

UČINKI POSLOVNIH STRATEGIJ V KONTEKSTU GLOBALIZACIJE^{1**}

Povzetek. V prispevku se osredotočamo na vpliv poslovne strategije in praks upravljanja človeških virov na naravo organizacije, njen uspeh in inovativnost ter na emotivne reakcije zaposlenih v slovenskih organizacijah v kontekstu globalizacije. Analizo pričenjamo s predpostavko, da je poslovna strategija eksplorativni prediktor za oblikovanje politik in praks upravljanja s človeškimi viri in odnosi z zaposlenimi. S poslovno strategijo se organizacije odločajo, kako bodo tekmovali na svetovnem trgu. Naša analiza vključuje reprezentativen vzorec slovenske populacije zaposlenih in ugotavlja, da poslovna strategija vpliva na naravo organizacije na način, kako organizacija oblikuje odnose z zaposlenimi, kako upošteva njihove potrebe in blagostanje ter posledično njihove družine.

Ključni pojmi: poslovna strategija, prakse upravljanja s človeškimi viri, intenzifikacija dela, kvaliteta delovnega življenja, konflikt delo – družina, inovativnost, uspeh organizacije

Uvod

Globalizacija je zadnja tri desetletja razumljena kot glavna značilnost sodobnega življenja. Njeno pojavnost je mogoče zaznati skozi globalno grožnjo naravnemu okolju pa vse tja do globalne finančne krize, ki ogroža številna nacionalna gospodarstva. Njeno pojavnost je mogoče spremljati od razvoja in uvedbe interneta do oblikovanja globalne medijske in gospodarske elite, od globalnih epidemij do globalnih kulturnih dogodkov, od globalnega terorizma do vprašanj o univerzalnosti človekovih in delavskih pravic. V zadnjih nekaj letih se je večina diskusij o globalizaciji usmerila na družbene spremembe, možnosti gospodarskega razvoja, človekovega blagostanja in družbene pravičnosti, usode našega planeta in na vrednote, ki usmerjajo družbeno življenje v skupnosti. Vsa ta mnogoterost pojavnosti

* Dr. Dana Mesner Andolšek, izredna profesorica na Fakulteti za družbene vede; dr. Janez Štebe, docent na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

** Izvirni znanstveni članek.

¹ S to izjavo avtorica in avtor potrjujeta, da besedilo še ni bilo objavljeno oziroma ni v pripravi za tisk pri kateri drugi znanstveni reviji ali monografiji. Članek je izvirni znanstveni članek.

globalizacije in njenih kontroverznosti nam daje vedeti, da globalizacija poteka v različnih oblikah in da je ekonomska globalizacija le del teh razvojnih procesov.

V našem prispevku se bomo ukvarjali z ekonomsko globalizacijo, ki poganja vse druge oblike globalizacije (politično, kulturno, tehnološko) z veliko naglavo predvsem v zadnjih desetletjih. Čeprav njene zgodovinske korenine segajo daleč nazaj (Steger, 2013), se bomo v tem prispevku osredotočili na zadnje razvojne trende (Holton, 2011), ki govorijo predvsem o mednarodnih gospodarskih tokovih, kot so kapital, delo in blago. Globalizacija in njena opredelitev v ekonomskem kontekstu (O'Connor, 2006) se nanašata na svobodno gibanje blaga in storitev, dela, tehnologije, realnega in finančnega kapitala, z namenom doseči in ustvariti medsebojno povezano gospodarstvo. Globalno gospodarstvo predstavlja aktivnosti tistih posameznikov, podjetij, multinacionalnih korporacij, vlad in nadsacionalnih institucij, ki sprejemajo odločitve o proizvodnji, menjavi, prodaji in porabi na mednarodnih trgih.

Če se osredotočimo zgolj na ekonomsko globalizacijo, ima ta različne vidike, dinamiko in načine delovanja ter akterje. Med najpomembnejše akterje lahko uvrstimo:

- mednarodne institucije (Svetovno trgovinsko organizacijo – WTO, Mednarodni denarni sklad – IMF, Svetovno banko – WB), ki postavljajo temelje mednarodnim gospodarskim aktivnostim, kot so trgovina, proizvodnja, finance;
- gospodarske akterje (multinacionalne korporacije, manjša podjetja, podjetja v dobaviteljskih verigah);
- finančne institucije (banke) in finančne trge (borze in finančne centre);
- regionalne gospodarske integracije (EU, NAFTA);
- vlade in druge politične institucije.

Njihova dinamika in načini delovanja se medsebojno zelo razlikujejo, odvisno od njihove temeljne dejavnosti (Tabb, 2001). Gospodarska podjetja, ki proizvajajo in tržijo proizvode, se zelo razlikujejo od finančnih institucij, ki premikajo finančne vire in storitve. Ti finančni viri so hitri in prosti, bolj kot so proizvodne kapacitete in materialni tokovi. Chernomas in Sepehri (2005) trdita, da se ekonomska globalizacija dogaja z različno dinamiko. Omenjena avtorja dokazujeta, da gospodarska menjava v zadnjih desetletjih s konca tisočletja (merjeno kot stopnja izvoza in uvoza glede na družbeni bruto proizvod ali BDP in kot stopnja neposrednih tujih vlaganj ali FDI) ni dosegala ali presejala številke z začetka prejšnjega stoletja. Trdita, da se je ta menjava odvijala bolj v regionalnih kot globalnih okvirih, zato je pravilneje govoriti o regionalizaciji kot o globalizaciji.

Po drugi strani pa je finančna globalizacija dramatično narasla še posebej

po propadu sistema Bretton Woods v začetku 70. let prejšnjega stoletja (Tabb, 2001). Progresivna internacionalizacija financ in kapitala je pravzaprav tista, ki razlikuje pozna 80. in 90. leta od povojnega razvoja. Chernomas in Sepehri (2005: 31) se sprašujeta, ali ta internacionalizacija finančnih trgov predstavlja novo fazo globalizacije ali pa gre zgolj za tendenco v smeri globalizacije. Progresivna internacionalizacija financ in kapitala deluje kot dvorezen meč. Po eni strani lahko obseg, do katerega čezmejni finančni tokovi raztezajo tveganje glede virov, preko nacionalnega gospodarstva posameznih držav, povečuje učinkovitost in akumulacijo kapitala. Hkrati pa je večja internacionalizacija finančnih trgov povečala tudi obseg finančnih špekulacij in redistribucijo dohodkov, bogastva in politične moči v smeri rastočih centrov svetovne moči in pripadajočih elit. Nacionalna gospodarstva so tako postala veliko bolj občutljiva na te kratkoročne spekulativne posege in gibanja (Chernomas in Sepehri, 2005: 34).

Ker gospodarska globalizacija do konca 80. let ni bila dosežena v tolikšni meri, kot je bila načrtovana, so mednarodne institucije, ki usmerjajo globalizacijske trende, pospešile svoje aktivnosti, kar je bilo še posebej očitno od sredine 90. let dalje s preimenovanjem GATT (Splošnega trgovinskega združenja) v WTO (Mednarodno trgovinsko organizacijo). Sporazumi, ki so bili doseženi znotraj WTO, predstavljajo širok seznam politik, zakonov in regulacij (Shrybman, 1999), ki jemljejo odločanje iz rok posameznih držav in vlad. Kot posledica teh dogovorov lahko WTO razširi trgovske regulacije na vsako področje ekonomskega, socialnega in kulturnega življenja in delovanja v družbi, ki pa imajo lahko po drugi strani zelo malo opraviti s trgovino. Shrybman (1999: 4) ocenjuje, da ni lahko najti področja v družbi (v sferi gospodarstva, kulture, okolja, izobraževanja, zdravstva ali sociale), ki ga ti mednarodni sporazumi in zakoni ne bi pokrivali. Sporazumi in zakoni, povezani s trgovinskimi ukrepi in mednarodnim investiranjem, so pravzaprav tisto, kar kaže na pomen globalizacijskih sprememb. WTO ima možnost spreminjati (izboljšati) razmere za delovanje multinacionalnih podjetij in njihovih zaslužkov, s tem da lahko zahteva zniževanje davkov in drugih stroškov proizvodnje v državah, kjer ta podjetja delujejo, saj lahko vpliva na zakonodajo, ki ureja tako delovanje trgov dela, okolje kot druga področja v družbi. Prav tako razširja področja (in sicer na področje izobraževanja, zdravstva), na katerih lahko v posameznih državah delujejo podjetja, ki pred tem niso bila v domeni tržnih dejavnosti. Podjetja lahko izkoriščajo različne nacionalne kontekste in so pri tem veliko bolj dinamična, saj se lahko hitreje selijo, kot se lahko premikajo delovna sila in drugi viri. Vendar pa je potrebno dodati, da so odločitve o teh regulacijah še vedno politične in da je vloga države pri tem še vedno odločilna. Stvar politične dinamike v posamezni državi je, kakšna bo vsebina teh regulacij (EU na primer vsako leto objavi seznam zakonov, ki jih kršijo ZDA in ki nasprotujejo

dogovorom, sprejetim v okviru WTO) (Shrybman, 1999). Tako bi lahko dodali, da se globalizacija vedno dogaja v kontekstu nacionalne politike in ni nujno le absoluten učinek sam po sebi. Posledica takšnih okoliščin je, da so najpomembnejše omejitve glede obsega, do katerega država lahko vpliva na gospodarstvo in se vpleta vanj, ter tega, kaj lahko odgovorno stori, da podpre gospodarsko rast ter zagotavlja družbeno in socialno zaščito, prej odvisne od tega, koliko se sama omeji (Chernomas in Sepehri, 2005: 31). Mlinar (2012) temu pravi disociacija. Vloga države pri zagotavljanju dolgoročnih ciljev glede izobraževanja, zdravja, okolja in legitimnosti v družbi ostaja enaka, saj so profitne orientacije gospodarskih subjektov v teh dejavnostih zgolj kratkoročne, njena vloga pa je predvsem dolgoročno usmerjena in mora zagotavljati ustrezno družbeno reprodukcijo.

Ekonomska globalizacija se danes dogaja predvsem v obliki interpenetracije v nacionalna gospodarstva skozi neposredna tuja vlaganja (FDI), delovanje multinacionalnih korporacij, finančnih portfeljskih naložb, naraščanje različnih horizontalnih in vertikalnih oblik strateškega povezovanja, podpogodbništva, oblikovanja globalnih dobaviteljskih verig in proizvodnih procesov v njihovih okvirih (O'Connor, 2006).

Ne glede na to, kako pojmujeemo ekonomsko globalizacijo skozi čas in prostor (Ellwood, 2001; Chernomas in Sepehri, 2005), se ta namreč vedno prelamlja skozi neko obliko nacionalne ekonomije in gospodarstva (Tabb, 2001), ki zaznamuje določeno skupnost (Holton, 2011; Das, 2010). Nacionalna gospodarstva se odzivajo na globalne procese na določen način (Lechner in Boli, 2000; Mlinar, 2012: 325–373) in ta nas bo zanimal skozi pričujočo analizo. Gospodarski trg je nadnacionalen, vendar pa so trgi dela nacionalni in so vedno strukturirani v nacionalnih okvirih. Čeprav so del globalnih gospodarskih trgov, je trg dela še vedno domena nacionalnih politik in nacionalnih institucionalnih struktur ter razmerij moči, ki vladajo na njem.

Naša pozornost v analizi pa bo usmerjena predvsem na vključevanje slovenskega gospodarstva v mednarodno trgovino in v dobaviteljske verige kot najpogostejši način udeležbe slovenskega gospodarstva v globalnih gospodarskih tokovih.

Metodološki okvir

Zanimalo nas bo, kako se kot nacionalno gospodarstvo odzivamo na globalne ekonomske tokove in kako nas ti tokovi kot družbo prizadevajo, ter še posebej, kako se odražajo na ravni posameznika (Tabb, 2001). Da bi lahko zaznali učinke teh tokov na ravni posameznika, se moramo osredotočiti na raven analize, kjer se kot posamezniki neposredno vključujemo v te tokove (Sassen, 2007; Lucas, 2007). Naša prva predpostavka je, da se posamezniki

v globalni okvir vključujejo pretežno skozi svoje delo, skozi participacijo v ekonomskem življenju, torej preko trga dela in z udeležbo v gospodarskih aktivnostih, skozi različne oblike plačanega dela v gospodarskih organizacijah (Bloomberg, 1984). Skozi udeležbo v formalnih organizacijah posamezniki povezujejo svoj intimni življenjski svet v globalni prostor ekonomskih aktivnosti in tako neposredno sodelujejo v ekonomskih procesih, ki jih povezujemo z globalizacijo.

