preverba tega konstrukta za Slovenijo. S statistično analizo sem ugotovil, da lahko moč področja RSČV

[111] Domneva 1: Med slovenskimi organizacijami v predelovalni dejavnosti v razmerah zmanjševanja obstajajo takšne, ki imajo precej visok nivo strateškega ravnanja s človeškim viri.
[112] Domneva 5: Za organizacije, ki v obravnavanih razmerah bolj strateško pristopijo k RSČV, je bolj verjetno, da bodo k zmanjševanju velikosti organizacije pristopile sistemsko in s poudarkom na preoblikovanju.
[113] Domneva 2: Med slovenskimi organizacijami v predelovalni dejavnosti v razmerah zmanjševanja obstajajo takšne, ki na področju ravnanja s človeškimi viri izvajajo najboljše prakse.

proučujemo s pomočjo treh dimenzij: moč oddelka RSČV, osveščenost RSČV in omejevalni vpliv zakonodaje. Kot najbolj vplivna izmed teh treh dimenzij se je pokazala moč oddelka RSČV. Pri kvazi strateškem tipu RSČV sem zaznal najvišjo stopnjo moči oddelka RSČV, pri RSČV s posnemanjem pa najnižjo. Na podlagi tega lahko sklepam, da večja moč oddelka RSČV v obravnavanih razmerah omogoča bolj strateški pristop k RSČV. Tretjo raziskovalno domnevo[114] lahko potrdim z opombo, da je znotraj konstrukta moči RSČV odločilna moč oddelka RSČV. Ob sprejetju te domneve smo lahko tudi bolj gotovi pri predvidevanju, da večja moč oddelka RSČV ni bistvena za bolj strateški pristop k RSČV samo v obravnavanih razmerah, ampak tudi v drugih okoliščinah in za druge poslovne strategije.

Osveščenost RSČV je dimenzija konstrukta moči RSČV, ki opisuje poznavanje področja RSČV med vrhnjim managementom in neposrednimi vodji ter v praksi pokaže, kako poučene sogovornike ima oddelek RSČV. Med prepoznanimi tipi RSČV pri tej spremenljivki ni bilo razlik, se je pa pri raziskavi pokazala potreba predvsem po večjem znanju neposrednih vodij o RSČV. Zadnja dimenzija konstrukta moči RSČV je bila omejevanje s strani zakonodaje. Za to dimenzijo sem ugotovil, da je v obravnavanih razmerah pri RSČV s posnemanjem manjša, kot pa pri RSČV s poudarkom na zmanjševanju števila zaposlenih. Z izvajanjem najboljših praks se organizacije lahko izognejo omejevalnemu vplivu zakonodaje. Tudi sicer je dimenzija omejevalnega vpliva zakonodaje zanimiva za nadaljnje proučevanje. Predvsem bi bilo zanimivo ugotoviti, ali omejevanje s strani zakonodaje oddelku RSČV, ki je ponavadi ekskluzivni tolmač delovne zakonodaje vrhnjemu managementu, povečuje ali zmanjšuje moč[115].

Predvideval sem, da imajo izven organizacije največji vpliv na večjo intenzivnost strateškega pristopa pospeševalci RSČV. Kot je sem ugotovil s statistično analizo lahko mednje prištevamo: državo, stroko in svetovalce RSČV. Na podlagi rezultatov statistične analize za nobenega od treh ugotovljenih pospeševalcev RSČV ne morem trditi, da v obravnavanih razmerah prispeva k bolj strateškemu pristopu k RSČV, s čimer ne morem potrditi četrte domneve[116]. Za nadaljnje raziskovanje lahko zgolj predlagam, naj državo predvidevajo kot reaktivnega pospeševalca RSČV, razen če s svojimi dejanji povečuje avtonomijo organizacij. Stroko in svetovalce RSČV pa naj predvidevajo kot proaktivne pospeševalce RSČV, ki so bistveni za nadaljnji razvoj področja.

Pri šesti raziskovalni domnevi[117], ki govori o izvedbi strategije RSČV v obravnavanih razmerah, sem s statističnimi analizami prišel do mešanih zaključkov. Aktivnosti RSČV v okviru konstrukta izvajanje strategije RSČV lahko v grobem razdelimo na dva dela: na izvajanje standardnih aktivnosti in na izvajanje aktivnosti, značilnih za zmanjševanje. Kvazi strateški tip RSČV v obravnavanih razmerah poudarja in tudi izvaja standardne aktivnosti RSČV bolje od drugih dveh tipov RSČV. Najdemo lahko dva razloga za takšno stanje: (1) jasneje določena strategija RSČV prispeva k boljšemu vodoravnemu ujemanju, ki se zaradi sinergijskih učinkov medsebojnega

[114] Domneva 3: Bolj strateški pristop k RSČV je v obravnavanih razmerah odvisen od večje moči tega področja.
[115] Za več o povezavi med zakonskimi omejitvami in močjo oddelka RSČV glej Russ, Galang, Ferris (1998).
[116] Domneva 4: Pospeševalci RSČV v obravnavanih razmerah povečujejo intenzivnost strateškega pristopa k RSČV.
[117] Domneva 6: V organizacijah, ki v obravnavanih razmerah bolj strateško pristopijo k RSČV, bodo aktivnosti RSČV izvedene bolj kvalitetno.

povezovanja in dopolnjevanja aktivnosti RSČV pokaže tudi v boljši kvaliteti njihove izvedbe, (2) za bolj strateški pristop k RSČV je značilna večja moč, ki v skladu s konceptualnim modelom vpliva tudi neposredno na večjo kvaliteto izvajanja aktivnosti RSČV. Istočasno nisem našel nobenih razlik med kvazi strateškim RSČV in RSČV s poudarkom na zmanjševanju števila zaposlenih za portfelj aktivnosti RSČV, ki so vezane na zmanjševanje. Izjema je trdo prerazporejanje, ki ga v obravnavanih razmerah kvazi strateški pristop izvaja bolje. To si lahko razlagamo z dejstvom, da so uvajanje prilagodljivih oblik zaposlovanja, usposabljanja in izobraževanj, ki so sestavni del trdega prerazporejanja, pogosto tudi elementi preoblikovanja in strukturnih sprememb, za katere sem že dokazal povezanost s kvazi strateškim pristopom k RSČV. RSČV s posnemanjem je na področju izvajanja strategije na obeh področjih manj uspešen in od vseh treh tipov nudi najmanj dodatne pomoči ob odhodu. Mogoče tudi zato, ker izmed vseh treh pristopov porabi najmanj sredstev in virov za izvajanje strategije RSČV. Šesto raziskovalno domnevo lahko torej samo delno potrdim, predvsem v delu, ki govori o standardnih aktivnostih RSČV.

Pod konstrukt izvajanja strategije RSČV v obravnavanih razmerah sodi tudi izvajanje zmanjševanja števila zaposlenih. Razen pri eni od štirih spremenljivk, ki opisujejo zmanjševanje števila zaposlenih - RSČV s poudarkom na zmanjševanju števila zaposlenih ima namreč od vseh treh pristopov k RSČV najnižji delež ustreznih odhodov - ni mogoče najti nobenih razlik med identificiranimi tipi RSČV. Razlogi so verjetno v zakonodaji, ki pri zmanjševanju števila zaposlenih s podrobnim predpisovanjem pravil in postopkov organizacijam ne dopušča možnosti za razlikovanje od njihovih konkurentov. Organizacije se v razmerah zmanjševanja stežka razlikujejo po načinih zmanjševanja števila zaposlenih. Taktika minimiziranja tveganja pri zmanjševanju števila zaposlenih tako nehote vsiljuje legalni model RSČV. Najboljša alternativa je v slovenskih razmerah vnaprejšnje uravnavanje velikosti organizacije (predvsem z uvajanjem prilagodljivih oblik zaposlovanja), s čimer se organizacija izogne težavnemu zmanjševanju števila zaposlenih. Če se organizacija odloči za zmanjševanje, glede na rezultate raziskave sklepam, da imajo največ možnosti za razlikovanje v standardnih in razvojnih aktivnostih RSČV, ki potekajo sočasno s postopki zmanjševanja števila zaposlenih. Kombinacija teh aktivnosti in pristopov preoblikovanja ter sistemskih in strukturnih sprememb je lahko edini vir razlikovanja organizacije od konkurenčne organizacije v enaki ali podobni situaciji.

Podobno kot šesto lahko tudi sedmo raziskovalno domnevo[118] potrdim le delno. Organizacije, ki v obravnavanih razmerah k RSČV pristopijo bolj strateško, dosežejo po zmanjševanju največjo učinkovitost dela in imajo boljšo organiziranost dela kot RSČV s posnemanjem. Vendar pa organizacije, ki uvajajo najboljše prakse, uživajo najboljšo splošno organizacijsko klimo. V obravnavanih razmerah večjih razlik pri potencialu za okretnost organizacije med prepoznanimi tipi RSČV ni zaznati. Eden izmed razlogov za takšne rezultate je morda relativno nizka dodana vrednost pri proučevanih podjetjih, ki ne dopušča intenzivnega razvijanja znanja in sposobnosti.

[118] Domneva 7: Organizacije, ki v obravnavanih razmerah bolj strateško pristopijo k RSČV, bodo dosegle boljše rezultate RSČV.

Na konstrukt poslovne uspešnosti lahko z bolj strateškim pristopom vplivamo le delno. Konstrukt lahko razdelimo na naslednje bistvene dimenzije: nefinančna uspešnost, statična finančna uspešnost, relativna konkurenčna pozicija po zmanjševanju in indeks razvoja organizacije (kot rast bruto dodane vrednosti). Na nefinančno in statično finančno uspešnost pristop k RSČV nima vpliva, ki bi ga lahko z zadostno gotovostjo zagovarjal. Osmo raziskovalno domnevo[119] torej lahko večinoma zavremo (predvsem v delu, ki govori o statični finančni in nefinančni uspešnosti). Obstajajo pa razlike pri dimenziji relativni konkurenčni položaj in razvoj organizacije oz. pri njenih osnovnih spremenljivkah. Brez velikega tveganja lahko ugotovim, da RSČV s poudarkom na zmanjševanju števila zaposlenih dosega najnižjo rast dodane vrednosti in da ima po zmanjševanju velikosti organizacije najslabši relativni konkurenčni položaj. Pri tem v obravnavanih razmerah RSČV s posnemanjem najbolje ocenjuje svoj relativni konkurenčni položaj po zmanjševanju, kvazi strateški pristop pa dosega največjo rast bruto dodane vrednosti. Rast dodane vrednosti je v slovenskih organizacijah v predelovalni dejavnosti bistvena za doseganje konkurenčne prednosti, kar mi omogoča potrditev zadnje, devete raziskovalne domneve[120]. Ker zaradi narave analize ne morem ugotavljati učinkov, ki jih imajo rezultati RSČV kot posrednik med načrtovano in izvedeno strategijo RSČV ter poslovno uspešnostjo, lahko sklepam, da je vpliv strateškega RSČV povezan s poslovno uspešnostjo prek učinka povečane učinkovitosti dela in njegove boljše organiziranosti.

Ker v razmerah zmanjševanja za nobenega izmed identificiranih tipov RSČV nisem mogel potrditi vpliva na finančno uspešnost podjetja, je treba najti razloge za takšne rezultate. Poleg preproste možnosti, da strateško RSČV nima vpliva na finančno uspešnost organizacije, so tu še druge možnosti. Tako je mogoče, da so organizacije v letu 2002, ko sem meril finančne rezultate, še vedno zmanjševale svojo velikosti in zato še niso realizirale vseh pozitivnih učinkov tega procesa. Tudi če so organizacije do leta 2002 že končale zmanjševanje, je mogoče, da pozitivnih učinkov RSČV zaradi daljšega obdobja realizacije še nisem mogel zaznati. Odsotnost povezave med strateškim RSČV in finančno uspešnostjo v danih razmerah pa lahko pripišem tudi relativno nizki dodani vrednosti v predelovalni dejavnosti, kot so že ugotovili v nekaterih prejšnjih raziskavah v drugih okoliščinah (Boxall, Purcell, 2003).

Preglejmo še vpliv kontrolnih spremenljivk v sklopu konstrukta notranje razmere RSČV. Zanimalo me je, če je v obravnavanih razmerah katera od spremenljivk povezana s tipom RSČV. Ugotovil sem, da so imele organizacije, ki so uporabljale RSČV s poudarkom na zmanjševanju števila zaposlenih, največjo izvozno usmerjenost ter najboljši izhodiščni relativni konkurenčni položaj. Še posebej to velja za primerjavo s kvazi strateškim pristopom k RSČV, ki je imel najmanjšo izvozno usmerjenost in najslabši izhodiščni relativni konkurenčni položaj. Očitno je večja konkurenčnost na tujih trgih prisilila organizacije z RSČV s poudarkom na zmanjševanju k bolj radikalnemu zmanjševanju. Slabši vpliv širšega in ožjega okolja in intenzivnost sprememb sta še dodatno oteževala že tako težavne okoliščine. Identificiral sem tudi značilno povezavo med

[119] Domneva 8: Organizacije, ki v obravnavanih razmerah bolj strateško pristopijo k RSČV, bodo dosegle večjo poslovno uspešnost.
[120] Domneva 9: Organizacije, ki v obravnavanih razmerah bolj strateško pristopijo k RSČV, bodo dosegle boljši konkurenčni položaj in konkurenčno prednost.

tipom RSČV in načinom zmanjševanja, ki se pokaže na trgu(ih), kjer organizacija sodeluje. Kvazi strateški tip RSČV lahko povezujemo s povečevanjem dejavnosti, s katerimi se organizacija ukvarja, pa tudi količine proizvodov, s katerimi nastopa na trgu. RSČV s posnemanjem lahko povezujemo predvsem z zmanjševanjem števila dejavnosti ob približno enaki količini na trgu ponujenih proizvodov. RSČV s poudarkom na zmanjševanju števila zaposlenih pa povezujem z umikanjem iz dejavnosti in manjšo količino na trgu ponujenih proizvodov ali pa z manjšo količino na trgu ponujenih proizvodov ob povečevanju števila dejavnosti. Pri nadaljnjem raziskovanju bo treba proučiti naravo te povezave, saj iz te raziskave njena vzročnost ni povsem jasna.

Kljub temu, da v obravnavanih razmerah nisem prepoznal pravega strateškega RSČV, pristop kvazi strateškega RSČV s sistemskim pristopom k zmanjševanju vsebuje precejšnjo mero strateškega ujemanja. Takšen pristop zagotavlja boljšo izvedbo portfelja standardnih aktivnosti RSČV, večje izboljšanje učinkovitosti dela in njegove organizacije po zmanjševanju ter prispeva k razvoju organizacije. Z drugimi besedami: v obravnavanih razmerah bolj strateški pristop k RSČV omogoča organizaciji, da v svoje roke prevzema bolj zahtevne posle oz. posle z višjo dodano vrednostjo.

