

Interpretativne sheme upravljanja s človeškimi viri med gospodarsko krizo: Primer proizvajalcev za avtomobilsko panogo

*Ana Arzenšek**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, Slovenija

Povzetek: V pričujoči kvalitativni raziskavi smo se ukvarjali s kognitivnimi shemami pri udeležencih domačih podjetij, ki proizvajajo za mednarodno avtomobilsko panogo v času gospodarske krize v Sloveniji. Natančneje so nas zanimale njihove interpretativne sheme o vlogi področja upravljanja s človeškimi viri (UČV) ter vloga krize kot dejavnika spreminjanja shem o UČV. Dinamiko spreminjanja shem smo pojasnili na podlagi Piagetove teorije adaptacije organizma na zahteve okolja. Primarni vir podatkov so predstavljali poglobljeni intervjuji s predsedniki uprav, vodji oddelkov za UČV ter vodji predstavnikov zaposlenih. Za namene triangulacije je bila narejena primerjalna analiza družbene odgovornosti v letnih poročilih iz let 2007 in 2008. Rezultati kažejo, da je vloga UČV v izbranih podjetjih v veliki meri strateška. Ugotovili smo tudi, da aktualna gospodarska kriza ne služi kot povod za spreminjanje shem na področju UČV, iz česar sklepamo na višjo prisotnost asimilacije v interpretativnih shemah. Zaključimo lahko, da je kriza pri proizvajalcih za avtomobilsko panogo v devetdesetih letih glavni dejavnik shem o UČV v aktualni krizi. Sočasno je prejšnja kriza tudi dejavnik, zakaj se sheme UČV pri udeležencih v krizi ne spreminjajo v večji meri.

Ključne besede: sheme, akomodacija, asimilacija, upravljanje s človeškimi viri, gospodarska kriza, avtomobilska industrija

Interpretive schemata of human resource management during economic crisis: Case of producers for automotive industry

Ana Arzenšek

University of Primorska, Faculty of management, Koper, Slovenia

Abstract: This qualitative research investigates interpretive schemata by producers for automotive industry during the economic crisis in Slovenia. Specifically, the interest was in their Human resource management (HRM) schemata in current crisis. We explained the dynamics of schema change on the basis of Piaget's theory of adaptation. In-depth interviews with CEOs, directors of HRM and leaders of trade unions served as a primary data source. In addition, comparative analysis of social responsibility as reported in companies' annual reports in 2007 and 2008 was made. Firstly, results demonstrate strategic role of HRM in chosen companies. Secondly, present economic crisis does not serve as a factor of schema change. In conclusion, participants mostly assimilate new information

*Naslov / Address: asist. Ana Arzenšek, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenia. E-mail: ana.arzensek@fm-kp.si

from environment to fit their HRM schemata. Results show the major factor for both assimilation and lack of schema change is occurrence of crisis in Slovenian companies that produce for automotive industry in the nineties.

Key words: schema, accommodation, assimilation, human resource management, economic crisis, automobile industry

CC = 3640

Namen pričujočega članka je predstaviti del obsežnejše raziskave o interpretativnih shemah udeležencev v času gospodarske krize, in sicer na področju upravljanja s človeškimi viri (UČV) v podjetju. Osnova za raziskovanje so sheme predsednikov uprav iz podjetij, ki delujejo za avtomobilsko industrijo. Načini, kako vodilni kadri dojemajo krizo ter strategije, ki jih ubirajo, so pomembni za prihodnji razvoj slovenskega gospodarstva. Raziskovanje vloge UČV v času gospodarske krize je koristno, saj kaže na glavna problemska področja na tem področju ter omogoča predvidevanje o prihodnji usmeritvi le-tega. Poleg tega so v kriznem času sheme bolj eksplicitne (Poole, Gioia in Gray, 1989), zato je ta čas posebej primeren za njihovo preučevanje.

Kognitivne sheme

Socialna kognitivna psihologija je po mnenju Rusa (1989) najbolj izrazito povezana prav s teorijo sheme, začetke katere lahko najdemo v misli Platona in Aristotla. V kasnejšem obdobju je Kant govoril o shemah kot o organizirajočih strukturah, ki delujejo kot posredniki med tem, kako vidimo in kako interpretiramo okolje. Med prvimi, ki so se eksperimentalno ukvarjali s shemami, je bil Bartlett (1932), ki se je ukvarjal s konstrukcijo in organizacijo spomina. Med pionirje koncepta uvrščamo tudi Asha (1946) z modelom formacije vtisa, Piagetovo konstruktivistično teorijo razvoja kognicije (1952, cit. v Wadsworth, 1996) ter gestalt psihologijo.