Nacionalna gospodarstva in njihovi ekonomski akterji (gospodarske organizacije) se odzivajo na globalne okoliščine in jih dojemajo kot grožnje in izzive ter se skušajo nanje prilagoditi (Holton, 2011). Slovensko gospodarstvo se intenzivno vključuje v mednarodne gospodarske tokove in skuša najti svoje mesto v vse bolj globalno postavljenih konkurenčnih okvirih. Kakšno je to vključevanje, se lahko opazi skozi načine strateškega prilaganja, ki jih podjetja in organizacije uporabljajo v svojih ekonomskih aktivnostih (Mlinar, 2012). Če opazujemo podjetja in organizacije ter njihove poslovne strategije, te precej ustrezno izražajo načine vključevanja v globalni ekonomski okvir (Das, 2010). Seveda so deloma določena tudi preko nacionalnega ekonomskega konteksta, ki ga prav tako v veliki meri določa globalizacijska logika (Chernomas in Sepehri, 2005), tako preko državnih regulacij kot regulacij EU.

Poslovne strategije gospodarskih akterjev pa posledično dokaj natančno določajo notranjo naravo odnosov v organizaciji. Poslovne strategije, ki jih izbere vodstvo organizacije, nato opredeljujejo številne strukture in sisteme v organizaciji, njihove politike in procese. Narava organizacij, notranji procesi in odnosi so tako razumljeni kot posledica poslovnih strategij, ki jih je izbralo vodstvo organizacije.

Naslednja (druga) predpostavka, iz katere izhajamo, je, da se narava organizacije odraža tudi na posamezniku, ki sodeluje v njej (Lucas, 2007; Sassen, 2007). Posameznik se kot zaposleni udeležuje vseh aktivnosti in procesov, ki potekajo v organizaciji, in je tudi sam tisti, ki je deležen učinkov teh politik in procesov. V naši analizi se bomo posebej ukvarjali s proučevanjem politik upravljanja s človeškimi viri (UČV), ki neposredno zadevajo udeležbo posameznikov v organizaciji; udeležbo v smislu pričakovane uspešnosti in naporov za doseganje organizacijskih ciljev ter nagrajevanja uspešnosti s strani organizacije. V zameno posameznik odmerja svojo aktivnost glede na to, kako interpretira izpolnitev psihološke pogodbe (Rousseau, 1995), ki jo je sklenil z organizacijo. Da bi posameznik lahko bil dolgotrajno udeležen v organizaciji, mora biti deležen možnosti za reprodukcijo svoje delovne sposobnosti (izobraževanja in usposabljanj), za fizično in biološko reprodukcijo (obnavljanja fizične moči in zasebnega življenja zunaj organizacije) in za produkcijo smiselnega družinskega življenja (skrbstvenega dela znotraj družine) s strani družbe (Bakker in Gill, 2003). Svojo udeležbo v organizaciji

in svoje napore bo odmerjal glede na razmerje vložkov in rezultatov (koristi), ki mu jih organizacija namenja (Etzioni, 1980).

Metodološki pristop

Globalizacijo in njene učinke lahko opazujemo na več ravneh. Bakker in Gill (2003) jo opazujeta kot »razpakiranje (razstavljanje) globalizacije« (*unpacking the globalization*) ter ločujeta *globalizacijo od spodaj* in *globalizacijo od zgoraj* (glej tudi Mlinar, 2012):

1. *Globalizacija od spodaj* pomeni analizo najbolj osnovnih vprašanj človekove varnosti v temeljnih skupnostih, ki se borijo za preživetje v globaliziranem sistemu proizvodnje hrane in njene distribucije. Pomeni analizo okoljskih in ekoloških vprašanj, povezanih z družbeno reprodukcijo ter človekovo varnostjo in preživetjem skupnosti.
2. *Globalizacija od zgoraj* pomeni analizo prevladujočih regulacijskih institucij in političnih procesov v kontekstu vse večje neenakosti v globalni družbeni formaciji ter povezovanje tega z različnimi življenjskimi vzorci in stili.

Mi dodajamo tretjo raven analize:

3. *Globalizacija iz sredine* pomeni opazovanje srednje ravni globalizacije – kolektivnosti na sredini: opazovanje podjetij in njihovih strategij, procesov in sistemov, vendar skozi oči zaposlenih, ter učinkovanje teh strategij, procesov in sistemov na posameznika in njegovo blagostanje (*wellbeing*; Green, 2006).

Sama analiza učinkov globalizacije se lahko osredotoča na naslednje ravni: mikro (posameznik), mezo (institucije, organizacije) in makro (država in mednarodne institucije).

1. *Mikroraven* vključuje rekonstrukcijo osebnosti ter rekonstrukcijo političnega in družbenega subjekta kot abstraktnega, generičnega in ahistoričnega. Individualizacija v različnih oblikah (Mlinar, 2012; 1984) postaja strategija tako državnih regulacij kot organizacijskih politik, ki pa se kažejo v vse večji privatizaciji tako v produkciji kot tudi v družbeni reprodukciji (zdravstveni sistem, socialno skrbstvo, družinske politike), kjer posameznik prevzema vse več odgovornosti za svoj obstoj.
2. *Mezoraven* je mogoče opazovati skozi atomizacijo družbenih odnosov produkcije in naraščanje liberalizacije, moči kapitalskih trgov in segmentacije (reguliranih) trgov dela ter vzpostavljanje različnih oblik trgov dela (reguliranih, nereguliranih, primitivnih, nelegalnih) in upadanje moči sindikalnih struktur. Posledica tega je vse večja diferenciacija zaposlovalskih odnosov v formalnem in neformalnem sektorju ter vse večja stopnja fleksibilizacije zaposlovanja in negotovosti delovne sile.

3. *Makroraven* je mogoče opazovati v spreminjanju vloge države, ki pod težo mednarodnih dogovorov in restriktivne fiskalne politike prepušča mnogo področij družbene reprodukcije tržni regulaciji ter v razmerah krize in javne zadolženosti nosi tudi bremena strukturalnega prilagajanja, ki še dodatno slabijo sposobnost države, da bi vzdrževala v preteklosti vzpostavljene sisteme javnega zdravstva, šolstva in socialnih politik.

Vse tri ravni analize so medsebojno prepletene, vendar jih je potrebno poskusiti »razstaviti« in najti odgovor, kako se učinki pretežno odražajo na vsaki od njih v slovenski družbi. Želimo torej poiskati prevladujoči vzorec teh učinkov. Naša analiza pa je pretežno osredotočena na mezo- in mikroraven, kjer skušamo analizirati odnose v produkciji in učinke poslovnih strategij na posameznike (zaposlene), njihovo blagostanje, ter tudi na mezoraven, in sicer na uspešnost in inovativnost organizacij.

Naše osnovno izhodišče pri empirični analizi odnosov v procesu produkcije izhaja iz razumevanja dela. V razmerju do produkcije v globalnih okvirih je delo (formalno in neformalno; plačano in neplačano) tisto, ki v splošnem posreduje med družbenim in naravnim redom v človeški skupnosti. Plačano delo je poseben vidik dela, ki je v kapitalistični družbeni formaciji podrejeno in nadzorovano s strani kapitala in formalnih organizacij in ki je vpeto v odnose delo – kapital. Vendar je delo (razumljeno širše) tudi kreativen proces, ki lahko eksistira zunaj teh družbenih odnosov. To širše razumevanje dela je potrebno, ker omogoča razumevanje sprememb v družbeni reprodukciji, ki so se zgodile z vdorom kapitalskih odnosov v družbene sfere, ki prej niso bile izpostavljene poblagovljenju (komodifikaciji) (Bakker in Gill, 2003). Avtorja trdita, da ko kapital vdira v temeljne družbene in človeške institucije, ima destabilizacijske učinke za družbeno reprodukcijo.

Naša glavna hipoteza (1) se glasi, da se tudi v Sloveniji vidi destabilizacijske učinke globalizacije na kvaliteto družbene reprodukcije, v smislu vse večjih pritiskov po intenzifikaciji dela na formalnem trgu dela in v podaljševanju delavnikov (hipoteza 2), večji negotovosti zaposlenih (hipoteza 3) ter slabši kvaliteti delovnega in zasebnega življenja (hipoteza 4). Prav tako bomo raziskali, kako globalizacija učinkuje na izbor poslovnih strategij (hipoteza 5) in uspešnost organizacij (hipoteza 6) ter njihovo inovativnost (hipoteza 7).

Naša analiza torej spremlja prepletenost dveh ravni analize, analizira tako učinke globalizacije na mikro- (raven posameznika) in mezoravni (raven organizacije). Uporabili bomo empirično kvantitativno analizo, kjer bomo s pomočjo reprezentativnega vzorca prebivalcev v Sloveniji, zbranih s pomočjo ankete v okviru raziskave Slovensko javno mnenje leta 2011, intervjuvali respondente, ki so bili tisti čas zaposleni v organizacijah v Sloveniji in ki so

odgovarjali na vprašanja o svojem delu in organizaciji, v kateri so bili zaposleni. Vzorec vključuje 584 oseb, terensko delo pa je potekalo s pomočjo telefonske ankete od julija do avgusta 2011.

Globalizacija industrijske proizvodnje, fleksibilizacija dela, intenzifikacija in prakse UČV

Globalizacija

Globalizacija predstavlja enega glavnih izzivov, s katerimi se soočajo organizacije v sodobnih gospodarstvih. Nagel napredek na vseh področjih, zlasti napredek informacijske tehnologije in komunikacij, omogoča hiter pretok informacij tudi med najbolj oddaljenimi deli sveta. Podjetja vedno lažje odpirajo svoje enote po svetu in tako razpršijo poslovanje po različnih državah in celinah. Lažje se povezujejo med seboj in oblikujejo omrežja povezanih podjetij. Globalno prisotnost v različnih časovnih pasovih izkoristijo kot del strategije, kot svojo prednost pred tekmeci. Tudi države po vsem svetu postajajo vedno bolj odprte, naklonjene povezovanju, vedno manj je administrativnih in pravnih ovir. Kljub vsemu globalno delovanje podjetjem ne prinaša le prednosti, kot so nižji stroški in dostop do novih trgov. Liberalizacija trgovine ter pojav novih informacijskih in drugih tehnologij sta omogočila vzpon *vzorcev globalizirane proizvodnje v različnih industrijah*. Globalni kupci, vključno s trgovci na drobno, in tudi trženje blagovnih znamk zdaj zagotavljajo tako materialne komponente kot tudi specifikacije za proizvodnjo proizvajalcem v državah v razvoju, ki tem globalnim kupcem »izdelajo in dobavijo določeno število izdelkov v določenem času« (*just-in-time-delivery*). Rezultat je ustvarjanje neposrednih povezav med globalnimi kupci in lokalnimi proizvajalci ter med svetovnim povpraševanjem in lokalno proizvodnjo. Te povezave z globalnimi kupci so dramatično spremenile organizacijo proizvodnje in zaposlitvenih praks. Globalizacija je začela »neizprosno tekmo do konca« v konkurenci, kjer podjetja pritiskajo na lokalno delovno silo za višjo konkurenčnost na mednarodnem trgu (Appelbaum in Christerson, 1995; Hale, 2002; Ross in Chan, 2002). Omenjeni avtorji opozarjajo, da je značilnost malih podjetij, ki so vključena v te globalne dobaviteljske verige, v tem, da se izogibajo upoštevanju delovnega prava, in da je cena fleksibilne proizvodnje predvsem na ramenih delavcev in zaposlenih v teh malih podjetjih (Gibbon in Ponte, 2005; Kaplinsky, 1998; Knorrington in Pegler, 2006). Obstajata namreč dve podobi sodobne organizacije proizvodnje v globalnih okvirih. Prva je tista, ki govori o specializirani proizvodnji z visoko kvalificirano in visoko pripadno delovno silo. Druga pa je tista, ki govori o visoki stopnji izkoriščanja slabo izobraženih delavcev, ki v slabih razmerah delajo za nizko plačilo. Ti podobi sta običajno prikazani

kot dve ločeni alternativni za industrijsko organizacijo v državah v razvoju. Prvi tip organizacije s »*high road*« tehnološkim napredkom, inovacijami in z visoko razvitimi praksami UČV je v nasprotju z organizacijami drugega tipa, ki jih označujejo »*low road*« prakse UČV s preobremenjevanjem nizko plačanih delavcev (Arnold, 2010; Mlinar, 2013).