5.2 Vrednotenje in omejitve dela

Največji prispevek magistrskega dela je v tem, da prvič sistematično obravnava problematiko zmanjševanja za slovenske organizacije. Hkrati se delo dotika tudi področja ravnanja s človeškimi viri in tako uspe povezati dve raziskovalni področji. Za delo je značilen nov pristop k raziskovanju (strateškega) RSČV, pri katerem se raziskovanje omeji na eno samo usmeritveno strategijo. Z osredotočenjem na zmanjševanje velikosti organizacije delo izziva implicitno predpostavko rasti, ki je značilna za področje strateškega RSČV. Delo tako dopolnjuje slovensko literaturo prestrukturiranja podjetij na enem od njegovih podpodročij.

V magistrskem delu sem prvič preveril konceptualni model strateškega RSČV za tranzicijske države. Med novimi konstrukti modela se je posebno moč RSČV pokazala kot zelo pomemben gradnik tega modela. S pomočjo rezultatov empirične preverbe smo namreč lahko za slovenske organizacije bolj gotovi pri predvidevanju, da predvsem moč oddelka RSČV bistveno vpliva na strateško ravnanje s človeškimi viri tudi v drugih okoliščinah in za druge poslovne strategije.

Prednost empirične raziskave, opravljene v tem delu, vidim v precejšnji globini pridobljenih podatkov in v podpori mini študij primerov v ozadju kvantitativne analize. Empirična raziskava je potrdila ugotovitve predhodnih raziskav na področju strateškega RSČV, ki so v drugačnih razmerah prišle do ugotovitve, da je v določeni organizaciji pogoj za obstoj strateškega RSČV ustvarjanje zadosti velike dodane vrednosti. Po izvedeni raziskavi lahko ponudim dopolnitev teh ugotovitev, in sicer da strateško ravnanje s človeškimi viri obenem tudi pripomore k rasti te dodane vrednosti.

Seveda obstajajo tudi omejitve in slabosti tega dela. Prva je povezana z zaključno mislijo prejšnjega odstavka. Vprašanje vzročnosti ostaja nedorečeno. Kvazi longitudinalni raziskovalni pristop, ki sem ga uporabljal pri raziskavi, mi namreč ni omogočal natančnejšega proučevanja vzročno-posledičnih odnosov. Vzročnost je bila sicer določena s pomočjo časovne precedence, vendar o njeni statistični značilnosti ne morem soditi. Drugi problem raziskave je omejena posplošljivost njenih ugotovitev, saj mi majhen vzorec in omejitev na predelovalne dejavnosti ne omogočata enostavnega posploševanja na druge dejavnosti. Majhnost vzorca onemogoča tudi celostno testiranje modela, saj strukturnega modela v tem razmerah nisem mogel postaviti. Menim, da je to v slovenskih razmerah mogoče samo ob proučevanju vseh usmeritvenih strategij naenkrat. Naslednja omejitev je v vzorčenju, ki zaradi majhnega števila podjetij, ki zadostijo pogojem, ni slučajno. Tu so še omejitve v manjši zanesljivosti nekaterih dimenzij znotraj konstruktov in možnosti manjše zanesljivosti pridobljenih podatkov.

5.3 Priporočila za nadaljnje raziskovalno delo in za prakso

Nadaljnje proučevanje (strateškega) RSČV v razmerah zmanjševanja bi bilo smiselno opraviti v dejavnostih, ki ustvarijo večjo dodano vrednost. Če bo Slovenija sledila trendom v razvitih kapitalističnih državah, si lahko obetamo tudi zmanjševanja v storitvenih dejavnostih, kjer so zaposleni t.i. beli ovratniki. Za sedanja zmanjševanja je bilo značilno, da se je prizadevnost in produktivnost po zmanjševanju povečala, saj so podjetja največ zniževala število nizko izobraženih v proizvodnji. Sindrom preživelih bi pri t.i. belih ovratnikih utegnil imeti resnejše posledice na njihovo delovno uspešnost, zaradi česar je proučevanje strateškega RSČV v razmerah zmanjševanja zanimivo tudi v drugih dejavnostih. Zanimivo bi bilo tudi primerjalno proučevanje strateškega RSČV v razmerah zmanjševanja na meddržavnem nivoju (npr. tranzicijske, EU države) in glede na stari in novi zakonodajni okvir v Sloveniji, pri čemer bi lahko uporabili isti konceptualni model.

Raziskovanje področja strateškega RSČV se mora v Sloveniji osredotočiti na dejavnosti in organizacije, ki dosegajo višjo dodano vrednost. Poleg tega je raziskovanje treba razširiti na vse usmeritvene strategije. Razmisliti je treba tudi o podrobnejšem proučevanju različnih skupin zaposlenih znotraj organizacij, za katere se aktivnosti RSČV verjetno razlikujejo. Kot orodja za raziskovanje bi lahko ob večji količini statističnih enot uporabljali strukturne modele. Tako bi bil za dokončno razrešitev problema vzročnosti ustrezen pravi longitudinalni raziskovalni načrt oz. dinamičen model, za proučevanje področja na različnih nivojih organizacije pa hierarhični linearni model. Znotraj obstoječega modela strateškega RSČV bi bilo treba podrobneje proučiti mehanizme vodoravnega in navpičnega ujemanja ter različne dimenzije konstrukta moči in pospeševalcev RSČV. Večjo zanesljivost pri zajetju podatkov pa bi lahko dosegli z dostopom do vseh treh pomembnejših nosilcev RSČV (specialisti RSČV, vrhnji management, neposredni vodje).

Glede na izkušnje razvitih kapitalističnih držav in bližajoči se vstop Slovenije v Evropsko unijo lahko pričakujemo, da se bodo slovenske organizacije s problematiko zmanjševanja v prihodnosti

še srečevale. Valu zmanjševanja predvsem nizko izobraženih proizvodnih delavcev v dejavnostih z nizko dodano vrednostjo namreč utegne slediti val zmanjševanja v dejavnostih z višjo dodano vrednostjo, kjer je zaposlenih več delavcev z višjo stopnjo izobrazbe. Intenzivnejša zmanjševanja lahko pričakujemo vse dokler slovenske organizacije ne bodo dosegale učinkovitosti, ki bo primerljiva s konkurenčno. Bolj strateška vloga ravnanja s človeškimi viri pri tem lahko bistveno prispeva k večji uspešnosti zmanjševanja ali pa ga celo pomaga preprečiti. Glede na izsledke raziskave lahko slovenskim organizacijam ponudim priporočila na treh področjih.

Zakonodajni okvir v Sloveniji organizacijam pri zmanjševanju števila zaposlenih ne daje veliko možnosti za razlikovanje od drugih organizacij, ki so v enaki ali podobni situaciji. Vir razlikovanja v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije so zato lahko predvsem aktivnosti RSČV (prenova različnih sistemov RSČV: nagrajevanje, ocenjevanje uspešnosti itn.), ki potekajo sočasno z zmanjševanjem števila zaposlenih, preoblikovanje ter uvajanje ustreznih sistemskih in strukturnih sprememb. Zaradi takšnih razmer je v slovenskih organizacijah bistveno kontinuirano proaktivno uravnavanje velikosti organizacije. Organizacije bi morale v stalnih časovnih intervalih vedno znova ocenjevati potrebe po znanju, veščinah in sposobnostih za različne časovne horizonte in ustrezno ukrepati. Eden od mogočih ukrepov je intenzivnejše uvajanje različnih vrst prilagodljivih oblik zaposlovanja ali celo sklepanje zavezništev za RSČV. Pri vnaprejšnjem uravnavanju velikosti je pomembno tudi zgledovanje po primerljivih domačih in tujih organizacijah, ki ga slovenske organizacije za zdaj na področju RSČV še ne izvajajo ali pa ne izvajajo dovolj dobro.

Pozornost, ki jo slovenske organizacije namenjajo presežkom in še zaposlenim članom organizacije, ni uravnotežena. Večina instrumentov nudenja pomoči in tudi medijske pozornosti je v Sloveniji usmerjenih v presežne oz. odpuščene delavce. Vendar pa je za uspešnost zmanjševanja velikosti organizacije bistveno predvsem osredotočenje na člane organizacije, ki v organizaciji ostanejo, saj tudi ti preživljajo zelo neprijeten dogodek. Pri teh delavcih je treba vplivati predvsem na moderatorje sindroma preživelih (npr. negotovost še zaposlenega člana o varnosti in stalnosti njegove zaposlitve, mnenje še zaposlenega člana o pravičnosti postopkov izvajanja programa presežnih delavcev), s čimer poskušamo minimizirati negativne učinke tega sindroma na zaposlene in posledično na organizacijo. Največje učinke dosežemo z ustrezno komunikacijo pred zmanjševanjem, med njim in po njem ter s čim bolj objektivno izbiro konkretnih presežnih delavcev. Na tem področju imajo slovenske organizacije še precej rezerve, saj se v času zmanjševanja pogosto raje zavijejo v molk in in dopustijo, da govorice naredijo svoje, izbiranje presežkov pa tudi ni izvedeno najbolj objektivno.

Pogoj za bolj strateški pristop k RSČV v slovenskih organizacijah je večja moč področja RSČV. Na tem področju čaka slovenske organizacije ter stroko in svetovalce še precej dela. V slovenskih organizacijah, kjer ustvarjajo zadosti veliko dodano vrednost, bi morali za večjo moč področja RSČV zagotoviti predvsem ustrezno organizacijo področja, izboljšati znanje in osveščenost o RSČV pri vseh nosilcih področja, zagotoviti ustreznejšo informacijsko podporo in spremeniti dosedanje koalicije moči v organizacijah. Pri tem se mi zdi najbolj ustrezna trinivojska organiziranost področja RSČV s članom uprave za RSČV, vodjo oddelka RSČV in referenti RSČV. Znanje in osveščenost je treba izboljšati pri vseh nosilcih RSČV, še posebej pa pri

neposrednih vodjih. Urediti je treba celostno informacijsko podporo za vse aktivnosti RSČV, ki bo povezovala to področje z drugimi področji. Specialisti RSČV pa morajo poskušati skleniti koalicijo moči z neposrednimi vodji in vrhnjim managementom. Obenem mora slovenska stroka in svetovalci RSČV zagotavljati zadostno ustvarjanje in pretok znanja. Zelo pomembna pri tem je vzpostavitev stalne raziskave področja RSČV v slovenskih organizacijah in nadaljnjega širjenja in bogatenja mreže ljudi, ki se ukvarjajo s tem zanimivim področjem.

6 Literatura

1. Appelbaum Eileen, Batt Rosemary: The New American Workplace. Ithaca (NY): ILR Press, 1994. 287 str.

2. Appelbaum et al.: The survivor syndrome: aftermath of downsizing. Career Development International, 2(1997), 6, str. 278-286.

3. Appelbaum Steven H., Close Tamara G., Klasa Sandy: Downsizing: an examination of some successes and more failures. Management Decision, 37(1999), 5, str. 424-436.

4. Appelbaum Steven H., Donia Magda: The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome. Career Development International, 5(2000), 7, str. 333-350.

5. Appelbaum Steven H., Everard Andrea, Hung Loretta T.S.: Strategic downsizing: critical success factors. Management Decision, 37(1999), 7, str. 535-552.

6. Appelbaum Steven H., Henson Dawn, Knee Kerry: Downsizing failures: an examination of convergence/reorientation and ancedents – processes – outcomes. Management Decision, 37(1999), 6, str. 473-490.

7. Appelbaum Steven H., Patton Eric, Shapiro Barbara: The early retirement incentive program: a downsizing strategy. Journal of European Industrial Training, 27(2003), 1, str. 22-35.

8. Atkinson John: Manpower strategies for flexible organizations. Personnel Management, 16(1984), 8, str. 28-31.

9. Band David C., Tustin Charles M.: Strategic Downsizing. Management decision, 33(1995), 8, str. 36-45.

10. Barney J.: Firm Resources and Sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1991), 1, str. 99-120.

11. Baruch Yehuda, Hind Patricia: »Survivor syndrome« - a management myth? Journal of Managerial Psychology, 15(2000), 1, str. 29-45.

12. Becker Brian E. et al.: HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. Human Resource Management, 36(1997), 1, str. 39-47.

13. Becker Brian E., Huselid Mark A., Ulrich Dave: The HR Scorecard. Boston: Harvard Business School Press, 2001, 234 str.

14. Besanko David, Dranove David, Shanley Mark: Economics of Strategy. New York: John Wiley & Sons, 2000. 632 str.

15. Bole Velimir: Prehod in prestrukturiranje slovenskega gospodarstva. Slovenska ekonomska revija, 48(1997), 3-4, str. 339-342.

16. Boxall Peter, Purcell John: Strategy and Human Resource Management. New York: Palgrave Macmillan, 2003. 287 str.

17. Breaugh James A.: Effect Size Estimation: Factors to Consider and Mistakes to Avoid. Journal of Management 29(2003), 1, str.79-97.

18. Brewster Chris: Towards a 'European' Model of Human Resource Management. Journal of International Business Studies, 26(1995), 1, str. 1-20.

19. Brigham Eugene F., Daves Phillip R.: Intermediate Financial management (4e). South-westrn: Thompson learning, 2002. 987 str.

20. Brockner Joel et al.: Layoffs, Equity Theory, and Work Performance: Further Evidence of the Evidence of Survivor Guilt. Academy of Management Journal, 29(1986), 2, str 373-384.

21. Brockner Joel et al.: Layoffs, Job Insecurity, and Survivors's Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship. Academy of Management Journal, 35(1992), 2, str. 413-426.

22. Brockner Joel, Greenberg Jerald: »The impact of layoffs on survivors: an organizational justice perspective« v Carroll J.S. (urednik): Applied Social Psychology and Organizational Settings, 1990, Erlbaum, Hillsdale, str. 45-75.

23. Brockner Joel: »The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practice« v Staw B.M. in Cummings L.L. (urednika): Research in Organizational Behavior, JAI Press, Greenwich, CT, 10(1988), str. 213-255.

24. Brockner Joel: Managing the effects of layoffs on survivors. California Management Review, 34(1992), 2, str. 9-28.

25. Cameron Kim S., Freeman Sarah J., Mishra Aneil K.: Best practices in white collar downsizing: managing contradictions. Academy of Management Executive, 5(1991), 3, str. 57-73.

26. Cameron Kim S.: Investigating Organizational Downsizing – Fundamental Issues. Human Resource Management, 33(1994a), 2, str. 183-188.

27. Cameron Kim S.: Strategies for Successful Downsizing. Human Resource Management. 33(1994b), 2, str. 189-211.

28. Cappelli Peter: The New Deal at Work: Managing the Market Driven Workforce. Boston (MA): Harvard Business School Press, 1999. 320 str.

29. Cascio Wayne F.: Costing Human Resources. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1991. 322 str.

30. Cascio Wayne F.: Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternatives to Layoffs. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2002. 125 str.

31. Cascio Wayne. F.: Downsizing: what do we know? What have we learned? Academy of management Executive, 7(1993), 1, str. 95-104.

32. De Vries Manfred K., Balazs Katharina: The Human Side of Downsizing. European Management Journal, 14(1996), 2, str. 111-120.