V zadnjih dveh desetletjih se raziskovanje konstrukta shem osredotoča na razumevanje, kako posamezniki hranijo socialne informacije in kako je nova informacija asimilirana v obstoječe védenje (Augoustinos, Walker in Donagheve, 2006; Fiske in Taylor, 2008). Sheme so opredeljene kot kognitivne strukture, v katerih je hranjeno védenje o nekem konceptu, njegove značilnosti in odnosi med temi značilnostmi (Fiske, 2000; McKinley, Zhao in Garrett Rust, 2000). Predstavljajo splošno védenje, ki je postalo abstraktno na podlagi veliko izkušenj z objektom in pojasnjujejo, kako deluje svet ter nudijo navodila za vedenje v različnih situacijah. Teorija shem izhaja iz kognitivne znanosti, zato je osrednji del raziskovanja percepcija in procesiranje socialnih informacij o posameznikih, skupinah, vlogah, dogodkih in organizacijah (Labianca, Gray in Brass, 2000). Ker so nas raziskovalno zanimale interpretativne sheme, v nadaljevanju podajamo opis le-teh.

Interpretativne sheme

Interpretativne sheme so pogosto obravnavana vrsta shem v organizacijah, zato jih nekateri raziskovalci (npr. Labianca idr., 2000; Poole, Gioia in Gray, 1989) enačijo z nazivom organizacijske sheme. So referenčni okvirji, ki jih delijo člani organizacije ali posameznih podskupin o organizaciji (Bartunek, 1984). Poole idr. (1989) vidijo organizacijsko shemo zelo podobno in sicer kot deljeno ogrodje védenja za razumevanje situacij in vedenje v organizaciji. Sheme so torej pomembni interpretativni sistemi, ki članom omogočajo organizacijo izkušenj in so osnova za razumevanje in odzivanje (Bartunek, 1984).

Za posameznike je privzetje interpretativnih shem v prvi vrsti koristno, saj z njimi pridobijo zanesljive napotke za doseganje zaželenih ciljev in učinkovite razlage za dogodke v organizacijskem svetu. Organizacija je potemtakem lahko označena glede na sheme, ki jih njeni člani rutinsko uporabljajo za osmišljanje situacij (Poole idr., 1989). Raziskovalni podatki niso enoznačni, do katere mere so sheme individualni oz. deljen fenomen, kljub temu pa je določen nivo skupnega razumevanja nujen za skladno dejavnost.

Na sheme vplivajo različni notranji in zunanji dejavniki. Med prvimi so posameznikova osebna preteklost, izvor in osebna prepričanja (Poole, Gray in Gioia, 1990) ter stopnja, do katere je poslovna situacija dojeta kot ogrožajoča (Grossenbacher, 2008). Pomembnejši zunanji dejavniki so: kontekst, v katerem se nahaja podjetje, panoga in velikost podjetja (Grossenbacher, 2008; Lau in Woodman, 1995), stopnja uspešnosti podjetja (Barr, Stimpert in Huff, 1992) in nemiri v poslovnem okolju (Bartunek, 1984; Fahey in Narayanan, 1989).

Če člani ne spremenijo svojih interpretativnih shem, dolgoročna in trajna sprememba ni mogoča. Chattopadhyay, Glick, Miller in Huber (1999) so ugotovili vpliv turbulenc v poslovnem okolju na prepričanja izvršnih kadrov na področju inovacij, ne pa tudi na prepričanja, ki se nanašajo na UČV, ugled, kvaliteto, učinkovitost in dosežke. Izsledki raziskave Regerjeve in Palmerja (1996) kažejo, da so vodilni kadri v času večjih turbulenc počasni pri dodajanju novih informacij v svoje sheme. Calori, Johnson in Sarnin (1994) menijo, da v primeru, ko je sedanje poslovno okolje podobno okolju iz preteklosti, samodejno in nadzorovano procesiranje nudita sovpadajoče zemljevide, med katerimi ni pomembnih odstopanj. Če je situacija dojeta kot pomembno drugačna od tiste v preteklosti, samodejno in nadzorovano procesiranje nudita neskladne zemljevide, kar upočasni odzivanje.

Glede na to, da so se za domače proizvajalce, ki proizvajajo v mednarodni avtomobilski industriji v času razpada Jugoslavije na začetku devetdesetih let v zelo kratkem obdobju spričo razpada tržišča močno spremenili pogoji poslovanja, se postavlja zanimivo raziskovalno vprašanje, v kolikšni meri (in ali sploh) so v pričujoči ekonomski krizi njihovi mentalni zemljevidi sovpadajoči s tistimi, ki so jih izgradili v preteklem kriznem obdobju.

Piagetov model adaptacije in organizacije

Ena bolj sofisticiranih kognitivnih teorij je model ekvibracije Jeana Piageta, ki na socialnopsihološkem področju doslej ni pritegnila želene pozornosti (Bečaj, 1993; Kahle, 1984; Kitchener, 1991). V nadaljevanju obravnavamo vidike Piagetove teorije, ki so skladni z osrednjim raziskovalnim vprašanjem, t.j. z vzdrževanjem in spreminjanjem kognitivnih shem.