Ti dve konkurenčni poslovni strategiji sta po našem razumevanju dve plati iste medalje, ki sta močno prepleteni. Podjetja, ki kažejo *high-road* in *low-road* pristope k industrijski konkurenčnosti, so prisotna tudi v Sloveniji: nekatera podjetja imajo tehnološko integrirano proizvodnjo in pridelavo ter vlagajo v usposabljanje delavcev in nove tehnologije, medtem ko druga dosegajo dobiček skozi zaposlovanje neregistriranih delavcev, povečanje intenzifikacije procesov dela in podaljšanje delovnega časa. Uspeh modela »*high-road*«, ki se zanaša na tehnološki napredek in večopravilno delovno silo, temelji na prizadevanju za »numerično« fleksibilnost delovne sile »zunaj svojega dvorišča«. To fleksibilnost dosegajo tako, da se povezujejo z organizacijami, ki uporabljajo model »*low road*« industrijske proizvodnje.

Glede na vzpone in padce izvoznih trgov so se slovenska izvozna podjetja dinamiki povpraševanja na mednarodnih trgih prilagodila tako, da ohranjajo svoje proizvodne zmogljivosti na ravni, s katero lahko zagotavljajo izpolnitev naročil svojih kupcev. Največji izvozniki imajo namreč podizvajalce, ki lahko s svojimi proizvodnimi zmogljivostmi vskočijo, kadar je to potrebno, da lahko izvozno podjetje zagotovi dobavo primernih količin blaga v primernih časovnih rokih. Doseganje izvoznih rokov in kvot, še posebej na vrhuncu proizvodne sezone, zahteva mobilizacijo podizvajalcev, saj se vzorci proizvodnje velikih podjetij zanašajo na angažiranje omrežij manjših. Rezultat tega je oblikovanje koncentričnih obročev podjetij: gibanje navzven iz podjetja z neposrednim odnosom do mednarodnega kupca pomeni bolj neizrazite povezave za doseganje izvoznih naročil z mrežo podizvajalcev, kar pa za podizvajalce pomeni večjo nestabilnost pri zaposlovanju delavcev in organizaciji dela. Podjetja, ki si prizadevajo za »*high-road*« pristop in tehnološke naložbe ter imajo neposredno povezavo z globalnim kupcem, prenesejo negotovost v odnosih z mednarodnimi kupci na manjša podjetja skozi omrežje podizvajalcev.

Družbene posledice te najnovejše oblike globalizirane proizvodnje in odvisnost od podizvajalskih mrež je mogoče videti v dveh spremembah: vplivala je na *spremenjene vzorce zaposlovanja delovne sile* in *naravo dela*. Stabilnost in narava zaposlovanja sta se spremenili kot posledica prej omenjenih sprememb proizvodnje. Omrežja podizvajalcev so ustvarila koncentrične kroge zaposlitev, ki se razlikujejo po stopnji stabilnosti zaposlitve. Naročila podizvajalcev in dodatni najemi delovne sile, ki so vezani na vrhunec proizvodnega cikla, pomenijo za delavce, še posebej za tiste v manjših enotah, intenzivno delo v nekem obdobju, nato pa sledijo meseci

brezposelnosti. Zahteve globalnih kupcev in trgovcev na drobno glede krajših proizvodnih ciklov in pogostejših sprememb naročil močno prispevajo k tej dinamiki, saj krajši proizvodni čas pogosto povzroči intenzifikacijo proizvodnje in podaljšanje delovnega časa.

Raziskovalci »globalnih proizvodnih verig vrednosti« trdijo, da je v svetu, v katerem se proizvodnja vse bolj globalizira, nujen dostop do vodilnih podjetij, kar predstavlja »nujen korak za industrijsko nadgradnjo in razvoj, saj postavlja podjetja in gospodarstva na potencialno dinamične 'učne krivulje'« (Gereffi, 1999: 39). Povezave z vodilnimi podjetji so vedno bolj pomembne tudi za boljši dostop podjetij do materialnih virov, za prenos tehnologije in znanja, ki ga podjetja potrebujejo, da bodo izboljšala svoje proizvode in procese (Gereffi, 1999: 38). Narava teh globalno-lokalnih vezi ali upravljanje »verige vrednosti« nato vpliva na sposobnosti podjetij za »nadgradnjo« razvoja ter za premik v proizvodnjo zahtevnejših izdelkov in tistih z večjo dodano vrednostjo (Gereffi et al., 2005; Humphrey in Schmitz, 2002; Schmitz in Knorringa, 2000).

Nedavne raziskave o globalni industriji oblačil (Gereffi et al., 2005: 92) na primer kažejo na to novo razmerje med mednarodnimi kupci in lokalnimi proizvajalci, ki jo je spremljala tudi redefinicija narave konkurence. Sodobne nove tehnologije in še posebej nove prakse maloprodaje, ki omogočajo nastanek globalnih proizvodnih mrež, pa omogočajo, da konkurenca ne vključuje le stroškovnih vidikov, temveč tudi kakovost proizvodnje in »*just-in-time*« dostavo blaga v krajših časovnih rokih (Gereffi, 1999; Pickles, 2006; Tewari, 2006b). Nove tehnologije, od elektronske »*point-of-scale*« tehnologije do interneta, črtne kode, skenerjev in sistemov za upravljanje z zalogami, omogočajo hkratno koordinacijo prodaje zalog in naročil ter zmanjševanje stroškov zalog za trgovce na drobno in hkrati omogočajo naročanje stalnih majhnih serij naročil dobaviteljev. Trgovci lahko zdaj oblikujejo »vitko prodajo« (*lean retailing*) in preuredijo zaloge v manjše serije, kar odpravlja potrebo po velikih skladiščih, ki so jih zahtevala večja naročila v preteklosti (Abernathy et al., 1999). Čedalje tesnejše povezovanje med prodajo in produkcijo lahko za polovico zniža stroške in izgube ob hkratnem znižanju cen in razprodajah (Rosen, 2002: 181).

Z vzponom »vitkih« praks trgovcev na drobno postaja upravljanje dobavitelske verige vse bolj pomembno za obvladovanje hkratnih zahtev po nižanju stroškov, višji kakovosti in hitrejših spremembah v proizvodnji (Abernathy et al., 1999). S te perspektive so strategije slabe kakovosti in nizkih stroškov videti kot zastarele strategije, ki ne morejo slediti hitremu tempu tehnološkega razvoja in spremembam, ki sedaj označujejo proizvodnjo.

Razprave, ki obravnavajo družbene posledice globalnih dobaviteljskih verig in prihodnost podjetij ter konkurenčne zahteve po tehnološki nadgradnji podjetij, ugotavljajo, da vključenost v globalne proizvodne mreže

prinaša mešane rezultate za zaposlene delavce v teh podjetjih (Bair, 2008; Gibbon et al., 2008). Čeprav globalne dobaviteljske verige lahko prinašajo nova delovna mesta in povečevanje plač v revnih regijah, pa lahko rast lokalnega zaposlovanja spremljajo tudi vedno bolj segmentirani zaposlovalni pogoji (Nadvi, 2004). Nekatere raziskave kažejo, da običajno v globalnih dobaviteljskih verigah največ pridobijo ključni delavci (*core workers*) globalnih tujih podjetij v centrih v smislu višjih plač in ugodnosti, delavci na najbolj oddaljenem koncu dobaviteljske verige pa so izpostavljeni večji negotovosti, nizkim mezdam in daljšim delavnikom (Knorringa in Pegler, 2006: 473). Vzpon peščice uspešnih izvoznikov v lokalnih okoljih je pripeljal do visoke segmentacije lokalne delovne sile, saj proizvajalci z manj formaliziranimi pogodбами in naročili ponujajo več negotovih in slabih zaposlitev. Stalni pritiski s strani mednarodne konkurence gredo v dve smeri: prvič, zahtevajo hitre spremembe v proizvodnji, in drugič, zahtevajo nizke stroške proizvodnje. Zaposlovalske prakse in delovno intenzivna proizvodnja ter specifične lokalnih okolij, kjer se to dogaja v zelo različnih kontekstih, opozarjajo na pomen in potrebo po kvalitativnih raziskavah, ki posvečajo posebno pozornost spreminjajočim se dimenzijam dela, zlasti intenzifikaciji (Stanojević, 2006), tudi vedno večji stopnji neregularnosti zaposlitev in neformalizaciji dela ter z njo povezani negotovosti zaposlenih.

Nestandardno zaposlovanje in delo sta se namreč razrasla v tolikšni meri, da grozita, da bosta izpodrinila standardno delovno razmerje kot prevladujočo normo zaposlovanja tudi v državah z visokimi dohodki. Število atipičnih zaposlitev in delavcev se je v razmerju z vsemi ostalimi zaposlenimi v zadnjih desetletjih v mnogih državah znatno povečalo (Gost, Oakley, Clinton in Budjanovcanin, 2006; Underhill in Quinlan, 2011; Giannikis in Mihail, 2011; Evropska komisija, 2004; 2007).

Vedno več je tudi dokazov, da se zaposlitve za nedoločen čas spreminjajo v zaposlitve za določen čas, zaposlene za določen čas pa nato premestijo na mesta, kjer opravljajo osnovne dejavnosti podjetja in delajo vzporedno z delavci za nedoločen čas (Arabandi, 2011). Zaradi družbenih posledic, ki so rezultat negotovosti nizkokvalitetnih delovnih mest, in z naraščanjem nestandardnih delovnih mest so se raziskave osredotočile na individualne in organizacijske rezultate takšnih delovnih razmerij in delovnih razmer (Arnold, 2010; De Cuyper in De Witte, 2006; Kelly in Kalev, 2006; Kelliher in Anderson, 2010; Lai, Soltani in Baum, 2007; Underhill in Quinlan, 2011).

Če podjetja v globalnih dobaviteljskih verigah ostajajo proizvajalci blaga za globalne kupce, potem hkratna konkurenca glede cen in kakovosti zahteva, da podjetja, regije ali države prekašajo svoje tekmece tako cenovno kot kakovostno, kar ustvarja svetovno konkurenco, ki temelji na kontinuirani nadgradnji (Kaplinsky, 1998). Kaplinsky ugotavlja, da se pritiski globalizacije kažejo v zahtevi po nenehni rasti, kjer se industrializacija, »izražena

v stopnji industrijske aktivnosti, rasti trgovine in povečanju zaposlenosti v industriji, v resnici povezuje z vsesplošnim poslabšanjem življenjskega standarda« (Kaplinsky, 1998: 4).

Kar se poraja v tej globalni preobrazbi, je sistemska negotovost zaposlitve. Standing (2008) je analiziral sedem oblik negotovosti za posameznika, ki so povezane z novimi oblikami zaposlovanja in dela. Če so nestandardna delovna mesta povezana z visoko negotovostjo, nizkim plačilom, majhnimi spretnostmi, visoko intenzivnostjo dela in slabimi delovnimi razmerami, se zaposleni odzivajo tako, da ne razvijejo ustrezne pripadnosti do takega dela in organizacije. Takšne odnose pojasnjuje teorija družbene menjave (Blau, 1964), ki je postala glavni teoretični okvir, v katerem so konceptualizirane relacije med organizacijo in zaposlenimi. Teorija družbene menjave poudarja norme vzajemnosti, s katerimi posamezniki opravijo primerjavo med svojim vložkom in koristjo. Motivacijski procesi teorije socialne menjave in norm vzajemnosti (npr. Blau, 1964; Homas, 1961) lahko pojasnijo odnose med praksami človeških virov, ki jih organizacija oblikuje do zaposlenih, na eni strani in zaupanja zaposlenih v vodstvo ter stopnjo in naravo pripadnosti, ki jo razvijejo zaposleni, na drugi (Settoon, Bennett in Liden, 1996; Wayne et al., 1997). Ti odnosi med posameznikom in organizacijo so pogosto oblikovani in formulirani v obliki psihološke pogodbe (Rousseau in Schalk, 2000; De Cuyper, de Jong in De Witte, 2008). Zato, sledeč motivacijskim procesom teorije družbene menjave (Blau, 1964) in norm vzajemnosti (Gouldner, 1960), lahko zaposleni, ki verjamejo, da je njihova organizacija zavezana k zagotavljanju njihovega razvoja ter razvoja njihovih spretnosti in kompetenc, ki jih potrebujejo, da ostanejo zaposljivi, to vračajo z visoko stopnjo pripadnosti in pozitivnega vedenja (Lee in Bruvold, 2003).

Po drugi strani pa so Pane Haden et al. (2011) pokazali, da nepredvidljivost in nestabilnost na trgu dela lahko povzroča občutek »začasnosti« tako začasnim zaposlenim kot tudi stalno zaposlenim. Občutki negotovosti in »začasnosti« vodijo zaposlene za nedoločen čas, da reagirajo na delu s podobnim vedenjem kot njihovi »začasni« kolegi (De Cuyper in De Witte, 2006).