33. Delery John E.: Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research. Human Resource Management Review, 8(1998), 3, str. 289-309.

34. Dewettinck Koen, Buyens Dirk: Downsizing: employee threat or opportunity? Employee Relations, 24(2002), str. 389-402.

35. DeWitt Rocki-Lee: Firm, Industry and Strategy Influences on Choice of Downsizing Approach. Strategic Management Journal, 19(1998), 1, str. 59-79.

36. DeWitt Rocki-Lee: The Structural Consequences of Downsizing. Organizational Science, 4(1993), 1, str. 30-40.

37. DiMaggio Paul J., Powel Walter W.: The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(1983), 2, str. 147-160.

38. Dmitrovič Tanja, Nada Zupan: The Consistency of Human Resource Management and Competitiveness Policy in Slovenian Companies. South East Europe Review for Labor and Social Affairs, 4(2001), 3, str. 19-38.

39. Doherty Noeleen: The role of outplacement in redundancy management. Personnel Review, 27(1998), 4, str. 343-353.

40. Dolan Shimon, Belout Adnane, Balkin David B.: Downsizing without downgrading: learning how firms manage their survivors. International Journal of Manpower, 21(2000), 1, str. 34-46.

41. Domadenik Polona, Prašnikar Janez, Svejnar Jan: Defensive and strategic restructuring of firms during the transition to a market economy. (William Davidson Institute Workong Papers, No. 541). Michigan: Kresge Business Administration Library: University of Michigan, 2003.

42. Drew Stephen A.W.: Downsizing to Improve Strategic Position. Management Decision, 32(1994), 1, str. 4-11.

43. Dyer Lee, Shafer Richard A.: Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People. Ithaca (NY): Cornell University, CAHRS Working paper 03-04, 2003. 39 str.

44. Feldman Daniel C., Leana Carrie R.: Better Practices in Managing Layoffs. Human Resource Management, 22(1994), 2, str. 239-260.

45. Ferris Gerald R., Buckley Ronald M.: Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions, and Outcomes. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1996. 595 str.

46. Ferris Gerald R., Schellenberg Deborah A., Zammuto Raymond F.: Human Resource Management Strategies in Declining Industries. Human Resource Management, 23(1984), 4, str. 381-394.

47. Fitz-enz Jac: The Truth about best practices: What They Are and how to Apply Them. Human Resource Management. 36(1997), 1, str. 97-103.

48. Flude Royston: Downsizing: Selecting Who Should Stay and Who Should Go. Employee Counselling Today, 6(1994), 6, str. 11-17.

49. Freeman Sarah J., Cameron Kim S.: Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. Organization Science, 4(1993), 1, str. 10-29.

50. Freeman Sarah J.: Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human Resource Management. Human Resource Management, 33(1994), 2, str. 213-238.

51. Gardner Timothy M.: »Human Resource Alliances as a Means of Improving the Recruiting«, predstavljeno na konferenci »International Strategic Human Resource Management«, Cornell University, Ithaca, 7th - 10th May 2003. Ithaca: Cornell University, 2003.

52. Golden Karen A., Ramanujam Vasudevan: Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Function and the Strategic Business Planning Process. Human Resource Management, 24(1985), 4, str. 429-451.

53. Gomez-Mejia Luis R., Balkin David B., Cardy Robert L.: Managing Human Resources. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001. 621 str.

54. Greenhalgh Leonard, Lawrence Anne T., Sutton Robert I.: Determinants of workforce reduction strategies in declining organizations. Academy of Management Review, 13(1988), 2, str. 241-254.

55. Guest David E.: Human Resource Management and Industrial Relations. Journal of Management Studies, 24(1987), 5, str. 503-521.

56. Guest David E.: Personnel and HRM: Can you tell the difference? Personnel Management. 21(1989), 1, str. 48-51.

57. Gutchess Jocelyn F.: Employment Security in Action: Strategies That Work. New York: Pergamon Press, 1985. 181 str.

58. Hamel Gary, Prahalad C. K.: Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 357 str.

59. Handy Charles: The Age of Unreason. Boston: Harvard Business School Press, 1995. Str. 87-115.

60. Hitt Michael A., Ireland Duane R., Hoskisson Robert E.: Strategic Management. Ohio: Thompson: South-Western, 2003. 436 str.

61. Hitt Michael et al.: Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness. Organizational Dynamics, 23(1994), 2, str. 18-32.

62. Hoskinson Robert. E., Hitt Michael. A.: Downscoping: How to Tame the Diversified Firm. New York: Oxford University Press, 1994. 212 str.

63. Huselid Mark A., Jackson Susan E., Randall S. Schuler: Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. Academy of Management Journal, 40(1997), 1, str 171-188.

64. Huselid Mark A.: The Impact of Human Resource Management practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, 38(1995), 3, str. 635-672.

65. Ignjatović Miroljub: Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. 312 str.

66. Isabella Lynn A..: Downsizing: Survivors' Assessments. Business Horizons, 1989, 2, str. 35-41.

67. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 200. 340 str.

68. Karake Zeina A.: Relative index for downsizing employees (RIDE): a measure of performance. Logistics Information Management, 10(1997), 6, str. 264-274.

69. Kinnie Nicholas, Hutchinson Sue, Purcell John: Downsizing: is it always lean and mean? Personnel Review, 27(1998), 4, str. 296-311.

70. Kotter John P.: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harward Business Review, 73(1995), 2, str. 59-67.

71. Kotter John P.: The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. California Management Review, 15(1973), 3, str. 91-99.

72. Kozlowski et al.: Organizational downsizing: strategies, interventions and research implications v Cooper C.L. and Robertson I.T.: International Review of Industrial and Organizational Psychology. New York: John Wiley & Sons, 1993, str. 263-332.

73. Labib Nadia, Appelbaum Steven H.: Strategic Downsizing: A Human Resources Perspective. Human Resource Planning, 16(1993), 4, str. 69-93.

74. Leana Carrie R., Feldman Daniel C.: Individual Responses to Job Loss: Perceptions, Reactions, and Coping Behaviours. Journal of Management, 14(1988), 3, str. 375-389.

75. Lee Tom P.: Key Human Resource Strategies in an Organization Downturn. Human Resource Management, 23(1984), 1, str. 61-75.

76. Legnick-Hall Cynthia, Legnick-Hall Mark: Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. Academy of Management Review, 13(1988), 3, str. 454-470.

77. Lepak David P., Snell Scott A.: Examining the Human Resource Architecture: The Relationship among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. Journal of Management, 28(2002), 4, str. 517-543.

78. Lepak David P., Snell Scott A.: The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. Academy of Management Review, 24(1999), 1, str. 31-48.

79. Lipičnik Bogdan: Kako ravnamo z ljudmi pri delu v slovenskih podjetjih? Economic and Business Review, 2(2000), 1, str. 61-77.

80. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.

81. Mabon Hunter: The Cost of Downsizing in an Enterprise with Job Security. Journal of Human Resource Costing and Accounting, (1)1996, 1, str. 35-62.

82. Mathys Nicholas J., Burack Elmer H.: Strategic Downsizing: Human Resource Planning Approaches. Human Resource Planning, 16(1993), 1, str. 71-85.

83. Maule John A.: Early retirement schemes: Factors governing their success and how these differ across job categories. Personnel Review, 24(1995), 8, str. 6-16.

84. Mayne Lesley, Tregaskis Olga, Brewster Chris: A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy. Employee Relations, 18(1996), 3, str. 5-24.

85. McKineley William, Zhao Jun, Rust Kathleen G.: A Sociocognitive Interpretation of Organizational Downsizing. Academy of Management Review, 25(2000), 1, str. 227-243.

86. McKinley William, Mone Mark A., Barker III Vincent L.: Some ideological foundations of organizational downsizing. Journal of Management Inquiry, 7(1998), 3, str. 198-212.

87. Mencinger Jože: Gospodarska politika prehoda. Slovenska ekonomska revija, 48(1997), 3-4, str. 219-244

88. Miles Raymond E. et al.: Organizational Strategy, Structure and Process. Academy of Management Review, 3(1978), 3, str. 546-562.

89. Miles Raymond E., Snow Charles C.: Designing Strategic Human Resource Systems. Organizational Dynamics, 13(1984), 1, str. 36-52.

90. Milkovich George T., Boudreau John W.: Human Resource Management. Boston: McGraw-Hill, Irwin, 1997. 693 str.

91. Mishra Aneil K., Mishra Karen E.: The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies. Human Resource Management, 33 (1994), 2, str. 145-161.

92. Noe Raymond A., Hollenbeck John R., Gerhart Barry, Wright Patrick M.: Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. Burr Ridge: McGraw-Hill Irwin, 2003. 740 str.

93. Ograjenšek Irena, Zupan Nada: Human Resource Management in Slovenian Transitional Companies v: Third International Conference on "Enterprise in Transition", Proceedings. Split-Šibenik: Ekomonski fakultet, 1999, str. 324-327.

94. Ovin Rasto: Gospodarska politika prehoda. Slovenska ekonomska revija, 48(1997), 3-4, str. 245-255.

95. Palliam Ralph, Shalhoub Zeinab K.: Rationaliziting corporate downsizing with long-term profitability – an empirical focus. Management Decision, 40(2002), 5, str. 436-447.

96. Partington et al.: Essential Skills for Management Research. London: SAGE Publications, 2002. str. 282.

97. Penrose Edith T.: The theory of the Growth of the Firm. New York: Wiley, 1959. 272 str.

98. Pfeffer Jeffrey: The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston (MA): Harvard Business School Press, 1998. Str. 64-98.

99. Porter Micheal E.: Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 str.

100. Porter Micheel E.: Competitive Strategy. New York: Free Press, 1980. 396 str.

101. Prašnikar Janez, Zupan Nada: Human Resource Management in Transitional Firms: The Case of Slovenia v Crnobrnja M., Papić Ž., Economic Price of War. Paris: Europe Press, 1996. str. 195-213.

102. Prašnikar Janez: Obnašanje slovenskega podjetja v prehodnem obdobju. Slovenska ekonomska revija, 48(1997), 3-4, str. 279-295.

103. Pučko Danijel: Radical Restructuring: the Key to Survival in Slovenia. Long Range Planning, 30(1997), 5, str. 741-752.

104. Pučko Danijel: Strateško obnašanje slovenskih proizvodnih podjetij – pot v ali proč od evropske unije. Economic and Business Review, 2(2000), str. 31-48.

105. Robbins Stephen P.: Organizational Behavior. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, 2001. 643 str.

106. Rousseau Denise M.: Changing the deal while keeping the people. Academy of Management Executive, 10(1996), 1, str. 50-60.

107. Rousseau Denise M.: Psychological Contracts in Organizations, SAGE Publications, 1995. 260 str.

108.Russ Gail S., Galang Maria C., Ferris Gerald R.: Power and Influence of the Human Resources Function through Boundary Spanning and Information Management. Human Resource Management Review, 8(1998), 2, str. 125-148.

109.Savery Lawson K., Travaglione Anthony, Firns Ian G.J.: The links between absenteeism and commitment during downsizing. Personnel Review, (27)1998, 4, str. 312-324.

110.Schuler Randall S., Jackson Susan E.: Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. Academy of Management Executive, 1(1987a), 3, str. 207-219.

111.Schuler Randall S., Jackson Susan E.: Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices. Human Resource Planning, (10)1987, 3, str. 125-141.

112.Schuler Randall S., Jackson Susan E.: Organizational Strategy and Organizational Level as Determinants of Human Resource Management Practices. Human Resource Planning, 10(1987b), 3, str. 125-141.

113.Senge Peter M.: The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. London: Century Business, 1993. 424 str.

114.Sharma Subhash: Applied Multivariate Techniques. New York: John Wiley & Sons, 1996. 493 str.

115.Shaw James B., Barrett-Power Elain: A Conceptual Framework for Assessing Organization, Work Group, and Individual Effectiveness During and After Downsizing. Human Relations, 50(1997), 2, str. 109-127.

116.Snell Scott A., Shadur Mark A., Wright Patrick M.: Human Resources Strategy: The Era of Our Ways v Hitt Michael et al.: Handbook of Strategic Management. Malden: Bleckwell Publishers, 2001. str. 627-649.

117.Sparrow Paul R., Hiltrop Jean-Marie: Redefining the Field of European Human Resource Management: A Battle between National Mindsets and Forces of Business Transition? v Mabey Christopher (urednik): Strategic Human Resource Management. London: SAGE Publications, 1998. Str 69-86.

118.Sutton Robert I., D'Aunno Thomas: Decreasing organizational size: untangling the effects of money and people. Academy of Management Review, 14(1989), 2, str. 194-212

119.Svetlik Ivan: Brezposelnost in zaposlovanje. Ljubljana: Delavska enotnost, 1985. 279 str.

120.Svetlik Ivan: Slovenski kadrovski management v evropskem prostoru, v Možina Stane (urednik): Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. Str. 381-400.

121.Tajnikar Maks: Prestrukturiranje realnega sektorja v slovenskem gospodarstvu v devetdesetih letih. Slovenska ekonomska revija, 48(1997), 3-4, str. 256-278.

122.Thorhill Adrian, Saunders Mark N. K.: The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review. Personnel Review, 27(1998), 4, str. 271-295.

123.Thorhill Adrian, Saunders Mark N. K: Downsizing, delayering – but where's the commitment? The development of a diagnostic tool to help manage survivors. Personnel Review, 26(1997), 1-2, str. 81-98.

124.Thornhill Adrian, Saunders Mark N.K., Stead Jo: Downsizing, delayering – but where's the commitment? The development of a diagnostic tool to help manage survivors. Personnel Review, 26(1997), 1-2, str. 81-98.

125.Thornhill Adrian, Saunders Mark N.K.: What if line managers don't realize they're responsible for HR? Personnel Review, 27(1998), 6, str. 460-471.

126.Ulrich Dave et al.: Tomorrow's HR management. New York: John Wiley & Sons, 1997. 387 str.

127.Ulrich Dave: Human Resource Champions. Boston (MA): Harvard Business School Press, 1997. 281 str.

128.Vodovnik Zvonko: Pravna ureditev zaposlovanja in dela, v Možina Stane (urednik): Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. Str. 325-377.

129.Wernerfelt Birger: A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5(1984), 2, str. 171-180.

130.Whetten David A.: Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science. Academy of Management Review, (5)1980, 5, str. 577-588.

131.Wright Patrick M., Boswell Wendy R.: Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. Journal of Management, 28(2002), 3, str. 247-276.

132.Wright Patrick M., Dunford Benjamin B., Snell Scott A.: Human resources and the resource based view of the firm. Journal of management, 27(2001), 6, str. 701-721.

133.Wright Patrick M., Gardner Timothy M.: "Theoretical and Empirical Challenges in Studying the HR Practice-Firm Performance Relationship" v D. Holman et al.: The New Workplace: People, Technology and Organization. New York: John Wiley & Sons, 2003.

134.Wright Patrick M., McMahan Gary E.: Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. Journal of Management, 18(1992), 2, str. 295-320.