Fleksibilizacija

Fleksibilnost delovnih razmerij je pomemben koncept, ki opredeljuje odnose med zaposlenim in organizacijo (Blau, 1961). Rezultati raziskav o atipičnih in začasnih delavcih in o njihovih stališčih, kot so zadovoljstvo, zavezanost in uspešnost, so zelo različni. Na primer, vseevropska raziskava je pokazala, da tisti z začasnimi pogodbami poročajo o manjšem zadovoljstvu pri delu kot tisti, ki delajo za nedoločen čas.

Večina ugotovitev raziskav (Coyle-Shapiro in Kessler, 2000; Eberhart in

Moser, 1995; Sverke, Gallagher in Hellgren, 2000; Van Dyne in Ang, 1998) kaže, da zaposleni za nedoločen čas ponavadi poročajo o višji stopnji organizacijske pripadnosti od zaposlenih za določen čas (Pane Haden et al., 2011).

Dobro pa so dokumentirane negativne posledice negotovih delovnih mest za bodoče poklicne možnosti in razvoj zaposlenih: začasno zaposleni se soočajo s čedalje večjimi kariernimi prekinitvami, višjimi tveganji za brezposelnost, manjšimi možnostmi za mobilnost navzgor in izkušnjami precejšnega tveganja, da bodo ostali ujeti v zaposlitev za določen čas (o tem poročajo med drugim tudi OECD, 2003; DiPrete, 2005; Booth et al., 2002; Barbieri in Scherer, 2009). Nižje naložbe v usposabljanje s strani delodajalcev še dodatno pripomorejo k zmanjšanju dolgoročne zaposljivosti zaposlenih (Eurostat, 2004). Znano je, da nestalne zaposlitve spremljajo nižje plačilo, nepredvidljivost delovnih ur in večje obremenitve (OECD, 2002). Skupaj ta tveganja lahko vodijo do nižje ravni zadovoljstva, pripadnosti in blagostanja zaposlenih.

Intenzifikacija

Številna gospodarstva so povečala intenzivnost dela v zadnjih letih (Green, 2004; Green in McIntosh, 2001). Navedene študije so ugotovile številne dejavnike, ki povzročajo delovno intenzifikacijo. Mnoge od njih se osredotočajo na makrodejavnike, ki povzročajo intenzifikacijo, kot so vse večji pritisk konkurence, tehnološke spremembe in reorganizacije (Green in McIntosh, 2001; Fourth European Working Conditions Survey, 2007; Green, 2004). Vendar pa Kelliher in Anderson (2010) poročata tudi o delovni intenzifikaciji, ki jih doživljajo tako tisti, ki delajo krajši delavnik, kot tisti, ki delajo na daljavo. Na splošno delavci v mnogih državah danes delajo več in delajo dlje, prevzemajo več odgovornosti in prevzemajo krivdo za neuspeh pri tem na lastna ramena.

Vpliv poslovnih strategij na upravljanje s človeškimi viri (UČV) na zaposlene in uspešnost organizacije

Analizo začenjamo s predpostavko, da je poslovna strategija organizacije optimalni ekstrapolativni prediktor za oblikovanje politik UČV organizacije in za oblikovanje odnosa med organizacijo in zaposlenimi ter njihovim zasebnim življenjem (družino). Naša predpostavka je, da sta poslovna strategija in kadrovska funkcija kot njena posledica (ali nenamerni učinek) vertikalno usklajeni.

V literaturi obstaja veliko klasifikacij poslovnih strategij (Porter, 1996; Kane, 2000; Mintzberg in drugi, 1998). Za našo raziskavo bomo uporabili

tipologijo, ki sta jo razvila Milles in Snow (1983). Organizacije delita v štiri skupine:

1. *Branilci* oblikujejo stabilno podjetniško strategijo; razvijejo osrednjo tehnologijo ter pokrijejo in nadzorujejo osrednji segment trga.
2. *Perspektivni* iščejo nove trge in pokrijejo širok segment tržnih razmer; razvijajo nove proizvode in nenehno širijo razvijajoče se področje.
3. *Analitiki* iščejo nove trge in ohranjajo tradicionalne trge; ohranjajo tradicionalne proizvode in trge ter iščejo nove proizvodne možnosti.
4. *Reagente* označujeta nenehna nestabilnost in slaba učinkovitost. Njihova osnovna značilnost je, da neustrezno reagirajo na lastno okolje.

Poslovna strategija se namreč prenaša tako v organizacijske zmožnosti kot tudi v politike in programe UČV. V pričujoči analizi vertikalne usklajenosti ne razumemo v smislu Urlicha (1997), ki predvideva zavedanje menedžmenta o nujnosti strateškega upravljanja s človeškimi viri, temveč jo razumemo, kot da so kadrovska politika in prakse posledica sprejete in udejanjane poslovne strategije.

Funkcija človeških virov v organizaciji se lahko organizira na različne načine. Lahko ima strateško ali administrativno vlogo (Budhwar in Khatri, 2001; Wiesner in Innes, 2010). Lahko se ujema »navzven« s poslovno strategijo in lahko dosežemo »notranjo« usklajenost (Schuller, 1992; Kane, 2000). Model UČV, ki se oblikuje v organizaciji, je lahko »mehak« ali »trd« (Legge, 1995). V tej raziskavi UČV razumemo v širšem smislu in vključuje industrijske odnose (IR, *Industrial Relations*) in človekov razvoj (HD, *Human Development*) (Budhwar in Khatri, 2001). Da bi razumeli, ali in kako lahko UČV prispeva k uspehu organizacije, je pomembno vedeti, kako zaposleni vidijo vlogo UČV-ja ter kako se odzivajo na njegove programe in prakse.

Guest (2002) razlikuje tri različne poglede na upravljanje človeških virov in kompetenc v organizaciji. Prvi pristop k upravljanju človeških virov in uspešnosti se ukvarja predvsem s strateškim prileganjem. Drugi pristop, imenovan »sistem visoke učinkovitosti« (*High Performance Systems*), kadrovska funkcija oblikuje kot skladen sveženj praks, ki se medsebojno krepijo. Ta usklajenost naj bi privedla do večje poslovne učinkovitosti. Tretji pristop je imenovan »sistem visoke pripadnosti« (*High Commitment Model*) (Guest, 2002). Ta vsebuje potrebo po ponovni vključitvi delavcev v participacijo v delovnih organizacijah. Učinek naj bi se kazal v delovni sili, ki izkazuje veliko predanost in motivacijo, visoko fleksibilnost in visoko kakovost dela.

Freeman in sodelavci (2000) so ugotavljali učinek vključenosti in participacije zaposlenih na produktivnost in zadovoljstvo z delom ter pripadnost (glej tudi Guest, 1999; Vandenberg, Richardson in Eastman, 1999; Origo in Pagani, 2008). Ugotovili so, da ta oblika »funkcionalne fleksibilnosti« pozitivno vpliva na blagostanje zaposlenih. Zaposleni razvije močno pripadnost

do organizacije, ko zazna, da organizacija prispeva k njegovemu blagostanju, in ji je tudi zavezan. Mohr in Zoghi (2006) so odkrili, da različne oblike izboljšanja dela dvigujejo zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako so tudi Bauer (2004), Freeman in Kleiner (2000) pokazali, da je visoka participacija zaposlenih povezana z visoko učinkovitostjo delavcev in tudi z visokim zadovoljstvom zaposlenih. Po Mohr in Zoghi (2008) oblike obogatitve dela dvigujejo zadovoljstvo zaposlenih.

Morrow (1993) je našel pozitivno povezanost med čustveno pripadnostjo in statusom ter možnostjo za napredovanje. Enako sta ugotovila tudi Steijn in Leisink (2006). In končno, prakse, ki izboljšujejo kompetence zaposlenih, različno vplivajo na pripadnost zaposlenih. Naumann (1993), Gaertner in Nollen (1989) ter Gould-Williams (2004) ugotavljajo, da vlaganje v sposobnosti zaposlenih pozitivno vpliva na njihovo pripadnost. Prav tako tudi Bayonne-Saez, Goney-Legaz in Madorran-Garcial (2009) ugotavljajo, da karijerne možnosti predstavljajo ključni dejavnik pripadnosti zaposlenih.

Politike in prakse UČV imajo lahko neposreden vpliv na različne vidike delovanja organizacije, kot so kreativnost, produktivnost, učinkovitosti in prizadevanja posameznikov (Agarwala, 2003; Wright in Kehoe, 2008).

Zakaj je smiselno upoštevati zaposlene pri analizi odnosov med poslovno strategijo, politikami in praksami UČV, učinkovitostjo in uspešnostjo organizacij? Vandenberg et al. (1999) so pokazali, da je učinkovanje sistema »intenzivnega vključevanje zaposlenih« (*High Involvement Work Practice* – HIWP) odvisno od subjektivnih zaznav in stališč zaposlenih. Individualna prepričanja o politikah in sistemih v organizaciji veliko močneje vplivajo na posameznikovo in organizacijsko uspešnost kot njihovo objektivno ocenjevanje.

Odnos organizacij do družine v Sloveniji

Glede razumevanja organizacije kot okolja družine in družine kot okolja organizacije (Golden, 2009) smo želeli raziskati, kako organizacije oblikujejo svoj odnos do zaposlenih in njihovih družin. Naša konceptualizacija je izluščila naslednje tipe odnosov, ki jih ima organizacija do družine.

1. *Organizacija napada družino*. V sociologiji je znan Coserjev (1974) pojem »*greedy institution*«, kjer organizacija presega meje osebnega življenja do skrajnosti in ne priznava, da imajo zaposleni tudi družine, ter jim onemogoča smiselno družinsko življenje. Ekstremni primeri takšne organizacije so v Sloveniji zabeležene organizacije, ki zaposlujejo »nevindne delavce sveta« v slovenskem gradbenem sektorju. Do blažjih različic takšnih oblik prihaja tudi v primerih, ko je družina samo »podaljšek organizacije«, kjer se delo močno razteza preko dogovorjenega delavnika (Golden, 2009). Wiesner in Innes (2010) sta na primer v Avstraliji analizirala politike in prakse UČV v majhnih in srednje velikih podjetjih ter

se sprašujeta, ali so avstralske organizacije »žalostni kraji« (*bleak houses*). To so organizacije, za katere je značilen strog, neposreden nadzor vodij, slabe delovne razmere, visoka fluktuacija in malo usposabljanja delavcev. Običajno v njih ni prisotno UČV in ni sindikatov.

2. *Organizacija asimilira družino*. Organizacija v tem primeru integrira družino in njen življenjski svet v organizacijo (pikniki in zabave z družinskimi člani, vrtci, otrok pride z zaposlenim na delovno mesto in tam preživi delovni dan s svojim staršem) ter preko tega »legitimno« posega v posameznikov zasebni čas in ga tako še bolj vključi v organizacijske aktivnosti. Organizacije, ki uporabljajo ta pristop, brišejo mejo med organizacijo in zasebnostjo zaposlenih, se razširjajo v zasebno življenje zaposlenih in zasebni čas, da bi inkorporirale posameznikovo zasebno sfero in njegov »življenjski svet« ter tako po potrebi razširile delovni čas čez formalno priznane meje.
3. *Organizacija je kompenzacija za družino*. V organizaciji zaposleni najde prijatelje in nadomestek za uspešno družinsko življenje. Predvsem mlajše generacije zaposlenih preživijo v organizaciji več časa zaradi najrazličnejših motivov, na primer zaradi napredovanja, ohranitve zaposlitve ipd. Raziskave navajajo izgorevanje mladih na delovnih mestih.
4. *Organizacija spoštuje avtonomijo družine*. Organizacija upošteva, da je družina legitimna institucija, ki upravičeno zahteva in vpliva na čas zaposlenega ter njegovo vključitev v organizacijo. Organizacija izkazuje določeno mero fleksibilnosti (formalne in neformalne), da podpre posameznika pri njegovih obveznostih do družine. Zato je vključevanje posameznika v organizacijo fleksibilno in na določene časovne intervale zgolj »zmerno« (Golden, 2009).

Za izhodišče smo uporabili analizo odnosa delo – življenje in razumevanje blagostanja zaposlenih, ki na ravni EU (*EU Framework Five study*) nekoliko bolj natančno upošteva evropski kontekst. Analiza je pokazala, da je intenzifikacija dela močno zaznana v vseh enajstih državah, vključenih v analizo, in da je zelo razprostranjena značilnost sodobnega delovnega mesta med Evropejci. Ta mednarodna primerjava kaže, da se morajo evropski delavci pogajati z delodajalci glede upoštevanja njihovih interesov in njihovega blagostanja (*wellbeing*) (Haworth in Hart, 2007; Prilleltensky in Prilleltensky, 2007). Politike in prakse UČV v organizacijah lahko zelo vplivajo na prepustnost meja med delom in zasebnim življenjem ter močno vplivajo na blagostanje zaposlenih.

Podatki, izbor in oblikovanje indikatorjev

V spodnjem okviru so navedene spremenljivke, ki smo jih uporabili v analizi.

I. V pričujoči analizi smo uporabili *spremenljivke, ki opisujejo zgornje tipe poslovnih strategij* s sledečimi izjavami:

K14d V glavnem vztrajamo pri uveljavljenih programih (branilci)

K14b Stalno iščemo in ustvarjamo novosti (perspektivni)

K14c Vedno sledimo močnejšim (analitiki)

K14g V naši organizaciji skrbimo samo za zniževanje stroškov (reagenti)

II. *Variable, ki opisujejo prakse UČV*: Faktorska analiza PCA, ki analizira prakse UČV, ki opisujejo odnos organizacije do zaposlenih in njihovega blagostanja, pojasni skoraj 56% variabilnosti v prostoru izbranih spremenljivk (rezultate vseh faktorski analiz lahko zainteresirani bralec dobi pri avtorjih) in kaže, da je primerno uporabiti 4 faktorje (lastna vrednost 1 ali blizu 1).

Prvi faktor predstavlja dimenzijo *Organizacija upošteva potrebe zaposlenih*, ki jo sestavljajo naslednje spremenljivke:

K13e Vodstvo organizacije upošteva potrebe zaposlenih (.829)

K13f Naša organizacija je sprejela ukrepe za usklajevanje dela in družinskega življenja (.750)

K13d Naša organizacija spodbuja zaposlene, da se izobražujejo in usposabljujejo (.794)

376

Drugi faktor predstavlja dimenzijo *Organizacija nudi podporo zaposlenim pri usklajevanju dela in družinskega življenja*, ki jo sestavljajo naslednje spremenljivke:

K20h Moji sodelavci imajo razumevanje in mi nudijo pomoč, kadar zaradi družinskih obveznosti ne morem izpolniti delovnih nalog (.870)

K20j Nadrejeni imajo razumevanje in mi nudijo pomoč, kadar zaradi družinskih obveznosti ne morem izpolniti delovnih nalog (.854)

Tretji faktor predstavlja dimenzijo *Vztrajanje v organizaciji je stvar nuje*, ki jo sestavljajo naslednje spremenljivke:

K11d V danem trenutku je zaposlitev v obstoječi organizaciji predvsem stvar nuje (.663)

K8b Pred izbruhom finančne krize sem za službo delal/-a več kot danes (.790)

Četrti faktor, ki predstavlja dimenzijo *Intenzifikacija pri delu*, sestavljajo naslednje spremenljivke:

K8a Danes delam za službo neprimerno več, kot sem delal/-a pred desetimi leti (.560)

K8c Za delo izven osnovne zaposlitve, s katerim bi si izboljšal/-a standard, nimam več časa (.583)

K8d V službi imam preveč dela, da bi ga lahko opravil/-a sam/-a (.681)

- K8e Pri delu sem neprestano v časovni stiski (.774)
K8h Moje delo je stresno (.672)
K9c Utapljam se v delu (.576)
K12c Zahteve so se povečale v zadnjih treh letih (.664)

III. Za analizo učinkov poslovnih praks organizacije ter politik in praks
UČV smo izbrali naslednje spremenljivke:

1. Recipročnosti odnosov med zaposlenimi in organizacijo: izdelali smo faktorsko analizo, ki je pojasnila 58 % variabilnosti in je pokazala kalkulativen odnos, ki ga zaposleni oblikuje do organizacije; PCA je razkrila en faktor:

- K10a Organizaciji dajem več kot ona meni (.810)
K10b Imam občutek, da mi organizacija daje toliko, kot jaz dajem organizaciji (-.805)

2. Za dimenzijo konflikt delo – družina je faktorska analiza (PCA) razkrila dve dimenziji, ki skupaj pojasnita 61 % variabilnosti. Oba faktorja sta negativno povezana.

Prvi faktor je konflikt v smeri delo – družina:

- K27a Zaradi časa, ki ga porabim za službene obveznosti, zamujam družinske aktivnosti (.577)
K27b Pogosto pridem iz službe tako čustveno izčrpan/-a, da ne morem prispevati k družinskemu življenju (.582)
K27c Moje vedenje, ki je učinkovito v službi, mi ne pomaga biti boljši starš in/ali partner/-ica (.569)

Drugi faktor je konflikt v smeri družina – delo:

- K27d Zaradi časa, ki ga porabim za družinske obveznosti, zamujam aktivnosti v službi (.764)
K27e Ker sem pogosto pod stresom zaradi družinskih obveznosti, se težko zberem na delovnem mestu (.791)
K27f Moje vedenje, ki je učinkovito in potrebno doma, je neučinkovito v službi (.752)

3. Za dimenzijo *Pripadnosti* smo izdelali faktorsko analizo, ki pojasni 49 % variabilnosti:

Prvi faktor je Čustvena pripadnost in ga tvorijo naslednje spremenljivke:

- K11c Bil/-a bi zadovoljen/-na, če bi vso kariero naredil/-a v tej organizaciji (.748)
K11f Vsak dan se z veseljem odpravim na sedanje delovno mesto (.758)
K12b Pripravljen/-a sem delati več, tudi če se plača ne zviša, saj je pomembno, da ohranim službo (.542)

Drugi faktor Kalkulativna pripadnost tvorijo naslednje spremenljivke:

- K11b Imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil/-a obstoječo organizacijo (.709)

K11e Eden glavnih razlogov, da še ostajam v organizaciji, je, da čutim moralno obvezo za to (.723)

K12a Pripravljen/-a sem delati več le za višjo plačo (.532)

3. Za dimenzijo *Zadovoljstvo s svojim življenjem nasploh* smo uporabili spremenljivko F12a.

4. Za dimenzijo *Zadovoljstvo z delom* smo uporabili spremenljivko F12b.

5. Za dimenzijo *Uspešnost organizacije* smo uporabili spremenljivko K7.

6. Za dimenzijo *Inovativnost organizacije* (faktorska analiza inovativnosti pojasni 53% variabilnosti) smo uporabili:

K19 Naša organizacija omogoča zaposlenim, da so pri delu ustvarjalni (.629)

K17d Naša organizacija nas spodbuja, da smo pri delu inovativni (.836)

K17c Naša organizacija ustrezno reagira na predloge za izboljšave s strani zaposlenih (.812)

K17a Naša organizacija hitreje ustvarja nove proizvode/storitve kot konkurenca (.548)

(Za vse faktorske analize lahko bralec dobi podatke in rezultate pri avtorjih).

Slovenske organizacije so po ocenah respondentov razporejene po različnih stopnjah inovativnosti. Naši podatki kažejo, da kar 24% organizacij ne omogoča kreativnosti svojim zaposlenih. Med ostalimi 74,2% organizacijami, ki jih respondenti opisujejo kot organizacije, ki zaposlenim omogočajo kreativnost, je 60% takšnih, ki spodbujajo inovativnost, od teh pa se le 30% organizacij lahko ponaša z dejstvom, da hitreje kot konkurenca ustvarjajo nove produkte in proizvode.

V nadaljevanju bomo predstavili podatke iz Slovenije, kjer je bil vprašalnik izveden na naključnem večstopenjskem vzorcu slovenskega odraslega prebivalstva v Sloveniji z realizacijo $n = 1082$ anketirancev. Dejansko število sodelujočih v naši analizi iz analiziranega vzorca je nekoliko nižje (približno $N = 500$), zaradi dejstva, da smo analizirali le aktivno prebivalstvo, ki je bilo cilj analize. Terensko delo je bilo opravljeno od julija do avgusta 2011.

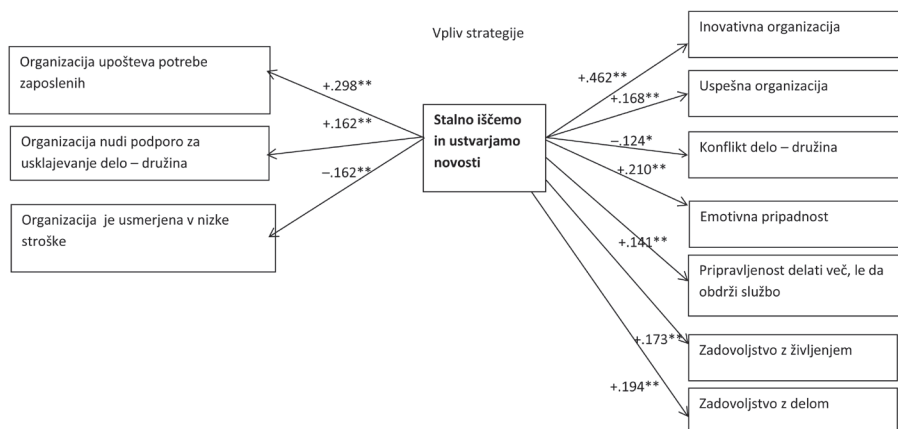
Rezultati analize vpliva poslovnih strategij na faktorje odnosa organizacije do zaposlenih in na učinke

V analizi Cranet 2011 (Kohont in Ignjatović, 2011), ki jo vsake štiri leta v Sloveniji opravi Center za proučevanje organizacij in človeških virov, se je pokazalo, da ima med 164 vključenimi srednjimi in velikimi organizacijami 82% zapisano poslovno strategijo. Organizacije imajo zapisano tudi strategijo za kadre/človeške vire v 56%. Obstajajo pa statistično pomembne razlike med večjimi in manjšimi organizacijami. Med velikimi organizacijami je 19% organizacij, ki nimajo zapisane strategije za kadre, vendar je ta

opredeljena, ni pa zabeležena. Za manjše organizacije pa velja, da imajo le v 13% zapisano strategijo za kadre/človeške vire. V 50% imajo strategijo za kadre, ki ni zapisana. Obstaja pa kar 36% organizacij, ki na tem področju nimajo ničesar.

V naši raziskavi je iz priloge A razvidno, da poslovne strategije vplivajo na to, kako organizacije oblikujejo svoj odnos do zaposlenih in njihovih potreb ter posledično tudi do družin. Merili smo učinek štirih poslovnih strategij (*Stalno iščemo in ustvarjamo novosti*, *Vedno sledimo močnejšim*, *V glavnem vztrajamo pri uveljavljenih programih*, *V naši organizaciji skrbimo samo za zniževanje stroškov*) na dimenzije odnosa organizacij do zaposlenih in njihovih družin.

Slika 1: UČINEK STRATEGIJE, KI STALNO IŠČE IN USTVARJA NOVOSTI



** Korelacije so značilne pri stopnji tveganja 0,01 (2-stransko). * Korelacije so značilne pri stopnji tveganja 0,05 (2-stransko).

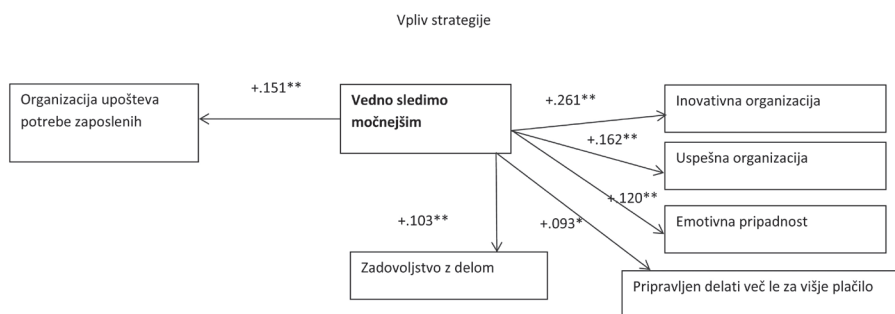
Analiza je pokazala (slika 1), da respondenti ocenjujejo, da so organizacije, ki stalno iščejo in ustvarjajo novosti, inovativne organizacije. Stopnja povezanosti kaže, da je korelacijski koeficient visok: +0,462 pri 1-% tveganju. Prav tako se takšna organizacija po mnenju respondentov povezuje z uspešnostjo. Koeficient korelacije je +0,168 pri 1-% tveganju. Takšna organizacija upošteva potrebe zaposlenih po razvoju in izobraževanju ter je sprejela ukrepe za usklajevanje dela in družine. Organizacija (nadrejeni in sodelavci) nudi tudi podporo in pomoč, kadar zaradi družinskih obveznosti zaposleni takšno pomoč potrebujejo. Zato je stopnja emotivne pripadnosti zaposlenih v takšnih organizacijah visoka. Korelacijski koeficient je +0,210 pri 1-% tveganju. Takšna organizacija ni usmerjena predvsem v zniževanje stroškov in konflikt delo – družina ni prisoten. Zaposleni so pripravljeni delati več za organizacijo, so zadovoljni z delom in tudi s svojim življenjem.