135.Wright Patrick M., Snell Scott A.: Toward a Unifying Framework of Exploring Fit and Flexibility: Strategic Human Resource Management. Academy of Management Review, 23(1998), 4, str. 756-772.

136.Zeffane Rachid, Mayo Geoffrey: Rightsizing: The Strategic Human Resource Management Challenge of the 1990s. Management Decision, 32(1994), 9, str. 5-9.

137. Zelenika Ratko: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomski fakultet, 2000. 778 str.

138. Žižmond Egon: Prehod in restrukturiranje slovenskega gospodarstva. Slovenska ekonomska revija, 48(1997), 3-4, str. 343-349.

139. Zupan Nada, Kaše Robert: Comparison of the psychological contracts in Slovenian transitional companies. V: Enterprise in transition : full texts of papers. Split; Tučepi: University of Split, Faculty of Economics, 2003b.

140. Zupan Nada, Kaše Robert: Strategic HRM In Transitional Economies: »From Words To Actions«, predstavljeno na konferenci »International Strategic Human Resource Management«, Cornell University, Ithaca, 7th - 10th May 2003. Ithaca: Cornell University, 2003a.

141. Zupan Nada: Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 219 str.

7 Viri

1. AJPES [URL: http://www.ajpes.si/], februar 2004.

2. Baza GV IN. [URL: http://www.gvin.com], december 2003.

3. Baza podatkov o zaposlenosti v obdobju 1991-2002. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, oktober 2003.

4. Baza zaključnih računov slovenskih podjetij. Ljubljana: PASEF, 2003.

5. Kavčič Jana Vajda: Vpliv sprememb v računovodskih standardih in računovodskih izkazih na obračun agregatov gospodasrskih družb v nacionalnih računih. [URL: http://www.gov.si/zrs/obvestil/raden03/VAJDA.doc], februar 2004.

6. Kmet et al.: Sektorska analiza poslovanja gospodarskih družb v obdobju 1995-2001. Ljubljana: UMAR. Delovni zvezek, 11(2002), 4, str. 20-29.

7. Kovačič Gorazd: Industrijska politika v republiki Sloveniji: (D) Predelovalne dejavnosti. Ljubljana: UMAR. Delovni zvezek, 10(2001), 5, 61 str.

8. Ministrstvo za delo, družino in socilane zadeve. [URL: http://www.sigov.si/mddsz/], februar 2004.

9. Poslovni imenik IPIS. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, oktober 2003.

10. Predpisi o delovnih razmerjih, plačah, zaposlovanju in zavarovanju za priemr brezposlenosti (peta spremenjenja in dopolnjena izdaja). Ljubljana: Uradni list RS, 1997. 441 str.

11. Slovenski računovodski standardi 2001. [URL: http://www.racunovodja.com/doc/srs_kaz.asp], januar 2004.

12. Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. 40-2205/1997).

13. Statistične informcije, Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, januar 2004, 11. [URL: http://www.stat.si/], marec 2004.

14. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 14-696/1990).

15. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002).

16. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/2001).

17. Zakonu o jamstvenem in preživninskem skladu (Uradni list RS, št. 25/1997).

18. Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/1993).

19. Zavod za zaposlovanje RS. [URL: http://www.ess.gov.si/], februar 2004.

Slovar

agency/transaction cost theory: teorija transakcijksih stroškov, teorija agenta
analyzer: proučevalec
behavioral perspective: vedenjski pogled
benchmarking: strateško primerjanje, zgledovanje po drugih
best practices: najboljše prakse
buffer strategies: blažilne strategije
convergence period: obodja zbliževanja (konvergence)
core-periphery model: model jedro-obrobje
cybernetic model: kibernetski model
defender: branilec
delayering: sestopanje
directional strategy: usmeritvena strategija
downscaling: zmanjševanje obsega proizvodnje
downscoping: zmanjševanje področij poslovanja
effect size: velikost učinka
employability: zaposljivost
employee sharing: posojanje in izmenjevanje zaposlenih
empowerment: pooblaščanje
environmental scanning: snemanje poslovnega okolja
flat organization: ploska organizacija
grenade approach: pristop z granato
HPWS-high performance work systems: visoko produktivni delovni sistemi
HR Alliance: zavezništvo za RSČV
HR configuration: konfiguracija RSČV
induced deployment: prerazporeditev s spodbudo
involuntary deployment: neprostovoljna prerazporeditev
JIT-just in time: proizvodnja ob ravno pravem času
layoffs with outplacement assistence: odpuščanje s pomočjo odpuščenim
layoffs without outplacement assistence: odpuščanje brez pomoči
lean organization: vitka organizacija
natural attrtion: naravni odliv
nonadaptiation: neprilagajanje na okolje
organizational agility: okretnost organizacije
organizational decline: upad(anje) organizacije
(organizational) downsizing: zmanjševanje (velikosti organizacije)
outplacement: pomoč odpuščenim za nastop na trgu dela, dodatna pomoč odpuščenim
outsourcing: izločanje
prospector: iskalec
quasi internal labor market: skupni nepravi notranji trg dela
redundancy (angl.), layoff (amer.): odpuščanje

reorientation period: odbodje preusmerjanja (reorientacije)
resource dependence model: model odvisnosti virov
resource-based view of the firm: teorija na temelju virov
restructuring: prestrukturiranje
retrenchmnet: krčenje organizacije
rightsizing: določanje prave velikosti organizacije
severence payment: odpravnina
shamrock organization: organizacaija kot triperesna deteljica
survivor envy: zavidanje preživelih
survivor guilt: občutek krivde preživelih
survivors' syndrome: sindrom preživelih
(sustainable) competitive advantage: (ubranljiva) konkurenčna prednost
TQM-total quality management: celovito obvladovanje kakovosti

Priloga A: Anketni vprašalnik o strateškem ravnanju s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja organizacije

Vprašalnik izpolnjujete, če ste v vašem podjetju kadarkoli v obdobju od vključno 1997 do vključno 2002 uvrstili zaposlene med trajno presežne delavce!

Podrobno preberite navodila pri vsakem vprašanju. Še posebej pazite na časovno obdobje, na katerega se navezuje vprašanje. To se lahko navezuje na določeno leto oz. več določenih let ali pa na obdobje zmanjševanja organizacije (to je čas, v katerem ste zmanjševali število zaposlenih v vašem podjetju oz. uvrščali zaposlene med trajno presežne delavce in je lahko krajši od obdobja 1997-2002). Pri nekaterih vprašanjih (6, 12-16, 43-45) priporočamo posvetovanje z glavnim direktorjem vašega podjetja.

Naziv podjetja:_____

Izpolnjevalec:_____, glavni kadrovik v podjetju od:_____

1. Izpolnite spodnjo tabelo o stanju vaših zaposlenih na dan za **31.12.1996** in **31.12.2002**, tako da vpišete ustrezno število zaposlenih po posamezni kategoriji.

	Stanje 31. 12. 1996	**Stanje 31. 12. 2002**
a) I-III stopnja izobrazbe		
b) IV stopnja izobrazbe		
c) V stopnja izobrazbe		
d) VI stopnja izobrazbe		
e) VII stopnja izobrazbe in več		
f) Mladi zaposleni (25-34 let)		
g) Zaposleni v srednjih letih (34-49 let)		
h) Starejši zaposleni (50 let in več)		
i) Povprečna starost v podjetju		
j) Povprečna delovna doba (v vašem podjetju)		
k) Povprečna *skupna* delovna doba		
l) Invalidi II. stopnje		
m) Invalidi III. stopnje		
n) Zaposleni po individualni pogodbi		
o) Moški		
p) Ženske		
q) Proizvodni delavci in proizvodna režija		
r) Administrativi delavci		
s) Strokovni delavci		
t) Managerji (vse ravni)		

2. Navedite, kako se je spreminjalo število zaposlenih **v obdobju od 1997 do 2002** tako, da vpišete število vseh zaposlenih (stanja 31.12. v izbranih letih), zaposlenih za določen, zaposlenih za nedoločen čas in zaposlenih, ki ste jih izločili – outsourcing (npr. recepcija, čiščenje, varovanje...) ter število vseh prihodov in odhodov tekom leta.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
a) Število vseh zaposlenih						
b) Število zaposlenih za nedoločen čas						
c) Število zaposlenih za določen čas						
d) Število izločenih zaposlenih (outsourcing)						
e) Vsi prihodi v podjetje						
f) Vsi odhodi iz podjetja						

3. Izpolnite spodnjo tabelo tako, da vpišete približno število zaposlenih, ki so se v času reševanja problema trajno presežnih delavcev oz. **v času zmanjševanja organizacije** ukvarjali s kadri.

a) Število kadrovskih strokovnjakov	
b) Število drugih kadrovskih delavcev	

4. V spodnji tabeli navedite **način reševanja trajno presežnih delavcev** tako, da navedete število delavcev **v določenem letu** po različnih načinih reševanja.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
a) Skupaj						
b) Dokup delovne dobe						
c) Predčasna upokojitev						
d) Premestitev v podjetju						
e) Premestitev v drugo že obstoječe podjetje						
f) Premestitev v novoustanovljeno podjetje						
g) Izobraževanje, dokvalifikacija, prekvalifikacija						
h) Prostovoljni odhodi (ob normalni odpravnini)						
i) Prostovoljni odhodi (ob dodatni finančni spodbudi)						
j) Delitev delovnega mesta						
k) Skrajšan delovni čas						
l) Zavod za zaposlovanje						
m) Stečaj in ponovna zaposlitev v podjetju-nasledniku						
n) Prekinitve zaradi prisilne poravnave						
o) Drugo (navedite): _____						

5. V spodnji tabeli označite, v katerih letih ste pripravljali programe reševanja problema presežnih delavcev oz. v katerih letih ste **naenkrat** opredelili več kot 10 % svojih zaposlenih kot presežne delavce tako, da prekrižate ustrezen kvadratek v tabeli.

	1997	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**
Program reševanja problema presežnih delavcev smo pripravljali leta…						
Več kot 10% zaposlenih smo **naenkrat** opredelili kot presežne delavce v letu…						

6. Zakaj ste opredeljevali trajno presežne delavce oz. zmanjševali organizacijo? Obkrožite številko pred izbranim odgovorom (pri tem vprašanju lahko izberete tudi več odgovorov).

1	Slabi poslovni rezultati (zadolženost, izguba)
2	Nelikvidnost
3	Spremembe v širšem poslovnem okolju (tehnologija, zakonodaja, gospodarski položaj države,...)
4	Spremembe v ožjem poslovnem okolju (dobavitelji, stranke, konkurenti, trg dela)
5	Racionalizacija in optimizacija delovnih postopkov, uvajanje novih načinov dela
6	Prenehanje dejavnosti – likvidacija
7	Sprememba lastništva (združitev ali prevzem podjetja)
8	Sprememba poslovne strategije
9	Sprememba tržnega položaja
10	Drugo:_____

7. Ali je bilo vaše podjetje **v obdobju od 1997 do 2002** v postopku **stečaja** ali **prisilne poravnave**? Obkrožite številko pod izbranim odgovorom in po potrebi navedite leto uvedbe postopka.

	Da	Ne	Leto uvedbe postopka
a) Stečaj	**1**	**0**	
b) Prisilna poravnava	**1**	**0**	

8. Izpolnite naslednjo tabelo o izkoriščenosti delovnega časa za leti **1997** in **2002** tako, da vpišete ustrezno število ur.

	1997	**2002**
a) Skupni fond delovnih ur		
b) Opravljene delovne ure (efektivne delovne ure)		
c) Bolniški izostanki do 30 dni (v urah)		

9. Ali ste bili **v času zmanjševanja** deležni kakršnekoli pomoči s strani države? Ocenite, kolikšna je bila pomoč tako, da obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

	Ni bilo pomoči	Zanemarljiva	Majhna	Precejšna	Velika
a) Državni programi za prestrukturiranje	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
b) Državni programi za področje kadrov	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
c) Svetovanje s strani države	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
d) Aktivna politika zaposlovanja	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
e) Odlog ali oprostitev obveznosti (davki, prispevki,..)	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
f) Drugo (navedite):_____	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**

10. Navedite skupni znesek denarnih sredstev, ki ste jih prejeli od države ali njenih institucij kot pomoč pri zmanjševanju organizacije oz. reševanju problematike trajno presežnih delavcev.

	1997	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**
v 1000 SIT						

11. Ocenite, kolikšna je bila pomoč **slovenske kadrovske stroke** (dejavnosti združenja kadrovikov, stiki s kolegi, posvetovanja, konference, glasila, predavanja,...) **v času zmanjševanja organizacije** tako, da obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

Ni bilo pomoči	Zanemarljiva	Majhna	Precejšna	Velika
1	**2**	**3**	**4**	**5**

12. Ocenite, kako je **v času zmanjševanja organizacije** na poslovanje vašega podjetja vplivalo širše in ožje poslovno okolje tako, da obkrožite številko pod izbranim odgovorom za obe kategoriji.

	Zelo negativno	Negativno	Rahlo negativno	Nevtralno	Rahlo pozitivno	Pozitivno	Zelo pozitivno
Širše okolje (tehnologija, kultura in družba, gospodarski položaj države, politika države, zakonodaja)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Ožje okolje (konkurenti, dobavitelji, stranke, razmere na trgu dela)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

13. Za **čas zmanjševanja organizacije** ocenite, kakšne so bile **splošne značilnosti sprememb** v poslovnem okolju vašega podjetja (glej kategorije širšega in ožjega okolja pri predhodnem vprašanju) tako, da obkrožite številko pod izbranim odgovorom za vsako izmed značilnosti.

	Majhna	**Manjša**	**Srednja**	**Večja**	**Velika**
a) Velikost	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
b) Pomembnost	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
c) Hitrost	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

14. Ocenite, kako sta **se v času zmanjševanja organizacije** gibali vaša **količina na trgu prodanih proizvodov** in **število pomembnejših dejavnosti**, s katerimi se je ukvarjalo vaše podjetje. Obkrožite številko pod izbranim odgovorom, pri čemer simboli pomenijo naslednje: **1** – se je močno zmanjšala(o), **2** – se je precej zmanjšala(o), **3** – se je nekoliko zmanjšala(o), **4** – je ostala(o) enaka(o), **5** – se je nekoliko povečala(o), **6** – se je precej povečala(o) in **7** – se je močno povečala(o).

a)	Količina na trgu prodanih proizvodov	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
b)	Število pomembnejših dejavnosti, s katerimi se je ukvarjalo podjetje	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

15. Kakšen je bil konkurenčni položaj vašega podjetja v primerjavi z vašimi konkurenti **pred začetkom zmanjševanja organizacije**? Obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

Ne morem oceniti	Veliko slabši	Slabši	Malo slabši	Približno enak	Malo boljši	Boljši	Veliko boljši
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

16. Za poslovno strategijo vašega podjetja je **v času zmanjševanja organizacije** veljalo, da je bilo (obkrožite številko pod izbranim odgovorom za vsako ponujeno kategorijo):

	Nepomembno	Manj pomembno	Precej pomembno	Zelo pomembno	Ključno
a) Razlikovanje naših proizvodov od konkurenčnih	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
b) Doseganje čim nižjih operativnih stroškov in postavljanje nizkih cen	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
c) Izdelovanje visoko kvalitetnih proizvodov	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
d) Usmerjenost v veliko različnih dejavnosti	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
e) Usmerjenost na zelo ozek tržni segment	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
f) Razvijanje novih trgov	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
g) Ohranjanje obstoječih tržnih deležev	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
h) Razvoj novih proizvodov	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
i) Ohranjanje obstoječih proizvodov	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
j) Razvijanje nove tehnologije	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
k) Izkoriščanje že uveljavljene tehnologije	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
l) Ukinjanje in odprodaja delov podjetja	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
m) Rast s pomočjo združevanja in prevzemov	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

17. Ali ste imeli v podjetju **v času zmanjševanja organizacije** formalno zapisano kadrovsko strategijo? Obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

Ne.	Da, kot samostojen dokument.	Da, kot del dokumenta o poslovni strategiji podjetja.
0	**1**	**2**

18. Na kakšen način je bila **v času zmanjševanja organizacije** kadrovska strategija vpeta v strateško načrtovanje v vašem podjetju? Način vpetosti izberete tako, da obkrožite številko pred opisom procesa, ki je najbližji procesu v vašem podjetju.