V takšnih organizacijah, kjer se vodstvo osredotoča na inovacije, je v

našem vzorcu zaposlenih približno 30% respondentov. V Sloveniji torej obstaja dobra tretjina organizacij, kjer sta prisotni inovativnost in ustrezna skrb za zaposlene. Ti pa organizaciji vračajo tako, da so ji emotivno pripadni in pripravljeni vlagati dodatne napore za njen uspeh.

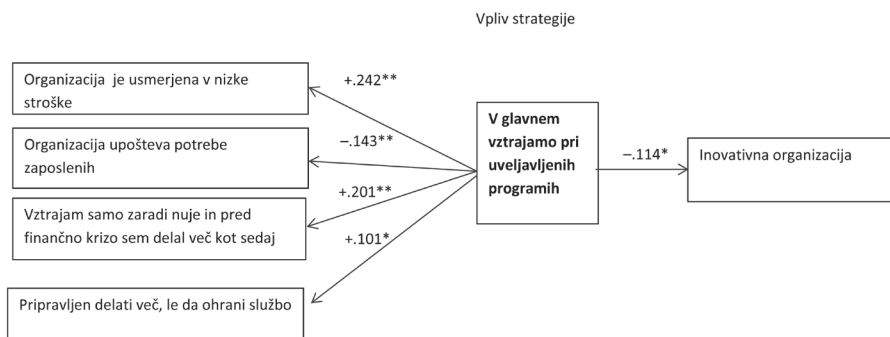
V spodnji sliki številka 2 je prikazana druga poslovna strategija, ki se opredeljuje kot sledilci, ki vedno sledijo močnejšim. Organizacije, ki sledijo tej strategiji, respondenti še vedno označujejo kot inovativne. Korelacijski koeficient znaša .261 pri 1-% tveganju. Prav tako so to tudi uspešne organizacije – korelacijski koeficient znaša .162 pri 1-% tveganju. Organizacije upoštevajo potrebe zaposlenih, da se izobražujejo in usposablajo ter imajo tudi oblikovane ukrepe za usklajevanje dela in družinskega življenja. Zaposleni v njih so tudi emotivno pripadni in si prizadevajo za uspešnost organizacije.

Slika 2: POSLOVNA STRATEGIJA ORGANIZACIJE, KI SE OPREDELJUJE KOT SLEDILCI, KI VEDNO SLEDIJO MOČNEJŠIM



** Korelacije so značilne pri stopnji tveganja 0,01 (2-stransko). * Korelacije so značilne pri stopnji tveganja 0,05 (2-stransko).

Slika 3: ORGANIZACIJA V GLAVNEM VZTRAJA PRI UVELJAVLJENIH PROGRAMIH



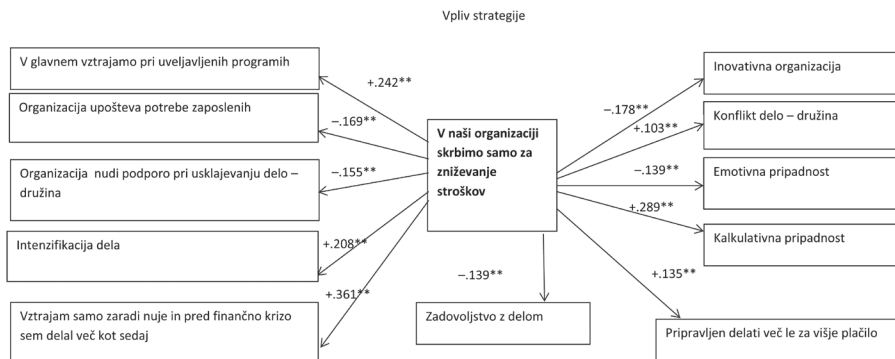
** Korelacije so značilne pri stopnji tveganja 0,01 (2-stransko). * Korelacije so značilne pri stopnji tveganja 0,05 (2-stransko).

Tretji tip poslovne strategije (slika 3) smo označili kot strategijo, kjer organizacija v glavnem vztraja pri uveljavljenih programih.

Te organizacije respondenti niso označili kot inovativne organizacije. Korelacijski koeficient je negativen $-.114$ pri 5-% tveganju. Povezali so jo z organizacijo, ki je usmerjena v zniževanje stroškov. Korelacijski koeficient je $.242$ pri 1-% tveganju. Respondenti so mnenja, da takšna organizacija ne upošteva potreb zaposlenih po izobraževanju in usposabljanju ter tudi ne sprejema ukrepov za usklajevanje dela in družinskega življenja. Korelacija je $-.143$ pri 1-% tveganju. Zaposleni v takšni organizaciji vztrajajo zaradi ekonomske nuje in ne vlagajo dodatnih naporov v delo. Njihov trud je natančno odmerjen in organizaciji vračajo toliko, kot jim ta daje.

Četrty tip poslovne strategije (slika 4) smo opisali kot organizacijo, kjer skrbijo samo za zniževanje stroškov.

Slika 4: ORGANIZACIJA, KJER SKRBIJO SAMO ZA ZNIŽEVANJE STROŠKOV



** Korelacije so značilne pri stopnji tveganja 0,01 (2-stransko). * Korelacije so značilne pri stopnji tveganja 0,05 (2-stransko).

Takšna organizacija ima največ negativnih učinkov tako na lastno poslovanje kot tudi na odnose z zaposlenimi. Takšna organizacija ni inovativna. Koefficient korelacije je $-.178^{**}$. V glavnem vztrajajo pri uveljavljenih programih (r je $.242^{**}$). Intenzifikacija dela v tej vrsti organizacij je visoka (r je $.208^{**}$). Organizacija ne upošteva potreb zaposlenih po izobraževanju in usposabljanju ter ne nudi podpore zaposlenim pri usklajevanju dela in družinskega življenja. Prisoten je konflikt, ki ga čutijo zaposleni, da bi uskladili zaposlitev in zasebno življenje. Korelacijski koeficient je $+0.103^{**}$. Zaposleni vztrajajo v organizaciji zato, ker na zunanjem trgu dela nimajo boljše možnosti za zaposlitev (r je $+0.361^{**}$). Pretežno so kalkulativno pripadni organizaciji (r je $+0.289^{**}$), kar pomeni, da niso pripravljeni vlagati več naporov v organizacijo. V takšnih organizacijah ni razvite emotivne pripadnosti zaposlenih. Zaposleni niso zadovoljni z delom in so pripravljeni delati več le za višje plačilo.

Povezanost dimenzij odnosa delo – družina z značilnostmi organizacij

V nadaljevanju nas je zanimalo, kako značilnosti organizacij vplivajo na odnos, ki ga organizacije oblikujejo do svojih zaposlenih in njihovih potreb. Predvsem nas teorija in tudi empirične ugotovitve (Cranet, 2011) napotujejo na hipotezo, da je velikost organizacij tisti dejavnik, ki je pomemben pri vzpostavljanju kadrovskih oddelkov in formalizaciji kadrovskih politik.

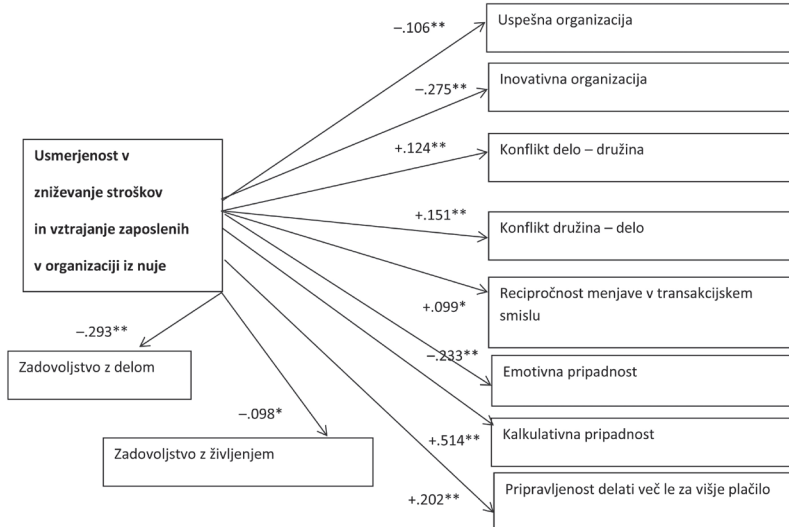
V naši analizi² smo ugotovili, da je od velikosti organizacij odvisno, ali bo organizacija bolj ali manj upoštevala potrebe zaposlenih po razvoju ter tudi koliko bo usmerjena v zniževanje stroškov.

Prav tako se je v analizi pokazalo, da je značilna tudi usmerjenost večjih organizacij, da manj upoštevajo potrebe zaposlenih za njihov razvoj ter tudi manj razvijajo programe za usklajevanje dela in družinskega življenja v primerjavi z manjšimi organizacijami. Ta ugotovitev je sicer v nasprotju s teoretičnimi predpostavkami, saj naj bi ravno velike organizacije bolj formalizirale svoje politike UČV in s tem tudi politike razvoja zaposlenih ter zaradi tega tudi upoštevale potrebo po usklajevanju zaposlitve in zasebnega življenja zaposlenih. Za slovenske organizacije v tem primeru takšne teoretične predpostavke ne moremo potrditi.

Prav tako je iz naše analize razvidno, da bolj kot je organizacija usmerjena na tuje trge, bolj je usmerjena samo v strategijo zniževanja stroškov. Kar 52,0% organizacij, ki so usmerjene na tuje trge, je močno usmerjenih tudi v zniževanje stroškov. Samo 16,3% organizacij, ki so izvozno usmerjene, ima nizko stopnjo izključne usmeritve v zniževanje stroškov. Ravno obratno je v organizacijah, ki so pretežno usmerjene na domači trg. V organizacijah, ki so pretežno naravnane na domači trg, tretjina organizacij (28,1%) ni usmerjena samo v zniževanje stroškov. Druga tretjina organizacij (29,5%) ima usmeritev v nizke stroške izraženo do srednje intenzitete. 42% organizacij, ki so orientirane na domače trge, je izrazito usmerjenih tudi v zniževanje stroškov (v primerjavi s skupino izvoznih organizacij, kjer je takih več kot polovica (52%) organizacij). Če pogledamo, kako je takšna usmeritev povezana z učinki na zaposlene, ti vztrajajo v organizaciji, ki je usmerjena samo v zniževanje stroškov, ker na trgu dela nimajo boljše možnosti. Spodnja slika številka 5 prikazuje, kako je faktor *Usmerjenost v zniževanje stroškov in vztrajanje zaposlenih v organizaciji iz nuje*, ki smo ga odkrili v faktorski analizi, povezan z ostalimi posledicami.

² Tabelarni prikaz deležev lahko zainteresirani bralec pridobi pri avtorjih.

Slika 5: USMERJENOST ORGANIZACIJE V NIZKE STROŠKE IN VZTRAJANJE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI ZARADI NUJE (KOEFIICIENTI KORELACIJE)



** Korelacije so značilne pri stopnji tveganja 0,01 (2-stransko). * Korelacije so značilne pri stopnji tveganja 0,05 (2-stransko).

Usmerjenost v zniževanje stroškov in vztrajanje v organizaciji zaradi nujnosti nista povezani s uspešnostjo (r je $-0,106^{**}$), nista povezani s inovativnostjo (r je $-0,275^{**}$) in nista povezani s emotivno pripadnostjo zaposlenih (r je $-0,233^{**}$). Usmerjenost v zniževanje stroškov in vztrajanje zaposlenih v takšni organizaciji zaradi nujnosti pa sta povezani s konfliktom delo – družina (r je $+0,124^{**}$) (r je $+0,151^{**}$) ter predvsem s kalkulatивно pripadnostjo zaposlenih (r je $+0,514^{**}$) in recipročnostjo zaposlenih v transakcijskem smislu, da organizaciji vračajo toliko, kot ona daje njim (torej z delom, kjer se zaposleni ne trudijo preveč). Nezadovoljstvo z delom je veliko in prisotno je tudi nezadovoljstvo z življenjem nasploh.