0	**Ne izvajamo formalnega strateškega načrtovanja.**
1	**Administrativno**: Področje kadrov je osredotočeno na opravljanje vsakdanjih aktivnosti. Nihče v oddelku nima strateškega pregleda nad kadrovskim področjem. Oddelek je popolnoma izločen iz procesa strateškega planiranja.
2	**Enosmerno**: V procesu strateškega načrtovanja se kadrovsko področje posebej ne upošteva. Kadrovska strategija je določena brez sodelovanja kadrovskega oddelka. Naloga tega oddelka je, da v skladu z že sprejetim strateškim načrtom oblikuje sisteme in aktivnosti, s katerimi bodo čim bolje dosegli zastavljeni načrt.
3	**Dvosmerno**: V procesu strateškega načrtovanja se upošteva tudi kadrovsko področje. Kadrovski oddelek je obveščen o različnih možnih poslovnih strategijah, za katere pripravi posledice teh strategij za kadrovsko področje in jih predstavi vodstvu podjetja. Na podlagi tega vodstvo sprejme strateški načrt in naloga kadrovskega oddelka je, da oblikuje sisteme in aktivnosti, s katerimi bo zastavljeni načrt čim bolje uresničen.
4	**Integralno**: Glavni kadrovik enakopravno sodeluje pri strateškem načrtovanju in oblikovanju poslovne strategije. Posledica tega je, da vodstvo podjetja natančno obravnava vse z ljudmi povezane strateške odločitve (pri določanju poslanstva, ciljev, vplivov širšega in ožjega okolja,...). Te odločitve imajo v primerjavi z ostalimi področji (finance, prodaja, proizvodnja,...) pri določanju strateškega plana podjetja zelo pomembno težo. Kadrovski oddelek nato oblikuje sisteme in aktivnosti za čim boljšo uresničitev načrta.

19. Ocenite, v kolikšni meri za vaše podjetje velja naslednja trditev: »Pri snovanju strategije zmanjševanja organizacije in pri reševanju problema presežnih delavcev smo se zgledovali po primerljivih podjetjih.« Obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

Sploh ne velja	Velja v manjši meri	Delno velja	Velja v večji meri	Popolnoma velja
1	**2**	**3**	**4**	**5**

20. Ocenite, kako so bile za vas **glede na vašo kadrovsko strategijo** v času zmanjševanja organizacije pomembne naslednje kadrovske aktivnosti tako, da pri vsaki aktivnosti obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

	Ni pomembno	Manj pomembno	Srednje pomembno	Zelo pomembno	Ključno
a) Oblikovanje in urejanje delovnih mest	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
b) Privabljanje, izbiranje in zaposlovanje	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
c) Razvoj kadrov	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
d) Reševanje problema presežnih delavcev	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
e) Usposabljanje in izobraževanje	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
f) Odnosi ter komuniciranje z zaposlenimi, svetom delavcev in sindikatom	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
g) Povečevanje delovne uspešnosti	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
h) Spremljanje uspešnosti kadrovske funkcije	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
i) Plače in nagrajevanje	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

21. V spodnji tabeli poskušajte opredeliti, kakšen je bil vaš **strateški pristop k zmanjševanju organizacije** tako, da izrazite strinjanje s ponujeno trditvijo. Pri tem simboli pomenijo: **x** – o tem niste razmišljali, **1** – sploh se ne strinjate s trditvijo, **2** – s trditvijo se deloma ne strinjate, **3** – ste neodločeni, **4** – s trditvijo se delno strinjate in **5** – popolnoma se strinjate s trditvijo. Obkrožite izbrani simbol (številko) ob trditvi v spodnji tabeli! Pri ***načrtovanju*** zmanjševanja števila zaposlenih:

		Sploh se ne strinjam →					Popolnoma se strinjam
a)	smo poudarjali zgolj zmanjševanje števila zaposlenih.	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
b)	smo poudarjali uvajanje prilagodljivih oblik zaposlovanja (npr. izločanje-outsourcing, delitev delovnih mest, krajši delovni čas,…).	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
c)	smo poudarjali racionalizacijo in optimizacijo delovnih procesov v podjetju.	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
d)	smo poudarjali hitro in enkratno (in ne postopno in počasno) zmanjševanje števila zaposlenih.	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
e)	smo poudarjali uporabo enakih (in ne različnih) metod zmanjševanja za vse skupine zaposlenih v podjetju.	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
f)	smo poudarjali predvsem zmanjševanje števila zaposlenih v administraciji in managementu.	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
g)	smo poudarjali predvsem zmanjševanje števila zaposlenih v proizvodnji.	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
h)	smo se pri določanju konkretnih presežnih delavcev omejili na vnaprej določeno skupino zaposlenih, kjer je bilo odvečno delo (in nismo zmanjševali vsepovprek).	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
i)	smo pri izbiranju metod reševanja trajno presežnih delavcev dajali prednost »mehkim« metodam (predčasno upokojevanje, dokup dobe,...).	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
j)	smo pri izbiranju metod reševanja trajno presežnih delavcev dajali prednost »trdim« metodam (različne odpovedi).	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
k)	smo poudarjali nudenje dodatne pomoči odpuščenim (svetovanje, pomoč pri zaposlovanju,...).	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
l)	smo si zadali prednostno zaposlovati že odpuščene zaposlene.	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
m)	smo sklenili popolnoma zamrzniti novo zaposlovanje.	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
n)	smo si zadali raje zmanjšati ali odložiti plače kot pa odpuščati zaposlene.	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
o)	smo opredeljevali trajne presežke le v določenih obratih oz. organizacijskih enotah, ki smo jih nato ukinili.	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
p)	smo si zadali, da hkrati z zmanjševanjem organizacije izvedemo tudi določene strukturne spremembe v organizaciji.	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

22. Ocenite, v kolikšni meri ste **izpolnili kadrovsko strategijo** v obdobju zmanjševanja organizacije? Obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

Nismo imeli kadrovske strategije	Nič	Malo	Delno	Precej	Popolnoma
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

23. Ocenite, koliko sredstev in časa ste glede na pričakovanja oz. v primerjavi s primerljivimi konkurenti porabili **pri izvajanju kadrovskih aktivnosti** v obdobju zmanjševanja organizacije. Obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

Poraba sredstev in časa	Veliko več	Nekaj več	Približno enako	Nekaj manj	Veliko manj
a) ... glede na pričakovanja	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
b) ... v primerjavi s primerljivimi podjetji	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

24. Ocenite, koliko **odhodov** iz podjetja je bilo v času zmanjševanja organizacije ustreznih, želenih in škodljivih (izguba znanja, pomembnega člena v kolektivu,..) **glede na značilnosti zaposlenih**, ki so odšli. Obkrožite številko pod izbranim odgovorom za vsako kategorijo odhodov.

	Nobeden	Manjšina	Približno polovica	Večina	Vsi
a) Ustrezni	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
b) Želeni	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
c) Škodljivi	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

25. Kako ocenjujete kvaliteto **izvedbe** naslednjih **(sklopov) kadrovskih aktivnostih v času zmanjševanja organizacije**? Simboli pomenijo: **x** – nismo izvajali te aktivnosti, **1** – izvedba je bila močno pod pričakovanji, **2** – izvedba je bila nekoliko pod pričakovanji, **3** – izvedba je bila v skladu s pričakovanji, **4** – izvedba je bila nekoliko nad pričakovanji in **5** – izvedba je bila močno nad pričakovanji. V spodnji tabeli za vsako izmed (sklopov) aktivnosti obkrožite izbrani simbol (številko).

		Močno pod pričakovanji →					Močno nad pričakovanji
a)	**Oblikovanje in urejanje delovnih mest**	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
b)	Preoblikovanje delovnih mest	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
c)	**Privabljanje, izbiranje in zaposlovanje**	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
d)	**Razvoj kadrov**	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
e)	Ohranjanje ključnih kadrov	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
f)	Zmanjševanje posledic odpuščanja pri preostalih	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
g)	**Reševanje problema presežnih delavcev**	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
h)	Administracija odpuščanja (vodenje postopkov, pripravljanje dokumentov)	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
i)	Izbiranje konkretnih zaposlenih, ki so bili odpuščeni	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
j)	**Usposabljanje in izobraževanje**	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
k)	Usposabljanje za nadomestitev odpuščenih (prevzemanje njihovih nalog)	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
l)	Usposabljanje za izvajanje odpuščanja	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
m)	**Odnosi ter komuniciranje z zaposlenimi, svetom delavcev in sindikatom**	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
n)	Komunikacija z zaposlenimi v času odpuščanja	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
o)	**Povečevanje delovne uspešnosti**	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
p)	Spremljanje delovne uspešnosti	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
q)	Ukrepi za povečevanje delovne uspešnosti	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
r)	**Plače in nagrajevanje**	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
s)	Odlogi in zniževanje plač	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
t)	Povezovanje plač z uspešnostjo	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
u)	**Spremljanje uspešnosti kadrovske funkcije**	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

26. Kako je bilo po vašem mnenju usklajeno delovanje vseh kadrovskih aktivnosti, ki ste jih opravljali v času zmanjševanja organizacije? Obkrožite številko pred izbranim odgovorom.

0	**Neusklajeno**: aktivnosti so potekale vsaka zase, ne da bi se povezovale ali dopolnjevale.
1	**Slabo usklajeno**: aktivnosti so bile povezane in usklajene le v manjši meri.
2	**Srednje usklajeno**: aktivnosti so delovale usklajeno in povezano, a ni bilo zaznati sinergijskih učinkov.
3	**Precej usklajeno**: aktivnosti so delovale usklajeno in povezano; zaznati je bilo nekaj sinergijskih učinkov.
4	**Zelo usklajeno**: aktivnosti so se med seboj močno povezovale in se učinkovito in uspešno dopolnjevale; vidni so bili sinergijski učinki, saj je bil skupni učinek vseh aktivnosti večji kot pa vsota učinkov posameznih aktivnosti.

27. Kako ocenjujete **izvedbo** posameznih **metod zmanjševanja organizacije oz. reševanja trajno presežnih delavcev**? Simboli: **x** – nismo izvajali te aktivnosti, **1** – izvedba je bila močno pod pričakovanji, **2** – izvedba je bila nekoliko pod pričakovanji, **3** – izvedba je bila v skladu s pričakovanji, **4** - izvedba je bila nekoliko nad pričakovanji in **5** – izvedba je bila močno nad pričakovanji. V spodnji tabeli za vsako izmed metod reševanja trajno presežnih delavcev obkrožite izbrani simbol (številko).

		Močno pod pričakovanji →				Močno nad pričakovanji
a)	Dokup delovne dobe	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
b)	Predčasna upokojitev	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
c)	Premestitev v podjetju	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
d)	Premestitev v drugo že obstoječe podjetje	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
e)	Premestitev v novoustanovljeno podjetje	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
f)	Izobraževanje, dokvalifikacija, prekvalifikacija	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
g)	Prostovoljni odhodi (ob normalni odpravnini)	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
h)	Prostovoljni odhodi (ob dodatni finančni spodbudi)	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
i)	Delitev delovnega mesta	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
j)	Skrajšan delovni čas	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
k)	Zavod za zaposlovanje	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
l)	Stečaj in ponovna zaposlitev v podjetje-naslednik	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
m)	Prekinitve zaradi prisilne poravnave	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
n)	Drugo (navedite): _____	**x**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

28. Ocenite, kolikšno je bilo usposabljanje vaših zaposlenih v času zmanjševanja organizacije glede na obdobje pred zmanjševanjem. Obkrožite številko pod izbranim odgovorom za vsako kategorijo.

	Veliko manjše	Manjše	Enako	Večje	Veliko večje
a) Število zaposlenih, ki so se zunanje usposabljali	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
b) Število ur zunanjega usposabljanja na zaposlenega	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
c) Število zaposlenih, ki so se interno usposabljali	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
d) Število ur internega usposabljanja na zaposlenega	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

29. V spodnji tabeli navedite skupni znesek denarnih sredstev, ki ste jih namenili za izobraževanje vseh zaposlenih po posameznih letih.

	1997	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**
v 1000 SIT						

30. Navedite podatke v zvezi s plačami in nagrajevanjem v vašem podjetju **za zaposlene po kolektivni pogodbi** v spodnjo tabelo.

	1997	**2002**
a) Letna masa izplačanih bruto plač (v 1000 SIT)		
b) Najnižja izplačana povprečna mesečna bruto plača		
c) Najvišja izplačana povprečna mesečna bruto plača		
d) Odstotek letne mase osnovnih plač v izplačanih bruto plačah	%	%

31. Koliko dodatne pomoči (pomoč pri iskanju zaposlitve, svetovanje pri ponovnem zaposlovanju in samozaposlovanju,...) so v času zmanjševanja organizacije prejeli vaši delavci, ki so bili ***odpuščeni*** kot trajni presežki in kdo jo je nudil? Obkrožite številko pod izbranim odgovorom pri vsaki kategoriji.

	Nič	Malo	Precej	Veliko	Zelo veliko
a) Vaše podjetje	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
b) Lokalni zavod za zaposlovanje	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
c) Lokalna skupnost	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
d) Drugo (navedite):_____	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

32. Kolikšna je bila pomoč zunanjih svetovalcev na kadrovskem področju v času zmanjševanja organizacije? Obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

Nismo imeli zun. svetovalcev	Zanemarljiva	Majhna	Precejšna	Velika
0	**1**	**2**	**3**	**4**

33. Če ste v času zmanjševanja organizacije uporabljali pomoč zunanjih svetovalcev, navedite, na katerem kadrovskem področju ste se posluževali pomoči (npr. oblikovanje delovnih mest, nagrajevanje, omilitev posledic odpuščanja,...).