Sklep

V splošnem ima ekonomska globalizacija vsaj dva učinka, ki sta vzporedna: prvi učinek ekonomske globalizacije je zagotovo večja *učinkovitost ekonomije obsega*, ki jo lahko dosegajo gospodarska podjetja, tudi slovenska. Drugi učinek ekonomske globalizacije pa je *distribucijski učinek*, ki ga ta povzroča tudi za slovenske organizacije in družbo na splošno ter še posebej za zaposlene v gospodarskih podjetjih in organizacijah. Seveda pa ima ekonomska globalizacija (predvsem njena finančna oblika) tudi možne neugodne sistemske družbene učinke v smislu nereguliranih finančnih tokov in hitrega pretoka finančnega kapitala preko mednarodnih finančnih

korporacij in finančnih trgov. Finančna globalizacija, ki jo enotno zagovarja tudi celotni sistem mednarodnih finančnih institucij preko IMF, WTO in WB, zanika prioriteto, ki na prvo mesto postavlja enakopravno in socialno pravično ekonomsko politiko v smislu širšega konteksta ciljev, ki si jih postavlja inkluzivna demokratična družba. Takšna (neoliberalna) logika, ki danes poganja globalizacijo, ko je enkrat sprejeta, razume družbeno regulacijo kot problematično. Minimalni dohodek, pravice zaposlenih, da so organizirani in se kolektivno pogajajo z delodajalci – vse to je v napoto in ovira za fleksibilne trge dela. Državne oziroma nacionalne politike, ki so v času krize usmerjene samo v javni deficit in državni dolg ter so v skladu s tem usmerjene proti državi blaginje in v zniževanje davkov podjetjem in premožnim, tako povečajo negotovost in odvisnost vseh ostalih plasti družbe. Poudarjanje in povečevanje trga in minimaliziranje države, poudarjanje individualne in družinske odgovornosti namesto družbene so tako pomemben arzenal v boju proti državi blaginje in se odražajo v zmanjševanju državnih izdatkov za družbeno dobro in v privatizaciji javnega sektorja. Te neokonservativno naravnane strategije in politike države tako prispevajo k institucionalni transformaciji, ki koristi (globalnemu in domačemu) kapitalu, da lahko na novo regulira industrijske panoge ter tako lažje določa plače in ugodnosti zaposlenih. Država lahko pomaga povečevati profite tudi z zmanjševanjem vladnih in državnih regulacij, kar ima za tendenco zniževanje cen v posamezni industrijski panogi in s tem tudi delavskih plač.

Učinek globalizacije, ki je neposreden, je, da se zaslužki (in s tem profiti) izvoznih podjetij ob njihovih aktivnostih znižujejo, bodisi ker na zunanjih trgih dosegajo nizke cene ali ker se konkurenca na svetovnem trgu krepi zaradi velikih presežkov na globalni ravni (Tabb, 2001). Zato se stopnjuje pritisk na lokalna podjetja in organizacije, da znižujejo plače in slabšajo delovne in zaposlitvene razmere, da bi tako obstale na trgu. V tej situaciji sta izničenje in propad vseh podjetij, ki niso najbolj produktivna in dobičkonojna, povzročila manj dostopnega kapitala, več odpuščanj, zniževanje plač, izničenje drugih ugodnosti in povečanje intenzifikacije dela (Chernomas in Sepehri, 2005). Veliko odpuščanje in izničenje gospodarskih kapacitet zato slabi vse druge dele družbe. Posledica tega pa je, da obstanejo le najbolj učinkoviti in dobičkonosni deli gospodarstva.

V naši analizi smo se osredotočili na povezanost med poslovnimi strategijami organizacij, odnosom do zaposlenih in njihovih potreb ter učinki teh strategij in vplivom odnosa do zaposlenih na uspešnost organizacije, njeno učinkovitost in čustvene posledice na zaposlene (emotivna in kalkulatívna pripadnost, pripravljenost na napor pri delu, zadovoljstvo z delom in življenjem).

Naša analiza je potrdila, da obstaja vertikalna relacija med poslovnimi strategijami in učinkom teh strategij na kadrovske politike in programe, ki se kažejo v odnosu do upoštevanja potreb zaposlenih po usposabljanju in

razvoju ter razumevanju in v podpori organizacije pri usklajevanju dela in družinskega življenja zaposlenih.

Organizacije, ki uporabljajo *strategijo, da uvajajo in ustvarjajo novosti*, so inovativne in uspešne organizacije ter so tiste, ki upoštevajo potrebe zaposlenih po razvoju in usposabljanju, sprejemajo ukrepe za usklajevanje dela in družinskega življenja. Zaposleni v njih so pripravljeni delati za organizacijo več, so zadovoljni z delom in življenjem nasploh. Niso pa to organizacije, ki bi bile usmerjene v strategijo zniževanja stroškov.

Organizacije, ki so usmerjene samo v zniževanje stroškov in ki so v glavnem prisiljene vztrajati pri uveljavljenih programih, imajo velikokrat zgolj slabe učinke, tako na poslovno uspešnost same organizacije kot tudi na odnos do zaposlenih. Pri njih srečamo *visoko intenzifikacijo* dela, ki se kaže v izčrpanosti zaposlenih, opišemo pa jo z naslednjimi značilnostmi: zaposleni delajo danes za službo neprimerno več, kot so delali pred desetimi leti; v zadnjih treh letih se je zaradi dodanih novih delovnih nalog povečala zahtevnost njihovega delovnega mesta; v službi imajo preveč dela, da bi ga lahko opravili sami, izgubljajo se v kopici različnih delovnih nalog, pri delu so neprestano v časovni stiski; izjavljajo, da imajo stresno delo. Za delo izven osnovne zaposlitve, s katerim bi si izboljšali standard, nimajo več časa. Takšne organizacije ne upoštevajo potreb zaposlenih po razvoju in ne nudijo podpore zaposlenim pri usklajevanju dela in družinskega življenja. Konflikt delo – družina je velik: zaradi časa, ki ga porabijo za službene obveznosti, zamujajo družinske aktivnosti; pogosto pridejo iz službe tako čustveno izčrpani, da ne morejo prispevati k družinskemu življenju; vedenje, ki je učinkovito v službi, jim ne pomaga biti boljši starš in/ali partner/-ica doma.

Zaradi tega so te organizacije kraji, kjer prevladuje kalkulatívna pripadnost, kjer ni emotívne pripadnosti. Zaposleni niso pripravljeni vlagati dodatnih naporov pri svojem delu in organizaciji vračajo z recipročnostjo, ki je transakcijska v smislu, da preveč dajejo organizaciji in da imajo občutek, da organizaciji vračajo več, kot organizacija daje njim. Takšne organizacije niso uspešne in niso inovativne. Zaposleni so zelo nezadovoljni s svojim delom. Zaposleni vztrajajo v njih, ker je v danem trenutku zanje zaposlitev v obstoječi organizaciji predvsem stvar nuje. To niso uspešne in ne inovativne organizacije.

V nadaljevanju smo preverjali, s katerimi značilnostmi organizacij so povezane zgornje poslovne strategije. Predvsem smo ugotovili, da so *velike organizacije in organizacije, usmerjena na tuje trge*, tiste, ki uporabljajo strategijo nizkih stroškov. To je indikator, da slovensko izvozno gospodarstvo, ki se vključuje v globalne gospodarske tokove, v veliki meri vztraja pri slabih konkurenčnih strategijah, ki izčrpavajo slovensko delovno silo. Po drugi strani pa je presenečenje, da so pretežno velike organizacije v Sloveniji tiste, ki ne upoštevajo potreb zaposlenih po usposabljanju in razvoju ter se ne ukvarjajo s potrebami svojih zaposlenih, da bi usklajevali delo in družinsko življenje.

Zadnja ugotovitev je v nasprotju s teoretičnimi predpostavkami in kaže, da se formalizirani programi, ki jih organizacije sprejemajo kot politiko in programe upravljanja s človeškimi viri, v praksi dejansko ne izvajajo. Izvozniki so v slovenskem gospodarstvu organizacije, ki tudi takrat, ko so velike, v večini uporabljajo kadrovske prakse, ki jih ne moremo šteti med »*high road*« pristope UČV, temveč konkurirajo v globalnem gospodarstvu na način, ki je po analizah »globalnih dobaviteljskih verig dodane vrednosti« prisoten v koncentričnih obročih manjših organizacij podizvajalcev, ki uporabljajo predvsem negativne fleksibilne zaposlovalske prakse in oblike dela. Kljub opredeljenim strategijam in politikam UČV pristajajo na »*low road*« prakse UČV in zanemarijajo blagostanje svojih zaposlenih skozi visoke stopnje intenzifikacije dela.

Ko razmišljamo, kako ekonomska globalizacija učinkuje, je preprost, enoznačen odgovor, da učinkuje pozitivno ali negativno, nemogoč. Na vprašanje, kako učinkuje globalizacija, lahko odgovorimo le z nadaljnjim vprašanjem (Tabb, 2001: 16): »Kako globalizacija deluje in učinkuje na koga?« Na zaposlene v slovenskih organizacijah deluje, glede na naše podatke, prej negativno kot pozitivno.

Tabela 1: KOEFICIENTI KORELACIJ MED ŠTIRIMI TIPI POSLOVNIH STRATEGIJ, PRAKSAMI UČV, USPEŠNOSTJO IN REAKCIJAMI ZAPOSLENIH

	K14b Novost	K14c Sledimo	K14d Vztraja	K14g Stroški	Intenzi fikacija	Org_ uresniču	Org_ podpira	Nizki_str oški	Povpr ečje	Std. odklon
Uspešna	0,19**	0,169**	-0,079	-0,059	-0,13**	0,35**	0,22**	-0,12*	0,76	0,43
Inovativna	0,46**	0,26**	-0,11*	-0,19**	-0,11*	0,55**	0,32**	-0,27**	16,3	3,3
Reciprocit eta	0,02	0,01	0,04	0,07	0,17**	0,03	-0,12**	0,1*	6,2	0,89
Konflikt delo – družina	-0,04	0,04	-0,06	0,07	0,47**	-0,15**	-0,15**	0,12*	8,3	2,5
Konflikt družina – delo	-0,12*	-0,05	0,05	0,10*	0,05	-0,1*	-0,1*	0,15**	6,0	1,8
Emotivna pripadnost	0,21**	0,12*	0,05	-0,14**	-0,23**	0,31**	0,15**	-0,23**	6,6	1,6
Kalkulativ na pripadnost	-0,01	0,07	0,09	0,29**	0,24**	-0,16**	-0,21**	0,52**	5,7	1,6
K12a										
Pripravljen	-0,02	0,09*	0,09	0,14**	0,13*	-0,07	-0,04	0,20**	3,3	1,0
K12b										
Pripravljen delati več	0,14**	0,01	0,10*	-0,01	0,07	0,11*	-0,04	0,01	2,9	1,0
F12a										
Zadovoljst o_delo	0,17**	0,01	0,01	-0,02	-0,08	0,17**	0,17**	-0,1*	4,0	0,5
F12b										
Zadovoljst vo_življenj e	0,19**	0,10*	-0,0	-0,14**	-0,24**	0,37**	0,30**	-0,29**	3,9	0,65
Povpre	3,6	3,5	3,5	3,2	22,2	9,7	7,1	5,5		
Std. odklon	0,83	0,89	0,80	0,96	4,9	2,4	1,6	1,5		

** Korelacije so značilne pri stopnji tveganja 0,01 (2-stransko).

* Korelacije so značilne pri stopnji tveganja 0,05 (2-stransko).

LITERATURA

- Abernathy, Frederick, John Dunlop, Janice Hammond in David Weill (1999): *A Stitch in Time: Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing – Lessons from the Apparel and Textile Industries*. Oxford: Oxford University Press.
- Agarwala, Tanuja (2003): Innovative Human Resource Practices and Organizational Commitment: An Empirical Investigation. *International Journal of Human Resource Management* 14 (2):175.
- Arabandi, Bhavani (2011): Globalization, Flexibility and New Workplace Culture in the United States and India. *Sociology Compass* 5 (7): 525–539.
- Arnold, Caroline (2010): Where the Low Road and the High Road Meet: Flexible Employment in Global Value Chains. *Journal of Contemporary Asia* 40 (4): 612–637.
- Bair, Jannifer (2008): Surveying the Post-MFA Landscape: What Prospects for the Global South Post-quota? *Competition and Change* 12 (1): 3–10.
- Bakker, Isabella in Stephen Gill (2003): *Power, Production and Social Reproduction*. New York: Palgrave MacMillan.
- Bakker, Isabella in Stephen Gill (2003): *Ontology, Method and Hypotheses*. V Isabella Bakker in Stephen Gill, *Power, Production and Social Reproduction*, 17–41. New York: Palgrave MacMillan.
- Barbieri, Paolo in Stefani Scherer (2009): Labour market flexibilisation and its consequences in Italy. *European Sociological Review* 3: 677–692.
- Blau, Peter Michael (1964): *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bauer, Thomas (2004): High performance workplace practices and job satisfaction: evidence from Europe. IZZA Discussion Paper No. 1265.
- Bayonne-Saez, Cristina, Salome Gony-Legaz in Cristina Madorran-Garcial (2009): How to Raise Commitment in Public University Lecturers. *International Review of Administrative Sciences* 75: 333.
- Bloomberg, Linda Dale (1984): *Sociology of Organizations*. New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Booth, Alison, Marco Francesconi in Jeff Frank (2002): Fixed-term jobs: Stepping stones or dead ends. *The Economic Journal* 112 (480): 189–213.
- Budhwar, Pawan in Naresh Kharti (2001): HRM in Context: Applicability of HRM models in India. *International Journal of Cross-cultural Management* 1: 333.
- Chernomas, Robert in Ardershis Sepehri (2005): Is Globalization and its Success a Myth? V Haroon Akram-Lodhi, Robert Chernomas in Ardershir Sepehri (ur.), *Globalization, Neo-conservative Policies, and Democratic Alternatives, Essays in Honour of John Loxley*, 19–43. Winnipeg: Arbeiter Ring Publishing.
- Connelly, Catherine in Daniel Gallagher (2004): Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management* 30: 959–983.
- Coser, Lewis Alfred (1974): *Greedy Institutions: Patterns of undivided commitment*. New York: Free Press.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline in Ian Kessle (2000): Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large-scale survey. *Journal of Management Studies* 37: 903–930.