_____

34. Kolikšen pomen **danes** pripisujete uvajanju prilagodljivih oblik zaposlovanja (pogodbeno delo, izločanje-outsourcing, skrajšan delavnik, delitev delovnega mesta) pri uravnavanju števila zaposlenih v vaši organizaciji? Obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

Ne uvajamo tega	Zanemarljiv	Majhen	Zmeren	Velik	Zelo velik
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

35. Ocenite, kolikšno moč so imele **v obdobju zmanjševanja organizacije** naslednje skupine ali posamezniki pri navedenih aktivnostih. V spodnji tabeli **<u>obkrožite</u>** oceno moči skupine ali posameznika pri posamezni kategoriji. Na voljo imate naslednje ocene: **1** – zanemarljiva moč, **2** – majhna moč, **3** – zmerna moč, **4** – precejšna moč in **5** – velika moč.

	Lastniki	Glavni direktor	Glavni kadrovik	Ostali kadroviki	Neposredni vodje	Svet delavcev, sindikat	Lokalna skupnost
a) Oblikovanje poslovne strategije in strateško planiranje	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**
b) Oblikovanje kadrovske strategije	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**
c) Oblikovanje kadrovskih sistemov in aktivnosti	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**
d) Izvajanje kadrovskih aktivnosti	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**
e) Zmanjševanje števila zaposlenih	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**	**1 2 3 4 5**

36. Kako nasploh ocenjujete nivo kadrovskega znanja v podjetju za naslednje skupine zaposlenih **v času zmanjševanja organizacije**: vrhnji management, kadrovski oddelek ter neposredni vodje? Obkrožite številko pod izbranim odgovorom pri vsaki skupini zaposlenih.

	Zelo slabo	Slabo	Dobro	Prav dobro	Odlično
a) Vrhnji management	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
b) Kadrovski oddelek	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
c) Neposredni vodje	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

37. V kolikšni meri za vaše podjetje velja: »Organizacijska enota, ki se ukvarja s kadri, uživa v našem podjetju spoštovanje. Velja za enoto, kjer se opravlja zahtevno delo in veliko prispeva k izpolnjevanju skupnih ciljev podjetja«. Obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

Sploh ne velja	Velja v manjši meri	Precej velja	Velja v večji meri	Popolnoma velja
1	**2**	**3**	**4**	**5**

38. Kako ocenjujete podporo **kadrovskega informacijskega sistema** v času zmanjševanja organizacije? Obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

Ga nimamo.	Zanemarljiva	Majhna	Precejšna	Velika	Ključna
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

39. V kolikšni meri za vaše podjetje velja, da sta bila v obdobju zmanjševanja glavni kadrovik oz. kadrovska služba (oddelek, sektor) tista, ki sta tolmačila ustrezno delovno zakonodajo vrhnjemu managementu? Obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

Sploh ne velja	Velja v manjši meri	Precej velja	Velja v večji meri	Popolnoma velja
1	**2**	**3**	**4**	**5**

40. Kakšen je bil vpliv delovne zakonodaje (vključno s kolektivno pogodbo) na izvajanje kadrovskih aktivnosti v času zmanjševanja organizacije v vašem podjetju? Obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

Ni omejevala.	Je rahlo omejevala.	Je delno omejevala.	Je precej omejevala.	Je popolnoma omejevala.
1	**2**	**3**	**4**	**5**

41. Kako nasploh ocenjujete pravičnost izvedenega zmanjševanja organizacije? Obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

Povsem nepravično	Pretežno nepravično	Niti pravično niti nepravično	Pretežno pravično	Povsem pravično
1	**2**	**3**	**4**	**5**

42. Izpolnite spodnjo tabelo o tožbah in disciplinskih postopkih s področja kadrov za **vsa leta, v katerih ste zmanjševali skupaj** tako, da navedete njihovo število.

a) Število na sodišču vloženih tožb	
b) Število izgubljenih tožb	
c) Število izvensodnih poravnav	
d) Število dobljenih tožb	
e) Število vseh disciplinskih postopkov	

43. Kakšna je situacija vašega podjetja **po zmanjševanju organizacije** v primerjavi s situacijo pred zmanjševanjem na naslednjih področjih? Obkrožite številko pod izbranim odgovorom za vsako ponujeno področje.

	Veliko slabša	Slabša	Enaka	Boljša	Veliko boljša
a) Produktivnost	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
b) Zaupanje v vodstvo	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
c) Medsebojno zaupanje zaposlenih	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
d) Organizacija dela	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
e) Zadovoljstvo zaposlenih	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
f) Sposobnost učenja in prilagodljivost	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
g) Odnos do tveganja v podjetju	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
h) Stroški dela	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
i) Pripadnost zaposlenih	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
j) Prizadevnost zaposlenih	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

44. Kakšen je bil konkurenčni položaj vašega podjetja v primerjavi z vašimi konkurenti **po zmanjševanju organizacije**? Obkrožite številko pod izbranim odgovorom.

Veliko slabši	Slabši	Malo slabši	Približno enak	Malo boljši	Boljši	Veliko boljši
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

45. Kako ocenjujete uspešnost vašega podjetja v primerjavi **s konkurenti oz. primerljivimi podjetji** po naslednjih kriterijih **za leto 2002**? Obkrožite številko pod izbranim odgovorom za vsakega od kriterijev.

	Smo precej slabši	Smo nekoliko slabši	Smo enaki	Smo nekoliko boljši	Smo precej boljši
a) Reševanje pritožb kupcev	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
b) Kvaliteta proizvodov	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
c) Razvojni čas novega proizvoda	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
d) Zadovoljstvo kupcev	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
e) Sloves in ugled organizacije	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

46. Prosimo vas, da vprašalniku priložite še shemo organizacijske strukture vašega podjetja za leto 1997 in leto 2002!

Priloga B: Gibanje zaposlenosti in gospodarska situacija v predelovalni dejavnosti

Tabela 1: Število zaposlenih (v 1000) po podpodročjih znotraj področja predelovalna dejavnost za obdobje 1991 do 2002.

Področje/Podpodročje	**1991**	**1992**	**1993**	**1994**	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**
Predelovalne dejavnosti (D)	313.907	282.104	256.731	244.787	232.256	219.558	212.801	209.997	206.448	205.996	208.074	211.386
Proizvodnja hrane pijač in tobačnih izdelkov (DA)	22.936	20.970	19.344	19.437	19.492	19.298	19.103	18.440	18.421	18.354	18.081	17.761
Proizvodnja tekstilij; tekstilnih in krznenih izdelkov (DB)	49.926	45.655	44.301	42.541	39.153	35.286	32.871	32.003	30.701	28.883	27.623	26.341
Proizvodnja usnja, usnjenih izdelkov (DC)	13.476	12.188	11.351	10.536	9.389	8.416	8.142	7.904	7.003	6.739	6.805	6.798
Obdelava in predelava lesa (DD)	15.055	13.447	12.674	12.205	11.297	10.985	10.527	9.822	9.747	9.805	9.692	9.442
Proizvodnja vlaknin, papirja, založništvo, tiskarstvo (DE)	17.797	16.448	15.222	15.015	14.780	14.274	14.108	13.563	13.234	13.170	13.131	13.491
Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov, umetnih vlaken (DG)	14.630	13.069	11.515	12.006	11.978	11.990	12.217	12.136	11.837	11.630	11.655	11.893
Proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas (DH)	10.047	9.888	9.397	9.022	8.780	8.705	8.742	9.564	9.760	9.760	10.060	10.800
Proizvodnja drugih nekovinskih mineralnih. Izdelkov (DI)	15.317	12.789	12.002	11.549	11.936	12.064	11.042	10.661	10.277	10.200	10.207	10.053
Proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov (DJ)	52.177	46.663	38.508	35.633	29.696	28.303	27.228	26.773	27.818	29.154	30.501	31.594
Proizvodnja strojev in naprav (DK)	30.543	26.142	24.730	22.157	23.153	22.020	22.021	22.694	21.952	21.758	22.092	22.822
Proizvodnja električnih strojev, aparatov (DL)	34.778	31.807	28.283	26.941	25.782	24.564	24.088	24.511	24.256	25.578	26.332	27.496
Proizvodnja drugih vozil, plovil (DM)	20.104	18.195	15.887	14.930	13.796	11.865	10.322	10.289	9.811	9.144	9.729	9.914
Proizvodnja pohištva, reciklaža (DN)	15.971	14.334	13.010	12.356	12.635	11.418	12.050	11.318	10.991	11.125	11.491	12.327
Slovenija skupaj	709.595	656.966	626.806	605.326	593.848	581.651	593.086	591.653	606.928	615.493	626.444	631.053

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2003.

Tabela 2: Izbrani skupni finančni kazalci in kazalniki za gospodarske družbe v predelovalni dejavnosti

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Število gospodarskih družb	5,876	6,121	6,244	6,283	6,250	6,182
Število zaposlenih	222,889	214,855	211,380	211,616	211,154	212,219
Neto čisti dobiček/izguba poslovnega leta [1], v mio SIT	-45,719	2,053	28,688	60,144	72,097	65,812
VELIKOST PODJETJA						
Sredstva / podjetje, v mio SIT	321.2	350.6	387.3	431.1	479.9	555.3
Število zaposlenih / podjetje	37.9	35.1	33.9	33.7	33.8	34.3
KAPITALNA INTENZIVNOST						
Sredstva / zaposlenega, v 000 SIT	8,278	9,386	10,796	12,115	14,738	16,178
GOSPODARNOST						
Ekonomičnost poslovanja	0.999	1.017	1.016	1.024	1.031	1.027
DONOSNOST						
Donosnost sredstev, v %	-2.5	0.1	1.3	2.3	2.48	2.01
Donosnost prodaje, v %	-2.3	0.1	1.1	2.2	2.20	1.78
PRODUKTIVNOST						
Produktivnost dela, v 000 SIT	8,484	10,249	11,495	12,333	14,690	16,510
Dodana vrednost / zap., v 000 SIT	2,451	2,983	3,275	3,663	4,224	4,627
STROŠKOVNA UČINKOVITOST						
Stroški dela / zaposlenega, v 000 SIT	1,824	2,070	2,272	2,477	2,784	3,085
Stroški dela v dodani vrednosti, v %	74.4	69.4	69.4	67.6	65.9	66,7
FINANČNA STRUKTURA						
Delež dolga v virih sredstev, v %	48.4	48.4	45.9	43.2	43.5	43.9
Delež kratkoročnih obveznostih v virih sredstev, v %	34.1	34.3	32.6	30.6	31.5	31.2
FINANČNO KRITJE SREDSTEV						
Kapitalska pokritost stalnih sredstev, v %	87.1	88.3	92.9	98.7	100.0	99.3
Dolgoročna pokritost dolgor. sredstev in zalog, v %	85.8	86.7	89.8	95.1	94.8	96.1
IZVOZNA USMERJENOST						
Delež izvoza v prodaji, v %	49.7	52.5	53.6	52.4	55.9	57.0

Vir: Kmet et al., 2002.

Priloga C: Podrobnejši pregled dejavnosti sodelujočih organizacij

Tabela 1: Pregled dejavnosti sodelujočih podjetij po podpodročjih, skupinah, podskupinah in oddelkih znotraj področja predelovalna dejavnost

Podpodročje, skupina in podskupina oziroma oddelek	Število podjetij
DA/ Proizvodnja hrane pijač in tobačnih izdelkov	4
DA/15.110 Proizvodnja in konzerviranje mesa, razen perutninskega	1
DA/15.330 Druga predelava in konzerviranje sadja in zelenjave	1
DA/15.860 Predelava čaja in kave	1
DA/15.930 Proizvodnja vina iz grozdja	1
DB/Proizvodnja tekstilij; tekstilnih in krznenih izdelkov	7
DB/17.100 Priprava in predenje tekstilnih vlaken	1
DB/17.400 Proizvodnja tekstilnih izdelkov, razen oblačil	2
DB/18.210 Proizvodnja delovnih oblačil	1
DB/18.220 Proizvodnja drugih vrhnjih oblačil	2
DB/18.230 Proizvodnja spodnjega perila	1
DC /Proizvodnja usnja, usnjenih izdelkov	3
DC/19.100 Strojenje in dodelava usnja	1
DC/19.200 Proizvodnja potovalne galanterije, sedlarskih in jermenarskih izdelkov	1
DC/19.300 Proizvodnja obutve	1
DD/Obdelava in predelava lesa	3
DD/20.100 Žaganje in skobljanje lesa ter impregniranje lesa	1
DD/20.300 Stavbno mizarstvo	2
DE/ Proizvodnja vlaknin, papirja; založništvo, tiskarstvo	4
DE/21.120 Proizvodnja papirja in kartona	2
DE/21.220 Proizvodnja gospodinjskih, higienskih in toaletnih potrebščin iz papirja	1
DE/22.220 Drugo tiskarstvo	1
DG/ Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov, umetnih vlaken	2
DG/24.160 Proizvodnja plastičnih mas v primarni obliki	1
DG/24.300 Proizvodnja kritnih barv, lakov in podobnih premazov, tiskarskih barv in kitov	1
DH/Proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas	3
DH/25.110 Proizvodnja plaščev in zračnic za vozila	1
DH/25.230 Proizvodnja izdelkov iz plastičnih mas za gradbeništvo	1
DH/25.240 Proizvodnja drugih izdelkov iz plastičnih mas	1
DJ/Proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov	4
DJ/27.100 Proizvodnja železa, jekla, ferozlitin	1
DJ/28.110 Proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov	1
DJ/28.630 Proizvodnja ključavnic, okovja	1
DJ/28.750 Proizvodnja drugih kovinskih izdelkov	1
DK/29 Proizvodnja strojev in naprav	4
DK/29.140 Proizvodnja ležajev, zobnikov in elementov za mehanski prenos energije	1
DK/29.230 Proizvodnja hladilnih in prezračevalnih naprav, razen za gospodinjstva	1
DK/29.240 Proizvodnja drugih naprav za splošno rabo	1
DK/29.710 Proizvodnja električnih gospodinjskih strojev	1
DL/31 Proizvodnja električnih strojev, aparatov	3
DL/31.100 Proizvodnja elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev	1
DL/31.610 Proizvodnja električne opreme za stroje in vozila	1
DL/31.620 Proizvodnja druge električne opreme	1
DM/35 Proizvodnja drugih vozil, plovil	1
DM/35.200 Proizvodnja železniških in drugih tirnih vozil	1
DN/36.400 Proizvodnja športnih izdelkov	1

Vir: Raziskava.

Priloga D: Dodatni rezultati statističnih obdelav

Tabela 1: Kadrovske strukture v proučevanih organizacijah v letu 1996

	N			
	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation
Zaposleni s I.-III. stopnjo izobrazbe	33	6	,4279	,1316
Zaposleni s IV. stopnjo izobrazbe	33	6	,2891	,1098
Zaposleni s V. stopnjo izobrazbe	33	6	,1973	,0484
Zaposleni s VI. stopnjo izobrazbe	33	6	,0465	,0261
Zaposleni s VII. stopnjo izobrazbe	33	6	,0393	,0380
Mladi delavci	26	13	,3052	,1109
Delavci v srednjih letih	26	13	,5334	,1144
Starejši delavci	26	13	,1072	,0739
Invalidi II. in III. stopnje	26	13	,0526	,0280
Moški	27	12	,5229	,2432
Ženske	27	12	,4771	,2432
Zaposleni za nedolocen cas	27	12	,9398	,0601
Zaposleni po individualni pogodbi	28	11	,0211	,0177
Proizvodni delavci	28	11	,7302	,1426
Managerji	25	14	,0260	,0246
Administrativni in strokovni delavci	23	16	,2702	,1355

Vir: Obdelava vprašalnika.

Tabela 2: Kadrovske strukture v proučevanih organizacijah v letu 2002

	N			
	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation
Zaposleni s I.-III. stopnjo izobrazbe	36	3	,3888	,11337
Zaposleni s IV. stopnjo izobrazbe	36	3	,2847	,09341
Zaposleni s V. stopnjo izobrazbe	36	3	,217	,0481
Zaposleni s VI. stopnjo izobrazbe	36	3	,0454	,02303
Zaposleni s VII. stopnjo izobrazbe	36	3	,0637	,05897
Mladi delavci	32	7	,2570	,12965
Delavci v srednjih letih	32	7	,5538	,09223
Starejši delavci	32	7	,1587	,07530
Invalidi II. in III. stopnje	30	9	,0751	,03765
Moški	32	7	,5313	,24819
Ženske	32	7	,4385	,24407
Zaposleni za nedolocen cas	32	7	,9125	,17309
Zaposleni po individualni pogodbi	33	6	,0347	,02330
Proizvodni delavci	31	8	,7243	,13764
Managerji	26	13	,0371	,02942
Administrativni in strokovni delavci	24	15	,2596	,12336

Vir: Obdelava vprašalnika.

Tabela 3: Opisne statistike izhodiščne finančne situacije, izvozne usmerjenost in relativnega konkurenčnega položaja pred zmanjševanjem[1]

	N							Percentiles		
	Valid	Missing	Mean	Mode	Std. Deviation	Min	Max	25	50	75
Zadolženost	32	7	,438	,076[a]	,202	,0763	,8244	,2776	,4520	,5593
TIE	32	7	-,072	-5,060[a]	1,741	-5,0597	3,9220	-1,4150	,2475	1,0105
ROA	32	7	-,012	-,223[a]	,070	-,2226	,0944	-,0351	,0028	,0300
Izvozna usmerjenost	38	1	56,211	63,000[a]	26,014	5,0000	91,0000	38,0000	63,0000	79,2500
Relativni konkurencni položaj pred zmanjševanjem	38	1	3,053	4,000	1,708	,0000	6,0000	2,0000	3,0000	4,0000

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Vir: Obdelava vprašalnika.

Tabela 4: Opisne statistike spremenljivk poslovnega okolja

	N							Percentiles		
	Valid	Missing	Mean	Mode	Std. Deviation	Min	Max	25	50	75
Vpliv širšega okolja	37	2	3,41	4,00	,86	1,0	5,0	3,0	4,0	4,0
Vpliv ožjega okolja	38	1	3,45	4,00	1,08	2,0	6,0	2,8	4,0	4,0
Velikost sprememb	34	5	2,65	3,00	1,18	1,0	5,0	1,8	3,0	3,0
Pomembnost sprememb	35	4	2,94	3,00	1,19	1,0	5,0	3,0	3,0	4,0
Hitrost sprememb	35	4	2,86	3,00	1,19	1,0	5,0	2,0	3,0	4,0

Vir: Obdelava vprašalnika.

[1] Vrednosti spremenljivke relativni konkurenčni položaj pred zmanjševanjem imajo naslednji pomen: 1 – veliko slabši, 2 – slabši, 3 – malo slabši, 4 – približno enak, 5 – malo boljši, 6 – boljši, 7 – veliko boljši. Podobno velja tudi za ostale spremenljivke, ki imajo deskriptivno lestvico. To lahko vidimo pri ustreznih vprašanjih anketnega vprašalnika, ki je v prilogi A.

Tabela 5: Opisne statistike elementov poslovne strategije pri proučevanih organizacijah.

	N							
	Valid	Missing	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Min	Max
Razlikovanje naših proizvodov od konkurencnih	38	1	2,526	2,500	2,00[a]	1,133	1,00	4,00
Doseganje cim nižjih operativnih stroškov in postavljanje nizkih cen	38	1	3,263	3,000	3,00	,950	1,00	5,00
Izdelovanje visokokvalitetnih proizvodov	38	1	3,947	4,000	4,00	,957	1,00	5,00
Usmerjenost v veliko razlicnih dejavnosti	38	1	1,974	2,000	2,00	,854	1,00	4,00
Usmerjenost na zelo ozek tržni segment	38	1	2,132	2,000	1,00[a]	1,095	1,00	5,00
Razvijanje novih trgov	38	1	4,000	4,000	4,00	,930	1,00	5,00
Ohranjanje obstojecih tržnih deležev	38	1	3,763	4,000	4,00	1,051	1,00	5,00
Razvoj novih proizvodov	38	1	3,816	4,000	4,00	1,036	1,00	5,00
Ohranjanje obstojecih proizvodov	38	1	3,553	3,500	3,00	,921	1,00	5,00
Razvijanje nove tehnologije	38	1	3,895	4,000	5,00	1,034	1,00	5,00
Izkoriščanje že uveljavljene tehnologije	38	1	3,605	4,000	4,00	1,054	1,00	5,00
Ukinjanje in odprodaja delov podjetja	38	1	2,289	2,000	1,00	1,183	1,00	5,00
Rast s pomocjo združevanja in prevzemov	38	1	1,868	1,500	1,00	1,119	1,00	5,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Vir: Obdelava vprašalnika.

Tabela 6: Opisne statistike osnovnih spremenljivk načinov zmanjševanja velikosti organizacije

		Gibanje kolicine prodanih proizvodov	Gibanje dejavnosti podjetja
N	Valid	37,00	36,00
	Missing	2,00	3,00
Mean		3,89	4,25
Mode		3,00	5,00
Std. Deviation		1,47	1,30
Min		1,00	1,00
Max		6,00	7,00
Percentiles	25	3,00	3,00
	50	4,00	4,00
	75	5,00	5,00

Vir: Obdelava vprašalnika.

Tabela 7: Opisne statistike osnovnih spremenljivk moči RSČV

		RSCV znanje-vrhnji management	RSCV znanje-oddelek RSCV	RSCV znanje-neposredni vodje	Sloves in položaj oddelka RSCV znotraj organizacije	Podpora informacijskega sistema	Ekskluzivno tolmacenje delovne zakonodaje vrhnjemu managementu	Omejevalnost zakonodaje
N	Valid	39	39	39	37	39	39	39
	Missing	0	0	0	2	0	0	0
Mean		3,46	4,00	3,03	2,86	2,62	3,77	3,18
Mode		3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,64	,69	,87	,89	1,29	1,18	1,17
Minimum		2,00	3,00	1,00	1,00	,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
	50	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
	75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00

Vir: Obdelava vprašalnika.

Tabela 8: Opisne statistike posameznih elementov strateškega pristopa k zmanjševanju (n=39)[2]

	Mean	Std. Deviation	Percentiles 25	50	75
...smo poudarjali zgolj zmanjševanje števila zaposlenih.	1,90	1,35	1,00	2,00	3,00
...smo poudarjali uvajanje prilagodljivih oblik zaposlovanja (npr. izlocanje-outsourcing, delitev delovnih mest, krajši delovni cas,…).	2,92	1,49	2,00	3,00	4,00
...smo poudarjali racionalizacijo in optimizacijo delovnih procesov v podjetju.	3,85	1,41	3,00	4,00	5,00
...smo poudarjali hitro in enkratno (in ne postopno in pocasno) zmanjševanje števila zaposlenih.	1,74	1,41	1,00	2,00	3,00
...smo poudarjali uporabo enakih (in ne razlicnih) metod zmanjševanja za vse skupine zaposlenih v podjetju.	2,44	1,80	1,00	2,00	4,00
...smo poudarjali predvsem zmanjševanje števila zaposlenih v administraciji in managementu.	2,31	1,44	1,00	2,00	4,00
...smo poudarjali predvsem zmanjševanje števila zaposlenih v proizvodnji.	1,95	1,21	1,00	2,00	3,00
...smo se pri dolocanju konkretnih presežnih delavcev omejili na vnaprej doloceno skupino zaposlenih, kjer je bilo odvecno delo (in nismo zmanjševali vsepovprek).	3,46	1,45	3,00	4,00	4,00
...smo pri izbiranju metod reševanja trajno presežnih delavcev dajali prednost "mehkim" metodam (predcasno upokojevanje, dokup dobe,...).	4,26	1,29	4,00	5,00	5,00
...smo pri izbiranju metod reševanja trajno presežnih delavcev dajali prednost "trdim" metodam (razlicne odpovedi).	1,28	1,17	1,00	1,00	1,00
...smo poudarjali nudenje dodatne pomoci odpuščenim (svetovanje, pomoc pri zaposlovanju,...).	3,13	1,79	2,00	4,00	5,00
...smo si zadali prednostno zaposlovati že odpuščene zaposlene.	2,15	1,79	,00	2,00	4,00
...smo sklenili popolnoma zamrzniti novo zaposlovanje.	1,87	1,40	1,00	2,00	3,00
...smo si zadali raje zmanjšati ali odložiti place kot pa odpuščati zaposlene.	1,31	1,26	,00	1,00	2,00
...smo opredeljevali trajne presežke le v dolocenih obratih oz. organizacijskih enotah, ki smo jih nato ukinili.	2,18	1,62	1,00	2,00	4,00
...smo si zadali, da hkrati z zmanjševanjem organizacije izvedemo tudi dolocene strukturne spremembe v organizaciji.	3,69	1,54	3,00	4,00	5,00

Vir: Obdelava vprašalnika.

[2] Respondenti so izražali svoje (ne)strinjanje na v vprašalniku ponujne trditve, pri čemer so imejo vrednosti pri teh spremenljivkah naslednji pomen: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – deloma se ne strinjam, 3 – sem neodločen, 4 – deloma se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 9: Analiza glavnih komponent moči pri oblikovanju strategije RSČV[3]

Rotated Component Matrix

	GK1	GK2	GK3
Lastniki-Oblikovanje strategije RSCV	,160	-1,363E-02	,915
Glavni direktor-Oblikovanje strategije RSCV	,662	-,525	-,152
Glavni kadrovnik-Oblikovanje strategije RSCV	,331	,573	-,551
Ostali kadrovniki-Oblikovanje strategije RSCV	,263	,758	-7,230E-02
Neposredni vodje-Oblikovanje strategije RSCV	,784	,310	,322
Svet delavcev in sindikat-Oblikovanje strategije RSCV	,801	,169	-9,253E-03
Lokalna skupnost-Oblikovanje strategije RSCV	-1,448E-02	,637	-1,359E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Vir: Obdelava vprašalnika.

[3] Vse glavne komponente so imele lastne vrednosti nad 1, mera KMO je znašala 0,567. Glavne komponente so skupaj ohranjale 69,7% variabilnosti osnovnih spremenljivk.

Tabela 10: Analiza glavnih komponent moči pri oblikovanju sistemov in aktivnosti RSČV[4]

Rotated Component Matrix

	GK1	GK2	GK3
Lastniki-Oblikovanje sistemov in aktivnosti RSCV	-,167	,126	,890
Glavni direktor-Oblikovanje sistemov in aktivnosti RSCV	-,357	,826	-,185
Glavni kadrovnik-Oblikovanje sistemov in aktivnosti RSCV	,782	-6,387E-03	-,160
Ostali kadrovniki-Oblikovanje sistemov in aktivnosti RSCV	,596	-3,588E-02	,498
Neposredni vodje-Oblikovanje sistemov in aktivnosti RSCV	,262	,725	,399
Svet delavcev in sindikat-Oblikovanje sistemov in aktivnosti RSCV	,565	,637	,250
Lokalna skupnost-Oblikovanje sistemov in aktivnosti RSCV	,607	3,808E-02	-7,769E-03

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Vir: Obdelava vprašalnika.

[4] Vse glavne komponente so imele lastne vrednosti nad 1, mera KMO je znašala 0,505. Glavne komponente so skupaj ohranjale 69% variabilnosti osnovnih spremenljivk.

Tabela 11: Analiza glavnih komponent moči pri izvajanju aktivnosti RSČV[5]

Rotated Component Matrix

	GK1	GK2	GK3
Lastniki-Izvajanje aktivnosti RSCV	,182	,352	-,657
Glavni direktor-Izvajanje aktivnosti RSCV	,647	-,245	-,350
Glavni kadrovnik-Izvajanje aktivnosti RSCV	,109	,272	,761
Ostali kadrovniki-Izvajanje aktivnosti RSCV	,299	,664	,276
Neposredni vodje-Izvajanje aktivnosti RSCV	,829	,259	,239
Svet delavcev in sindikat-Izvajanje aktivnosti RSCV	,857	9,514E-02	-4,404E-02
Lokalna skupnost-Izvajanje aktivnosti RSCV	-8,106E-02	,775	-,108

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Vir: Obdelava vprašalnika.

[5] Vse glavne komponente so imele lastne vrednosti nad 1, mera KMO je znašala 0,5. Glavne komponente so skupaj ohranjale 66% variabilnosti osnovnih spremenljivk.

Tabela 12: Analiza glavnih komponent moči pri zmanjševanju števila zaposlenih[6]

Rotated Component Matrix

	GK1	GK2	GK3	GK4
Lastniki-Zmanjševanje števila zaposlenih	1,405E-03	4,745E-03	,874	,217
Glavni direktor-Zmanjševanje števila zaposlenih	,238	1,705E-02	,625	-,540
Glavni kadrovnik-Zmanjševanje števila zaposlenih	,543	,697	-,130	-7,191E-02
Ostali kadrovniki-Zmanjševanje števila zaposlenih	-,106	,931	7,800E-02	8,117E-02
Neposredni vodje-Zmanjševanje števila zaposlenih	,795	,142	,139	-4,755E-02
Svet delavcev in sindikat-Zmanjševanje števila zaposlenih	,819	-,114	8,998E-03	,279
Lokalna skupnost-Zmanjševanje števila zaposlenih	,207	5,368E-02	,154	,851

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Vir: Obdelava vprašalnika.

Tabela 13: Opisne statistike o deležu ustreznih in škodljivih odhodov in pravičnosti izvedenega zmanjševanja v proučevanih organizacijah

		Škodljivi odhodi	Ustrezni odhodi	Pravicnost izvedenega zmanjševanja
N	Valid	36	36	39
	Missing	3	3	0
Mean		1,8611	3,1667	3,9487
Mode		2,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,86694	,91807	,75911
Minimum		1,00	1,00	2,00
Maximum		5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	1,0000	2,5000	4,0000
	50	2,0000	3,0000	4,0000
	75	2,0000	4,0000	4,0000

Vir: Obdelava vprašalnika.