- Culpeper, Roy, Albert Berry in Francis Stewart (1997): *Global Development Fifty Years after Bretton Woods*. New York: St. Martin's Press.
- Das, Subesh (2010): *Managing People at Work. Employment Relations in Globalizing India*. New Delhi: Sage.
- De Cuyper, Nele, Jeroen de Jong in Hans De Witte (2008): Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews* 10 (1): 25-51.
- De Cuyper, Nele in Hans De Witte (2006): The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioral reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79: 395-409.
- Di Prete, Thomas (2005): Labour markets, inequality and change. A European perspective. *Work and Occupations* 32 (2): 119-139.
- Eberhart, Bruce B. in Steven Moser (1995): The nature and consequences of part-time work: a test of hypotheses. *Journal of Applied Business Research* 11: 101-108.
- Ellwood, Wayne (2001): *The No-Nonsense guide to Globalization*. Toronto: New Internationalist Publications.
- Etzioni, Amitai (1980): *A Sociological Reading of Complex Organization*. New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Eurostat (2004): *Flexibility, security and quality in work. Employment in Europe*. Bruselj: Eurostat.
- Freeman, Richard Barry in Morris Kleiner (2000): Who Benefits More from Employee Involvement: Firms or Workers. *American Economic Review* 90 (82): 219-23.
- Gaertner, Karen in Stanley Nollen (1989): Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations* 42: 975-82.
- Gereffi, Garry (1995): *Global Production Systems and Third World Development*. V Barbara Stallings (ur.), *Global Change, Regional Response: The New International Context of Development*, 100-42. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gereffi, Garry (1999): International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics* 48 (1): 37-70.
- Gereffi, Garry, John Humphrey in Timothy Sturgeon (2005): The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy* 12 (1): 78-104.
- Giannikis, Stefanos K. in Mihail Dimitrios (2011): Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management* 22 (2): 417-432.
- Gibbon, Peter, Janifer Bair in Stefano Ponte (2008): *Governing Global Value Chains: An Introduction*. *Economy and Society* 37 (3): 315-38.
- Gibbon, Peter in Stefano Ponte (2005): *Trading Down: Africa, Value Chains and the Global Economy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Golden, Annis (2009): *Employee Families and Organizations as Mutually Enacted*

- Environments. A Sense-making Approach to Work-Life Interrelationships. *Management Communication Quarterly* 22: 385–415.
- Gouldner, Alvin Ward (1960): The Norm of Reciprocity. *American Sociological Review* 25: 165–67.
- Gould-Williams, Julian (2004): The effects of 'High commitment' HRM practices on employee attitude: The views of public sector. *Public Administration* 82 (1): 63–81.
- Green, Francis (2004): Why Has Work Effort Become More Intense? *Industrial Relations* 43 (4): 709–741.
- Green, Francis (2006): *Demanding Work. The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Green, Colin, Parvinder Kler in Gareth Leevs (2010): Flexible Contract Workers in Inferior Jobs: Reappraising the Evidence. *British Journal of Industrial Relations* 48: 605–629.
- Green, Francis in Steven McIntosh (2001): The intensification of work in Europe. *Labour Economics* 8 (2): 91–308.
- Guest, David (1999): Human Resource Management: The Workers Verdict. *Human Resource Management Journal* 9 (3): 5–25.
- Guest, David (2002): Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations* 44 (8): 335–358.
- Guest, David (2004): Reviews Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews* 5/6 (1): 1–19.
- Guest, David, Pat Oakley, Michael Clinton in Alexandra Budjanovcanin (2006): Free or precarious? A comparison of the attitudes of workers in flexible and traditional employment contracts. *Human Resource Management Review* 16 (2): 107–124.
- Hale, Angela (2002): Trade Liberalisation in the Garment Industry: Who is Really Benefiting. *Development in Practice* 12 (1): 33–44.
- Haworth, John in Graham Hart (2007): Introduction. V John Haworth in Graham Hart (ur.), *Well-Being Individual, Community and Social Perspectives*, 1–25. New York: Palgrave Macmillan.
- Holton, Robert (2011): *Globalization and the Nation State*. New York: Palgrave, Macmillan.
- Homans, George (1961): *Social Behaviorism*. New York: Harcourt Brace and World.
- Humphrey, John in Hubert Schmitz (2002): How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? *Regional Studies* 36 (9): 1017–27.
- Hyman, Jeff, Dora Scholarios in Chris Baldry (2005): Getting on or getting by: Employee flexibility and coping strategies for home and work. *Work, Employment & Society* 19: 705–725.
- Kane, Bob (2000): Downsizing, TQM, Re-engineering, Learning organization and HRM strategy. *Asian Pacific Journal of Human Resources* 38 (1): 26–49.

- Kaplinsky, Raphael (1998): *Globalisation, Industrialisation and Sustainable Growth: The Pursuit of the Nth Rent*. Brighton: Institute for Development Studies, IDS Discussion Paper 365.
- Kelly, Erin in Alexandra Kalev (2006): *Managing flexible work arrangements in US organizations: formalized discretion or a right to ask*. *Socio-Economic Review* 4 (3): 379-416.
- Knorringa, Peter in Lee Pegler (2006): *Globalisation, Firm Upgrading and Impacts on Labour*. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 97 (5): 468-77.
- Kohont, Andrej (2011): *Vloge in competence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kohont, Andrej in Miroljub Ignjatovič (ur.) (2011): *Cranet 2008. Menedžment človeških virov v slovenskih organizacijah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lai, PohChin, Ebrahim Soltani in Tom Baumc (2008): *Distancing flexibility in the hotel industry: the role of employment agencies as labor suppliers*. *The International Journal of Human Resource Management* 19 (1): 132-152.
- Lee, Chay Hoon in Norman Bruvold (2003): *Creating value for employees: investment in employee development*. *International Journal of Human Resource Management* 14: 981-1000.
- Lechner, Frank in John Boli (2000): *The Globalization Reader*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Legge, Karin (1995): *Human Resource Management: Rhetoric and Realities*. Chippenham: Macmillan Business.
- Lucas, Linda (2007): *Unpacking Globalization. Markets, Gender, and Work*. Lanham: Lexington Books.
- Milles, Raymond in Charles Snow (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand in Joseph Lampel (1998): *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Mlinar, Zdravko (1974): *Sociologija lokalnih skupnosti*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
- Mlinar, Zdravko (1986): *Protislovja družbenega razvoja. Osamosvajanje in podružbljanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Mlinar, Zdravko (2012): *Globalizacija bogati in/ali ogroža?* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede in Slovenska akademija znanosti in umetnosti.
- Mlinar, Zdravko (2013): *Ustvarjalnost in inovacije v procesu globalizacije*. V Slavko Splichal (ur.), *Globalizacija v dobro ali zlo*, 161-188. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti.
- Mohr, Robert in Cindy Zoghi (2008): *High-involvement Work Design and Job Satisfaction*. *Industrial and Labor Relations Review* 61 (3): 275-296.
- Morrow, Paula (1993): *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Moynihnan, Donald in Sanjay Pandey (2007): *Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment*. *Administration and Society* 39: 803-832.

- Nadvi, Khalid (2004): Globalisation and Poverty: How Can Global Value Chain Research Inform the Policy Debate? *IDS Bulletin* 35 (1): 20–30.
- O'Connor, David (2006): *Encyclopedia of the Global Economy. A Guide for Students and Researchers*. Volume 1, Volume 2. Westport, London: Greenwood Press.
- OECD (2002): *Employment outlook*. Pariz: OECD.
- OECD (2003): *Employment outlook*. Pariz: OECD.
- Origo, Federica in Laura Pagani (2008): Workplace Flexibility and Job Satisfaction: Some Evidence from Europe. *International Journal of Manpower* 29 (6): 539–566.
- Naumann, Earl (1993): Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers. *Group and Organization Management* 18: 153–87.
- Pane Haden, Stephanie, Donald Caruth in Jennifer Oyler (2011): Temporary and Permanent Employment in Modern Organizations. *Journal of Management Research* 11 (3): 145–158.
- Pickles, John (2006): Trade Liberalization, Upgrading, and Regionalization in the Global Apparel Industry. *Environment and Planning A* 38 (12): 2201–206.
- Porter, Michael (1995): What is strategy? *Harvard Business Review* 3: 61–78.
- Prilleltensky, Isaac in Ora Prilleltensky (2007): Webs of well-being: the interdependence of personal, relational, organizational and communal well-being. V John Haworth in Graham Hart (ur.), *Well-Being Individual, Community and Social Perspectives*, 57–75. New York: Palgrave Macmillan.
- Rosen, Ellen (2002): *Making Sweatshops: The Globalization of the U.S. Apparel Industry*. Berkeley: University of California Press.
- Rousseau, Denise (1995): *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Rousseau, Denise in Rene Schalk (2000): *Psychological contracts in employment. Cross cultural perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sassen, Saskia (2007): Countergeographies of Globalization: The Feminization of Survival. V Linda E. Lucas (ur.), *Unpacking Globalization. Markets, Gender, and Work*, 3–11. Lanham: Lexington Books.
- Schmitz, Hubert in Peter Knorringa (2000): Learning from Global Buyers. *Journal of Development Studies* 37 (2): 177–205.
- Schuller, Randall (1992): Linking the people with the strategic needs of the business. *Organisation Dynamics* 18: 32.
- Shrybman, Steven (1999): *The World Trade Organization: A Citizen's Guide*. Toronto: James Lorimer and Co. Ltd.
- Standing, Guy (2008): Economic Insecurity and Global Casualisation: Threator Promise. *Social Indicators Research* 88: 15–30.
- Stanojević, Miroslav (2006): Mobilising human resources to improve work intensity. HRM's contribution to hard work: a comparative analysis of human resource management: 157–181.
- Steger, Manfred (2013): *Globalization. A Very Short Introduction*. Hampshire: Oxford University Press.
- Sverke, Magnus, Daniel Gallagher in Johnny Hellgren (2000): Alternative work

- arrangements: Job stress, well-being and work attitudes among employees with different employment contracts. V K. Isaksson, C. Hogdtedt, C. Eriksson in T. Theorell (ur.), *Health effects of the new labor market*, 145–167. New York: Kluwer.
- Tabb, William (2001): *Amoral Elephant, Globalization and the Struggle for Social Justice in the Twenty-First Century*. New York: Monthly Review Press.
- Tewari, Meenu (2006): *Is Price and Cost Competitiveness Enough for Apparel Firms to Gain Market Share in the World after Quotas? A Review*. *Global Economy Journal* 6 (4): 1–46.
- Ulrich, Dave (1997): *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Values and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vandenberg, Robert, Hettie Richardson in Lorrina Eastman (1999): *The Impact of High Involvement Work Processes on Organisational Effectiveness: A Second Order Latent Variable Approach*. *Group and Organisational Management* 24 (1): 300–339.
- Wayne, Sandy, Lynn Shore in Robert Liden (1997): *Perceived Organizational Support and Leader – Member Exchange: A Social Exchange Perspective*. *Academy of Management Journal* 40: 82–111.
- Wiesner, Retha in Peter Innes (2010): *Bleak house or bright prospect? HRM in Australian SMEs 1998–2008*. *Asian Pacific Journal of Human Resources* 48 (151): 3–8.
- Wright, Patrick in Rebecca Kehoe (2008): *Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination*. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 46 (1): 6–20.