[6] Vse glavne komponente so imele lastne vrednosti nad 1, mera KMO je znašala 0,52. Glavne komponente so skupaj ohranjale 78% variabilnosti osnovnih spremenljivk.

Tabela 14: Opisne statistike nekaterih elementov konstrukta izvajanje strategije RSČV

		Nivo usklajenosti aktivnosti RSCV	Izpolnitev strategije RSCV v casu zmanjševanja	Poraba sredstev in casa za aktivnosti RSCV glede na pricakovanja	Poraba sredstev in casa za aktivnosti RSCV glede na primerljiva podjetja
N	Valid	39	38	37	30
	Missing	0	1	2	9
Mean		2,87	3,61	2,92	3,23
Mode		3,00	4,00	3,00	3,00
Std. Deviation		,73	,59	,68	,90
Minimum		1,00	3,00	2,00	1,00
Maximum		4,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	2,00	3,00	3,00	3,00
	50	3,00	4,00	3,00	3,00
	75	3,00	4,00	3,00	3,25

Vir: Obdelava vprašalnika.

Tabela 15: Opisne statistike ocen kvalitete izvedbe posameznih aktivnosti RSČV[7]

	N				Std.			Percentiles	
	Valid	Missing	Mean	Mode	Deviation	Min	Max	25	75
Oblikovanje in urejanje delovnih mest	37	2	2,38	3,00	1,44	,00	5,00	1,50	3,00
Preoblikovanje delovnih mest	37	2	2,95	3,00	,91	,00	5,00	3,00	3,00
Privabljanje, izbiranje in zaposlovanje	36	3	2,06	3,00	1,43	,00	4,00	,00	3,00
Razvoj kadrov	36	3	2,44	3,00	1,38	,00	5,00	2,00	3,00
Ohranjanje kljucnih kadrov	37	2	2,95	3,00	1,13	,00	5,00	3,00	4,00
Zmanjševanje posledic odpuščanja pri preostalih	36	3	3,00	3,00	,86	,00	4,00	3,00	3,00
Reševanje problema presežnih delavcev	36	3	2,56	3,00	1,44	,00	5,00	2,00	3,00
Administracija odpuščanja (vodenje postopkov, pripravljanje dokumentov)	36	3	3,31	3,00	1,12	,00	5,00	3,00	4,00
Izbiranje konkretnih zaposlenih, ki so bili odpuščeni	37	2	2,81	3,00	1,20	,00	5,00	2,50	3,50
Usposabljanje in izobraževanje	36	3	2,53	3,00	1,32	,00	5,00	2,00	3,00
Usposabljanje za nadomestitev odpuščenih	36	3	3,00	3,00	,99	,00	5,00	3,00	3,00
Usposabljanje za izvajanje odpuščanja	36	3	2,31	3,00	1,35	,00	5,00	2,00	3,00
Odnosi ter komuniciranje z zaposlenimi, svetom delavcev in sindikatom	37	2	2,97	3,00	1,07	,00	5,00	3,00	3,50
Komunikacija z zaposlenimi v casu odpuščanja	36	3	3,31	3,00	,82	1,00	5,00	3,00	4,00
Povecevanje delovne uspešnosti	36	3	2,64	3,00	1,10	,00	4,00	2,00	3,00
Spremljanje delovne uspešnosti	36	3	2,75	3,00	,87	,00	4,00	3,00	3,00
Ukrepi za povecevanje delovne uspešnosti	36	3	2,81	3,00	,92	,00	4,00	2,25	3,00
Place in nagrajevanje	36	3	2,31	3,00	1,19	,00	4,00	2,00	3,00
Odlogi in zniževanje plac	37	2	1,30	,00	1,37	,00	3,00	,00	3,00
Povezovanje plac z uspešnostjo	36	3	2,39	3,00	1,25	,00	4,00	2,00	3,00
Spremljanje uspešnosti kadrovske funkcije	36	3	2,28	3,00	1,37	,00	4,00	1,25	3,00

Vir: Obdelava vprašalnika.

[7] Razlika v številu osnovnih spremenljivk med to tabelo in tabelo 16 v glavnem delu besedila je nastala, ker sem nekatere spremenljivke, ki označujejo posamezne aktivnosti RSČV, za nadaljnjo statistčno obdelavo smiselno združil s preprostim agregiranjem.

Tabela 16: Ocena kvalitete izvedbe posameznih načinov zmanjševanja (n=39)[8]

	Mean	Mode	Std. Deviation	Min	Max	Percentiles 25	Percentiles 75
Dokup delovne dobe	1,28	,00	1,47	,00	4,00	,00	3,00
Predcasna upokojitev	1,90	3,00	1,48	,00	4,00	,00	3,00
Premestitev v podjetju	2,23	3,00	1,44	,00	4,00	,00	3,00
Premestitev v drugo že obstojece podjetje	1,46	,00	1,68	,00	4,00	,00	3,00
Premestitev v novoustanovljeno podjetje	,85	,00	1,50	,00	4,00	,00	2,00
Izobraževanje, dokvalifikacija, prekvalifikacija	1,85	3,00	1,57	,00	5,00	,00	3,00
Prostovoljni odhodi (ob normalni odpravnini)	1,69	,00	1,67	,00	5,00	,00	3,00
Prostovoljni odhodi (ob dodatni financni spodbudi)	1,03	,00	1,63	,00	5,00	,00	3,00
Delitev delovnega mesta	,49	,00	1,12	,00	4,00	,00	,00
Skrajšan delovni cas	,33	,00	,96	,00	4,00	,00	,00
Zavod za zaposlovanje	2,67	3,00	1,38	,00	5,00	3,00	3,00
Stecaj in ponovna zaposlitev v podjetje-naslednik	,08	,00	,48	,00	3,00	,00	,00
Prekinitve zaradi prisilne poravnave	,36	,00	,96	,00	3,00	,00	,00

Vir: Obdelava vprašalnika.

Tabela 17: Opisne statistike o nudenju dodatne pomoči odpuščenim

		Dodatna pomoc odpuščenim - vaše podjetje	Dodatna pomoc odpuščenim - lokalni zavod za zaposlovanje	Dodatna pomoc odpuščenim - lokalna skupnost
N	Valid	37,00	37,00	37,00
	Missing	2,00	2,00	2,00
Mean		2,76	2,77	1,24
Mode		3,00	3,00	1,00
Std. Deviation		1,19	,99	,43
Minimum		1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	2,00
Percentiles	25	2,00	2,00	1,00
	50	3,00	3,00	1,00
	75	3,50	3,00	1,50

Vir: Obdelava vprašalnika.

[8] Pri proučevanju srednje vrednosti je potrebno upoštevati število podjetij, ki so izvajala določen način zmanjševanja, saj je aritmetična sredina izračunana na podlagi vseh 39 podjetij. Število podjetij, ki so se posluževala določenega načina zmanjševanja, je razvidno iz tabele 17 v glavnem delu besedila. Nekatere skupine spremenljivk iz te tabele sem pred nadaljnjimi statističnimi obdelavami združil s preprostim agregiranjem.

Tabela 18: Opisne statistike osnovnih meril rezultatov RSČV

	N				Std.			Percentiles		
	Valid	Missing	Mean	Mode	Deviation	Min	Max	25	50	75
Rast stroškov dela na zaposlenega 02/96	33	6	1,14	,58[a]	,21	,58	1,57	,99	1,16	1,25
Bolniška odsotnost na zaposlenega na leto	35	4	83,24	15,95[a]	36,32	15,95	220,96	68,58	79,53	97,08
Produktivnost	39	0	3,74	4,00	,68	2,00	5,00	3,00	4,00	4,00
Zaupanje v vodstvo	39	0	3,36	3,00	,84	2,00	5,00	3,00	3,00	4,00
Medsebojno zaupanje zaposlenih	37	2	3,00	3,00	,78	2,00	5,00	2,00	3,00	3,50
Organizacija dela	39	0	3,74	4,00	,64	2,00	5,00	3,00	4,00	4,00
Zadovoljstvo zaposlenih	39	0	3,08	3,00	,90	2,00	5,00	2,00	3,00	4,00
Sposobnost ucenja in prilagodljivost	39	0	3,51	4,00	,60	2,00	5,00	3,00	4,00	4,00
Odnos do tveganja v podjetju	38	1	3,34	3,00	,63	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00
Stroški dela	37	2	3,59	4,00	,80	2,00	5,00	3,00	4,00	4,00
Pripadnost zaposlenih	39	0	3,26	3,00	,68	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00
Prizadevnost zaposlenih	39	0	3,67	4,00	,66	2,00	5,00	3,00	4,00	4,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Vir: Obdelava vprašalnika.

Tabela 19: Opisne statistike posameznih osnovnih kazalnikov poslovne uspešnosti

	N				Std.			Percentiles		
	Valid	Missing	Mean	Mode	Deviation	Min	Max	25	50	75
Bruto dodana vrednost na zaposlenega	39	0	5018,40	1358,28[a]	3365,75	1358,28	18939,14	2944,72	4091,85	6014,70
Rast bruto dodane vrednosti	38	1	1,09	,64[a]	,24	,64	1,85	,95	1,06	1,18
Dobickonosnost sredstev (ROA)	39	0	-,01	-,36[a]	,11	-,36	,22	-,05	,01	,06
Dobicek iz poslovanja na zaposlenega	39	0	696,20	-1145,11[a]	1971,77	-1145,11	9969,77	-165,46	153,83	837,16
Relativni konkurencni položaj po zmanjševanju	39	0	4,62	4,00[a]	1,16	2,00	7,00	4,00	5,00	5,00
Reševanje pritožb s strani kupcev	38	1	3,63	3,00	5018,40	1358,28	3365,75	3,00	4,00	4,00
Kvaliteta proizvodov	39	0	3,82	4,00	1,09	,64	,24	3,00	4,00	4,00
Razvojni cas novega proizvoda	38	1	3,45	3,00	-,01	-,36	,11	3,00	3,00	4,00
Zadovoljstvo kupcev	39	0	3,87	4,00	696,20	-1145,11	1971,77	3,00	4,00	4,00
Sloves in ugled organizacije	38	1	3,74	4,00	4,62	4,00	1,16	3,00	4,00	4,25

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

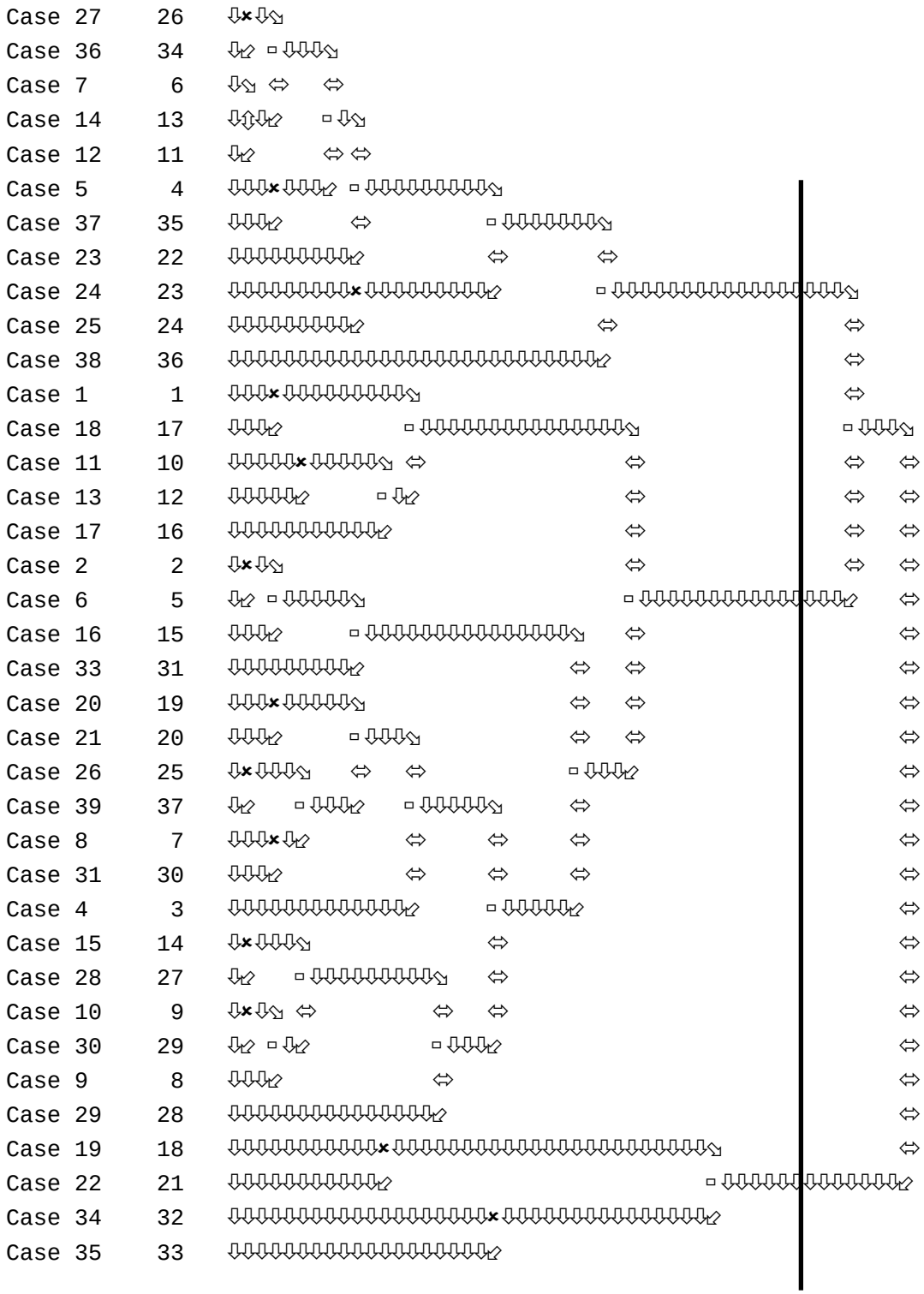
Vir: Obdelava vprašalnika.

Tabela 20: Povezava med načini zmanjševanja in tipom RSČV v teh razmerah

		Manj dejavnosti in približno enaka količina proizvodov	Hkratno povečevanje števila dejavnosti in količine proizvodov	Umik s trga	Večje število dejavnosti in manjša količina proizvodov
Kvazi strateško RSČV	Dejansko število enot	7	**9**	0	5
	Pričakovano število enot	6,6	6,6	2,4	5,4
	Delež enot znotraj tipa	33,3%	42,9%	0%	23,8%
RSČV s poudarkom na zmanjševanju	Dejansko število	2	1	**3**	**4**
	Pričakovano število	3,1	3,1	1,1	2,6
	Delež enot znotraj tipa	20,0%	10,0%	30,0%	40,0%
RSČV s posnemanjem	Dejansko število	**2**	1	1	0
	Pričakovano število	1,3	1,3	,5	1,0
	Delež enot znotraj tipa	50,0%	25,0%	25,0%	0%

Vir: Obdelava vprašalnika

Slika 1: Dendrogram za razvrščanja tipov RSČV v obravnavanih razmerah



Vir: Obdelava vprašalnika.