Na podlagi svojega zgodnjega raziskovalnega dela je Piaget menil, da zaradi biološke danosti vsi organizmi delujejo v smeri *adaptacije* fizičnemu okolju, kakor tudi v smeri *organizacije* okolja (Wadsworth, 1996). Adaptacija je iskanje ravnotežja (ekvibracije) med asimilacijo ter organsko ali mentalno akomodacijo. Vedenje je kombinacija obojega, četudi v različnem ravnotežju obeh procesov (van Geert, 1998).

Asimilacija je kognitivni proces, s pomočjo katerega posameznik integrira nove zaznavne, motorične ali konceptualne vsebine v obstoječe sheme in s tem v vzorec vedenja. Posamezniki dražljaj prilagodijo obstoječi shemi (Gruber in Vonèche, 1995). V procesu asimilacije posamezniki težijo k »transformaciji percepcije do te mere, da postane skladna s primernim nazorom, t.j. s prejšnjo shemo. Asimilirati torej pomeni ohraniti in v nekem smislu identificirati« (Piaget, 1928, str. 142). Proces asimilacije shemo spremeni k večjemu kvantitativno (postane bolj bogata, a vsebinsko nespremenjena) ter vpliva na njen razvoj, saj se shema z novimi izkušnjami širi v smislu, da je v njej vedno več objektov (Wadsworth, 1996). Nasprotno pa spreminjanje shem poteka s pomočjo procesa akomodacije.

Če shema ni niti asimilirana, niti ignorirana, je spremenjena – akomodirana, torej kakovostno spremenjena. Ko so posamezniki soočeni z novim dražljajem, ga skušajo najprej asimilirati v obstoječe sheme. Kadar dražljaj ne more biti asimiliran, ker ustrezna shema ne obstaja, sledi bodisi izgradnja nove sheme za umestitev dražljaja ali pa prilagoditev obstoječe sheme do te mere, da je dražljaj skladen z njo. Rezultat akomodacije je sprememba sestave ene ali več shem (Gruber in Vonèche, 1995). Van Geert (1998) opozarja, da je akomodacija sicer vir novih informacij, vendar pa mora biti novo še vedno dovolj blizu staremu, da ostane v okviru norme. Akomodacija je osrednji princip razvoja in ne zgolj kratkotrajna prilagoditev zaradi občasnih nepredvidljivosti iz okolja.

Tradicionalna vloga UČV v slovenskem prostoru

Področje UČV je v preteklosti doživljalo ideološke premike. Personalni menedžment 60-ih let je pomenil opravljanje zgolj operativne funkcije hranjenja podatkov in urejanja personalnih map. Po tem času je sledil premik od administrativnih aktivnosti k dejavnostim, povezanih z zaposlenimi, s čemer se je uveljavil nov izraz »človeški viri« (Őzcelik in Aydınli, 2006). Strateška narava in vloga UČV sta deležni

pozornosti od 80-ih let. Strateško UČV je mogoče opredeliti kot skladnost UČV s poslovno strategijo, sodelovanje pri strateških odločitvah in kot stopnjo vključenosti strokovnjakov UČV v upravadah ter merjenje učinkov praks UČV v organizaciji (Kramberger, Ilič in Kohont, 2004).

V zadnjih letih je bilo v domačem prostoru opravljenih nekaj raziskav, ki opisujejo vlogo UČV v slovenskih organizacijah. Primerjalna analiza Slovenijo uvrsti v skupino držav z neintenzivnim (šibkim) UČV (Svetlik, 2004). Iz tega je mogoče sklepati na še ogromno neizkoriščenih človeških virov v domačih organizacijah. Vendar se v zadnjih letih zaradi ekonomskih, tehnoloških in socialnih sprememb dogajajo spremembe v pričakovanjih do zaposlenih in do UČV (Őzcelik in Aydınli, 2006). Zaradi pridružitve Slovenije EU ter zaradi potrebe po uskladitvi s podjetji iz tujine je potrebna uskladitev spreminjajoče se vloge UČV. Za domače proizvajalce za mednarodno avtomobilsko industrijo velja, da so na podlagi svoje vpetosti v mednarodno poslovanje do neke mere prisiljeni v uskladitev svojih praks na področju UČV z mednarodnimi standardi. Na drugi strani pa tudi pri njih lahko sklepamo na vplive nacionalnih (družbenih) značilnosti na področju UČV.

Raziskovalni problemi

Na podlagi zgoraj opisanega smo oblikovali dve raziskovalni vprašanji, in sicer:

- (1) Kakšna je vloga področja UČV v shemah udeležencev, ki proizvajajo za mednarodno avtomobilsko industrijo v času gospodarske krize?
Pod vlogo razumemo bodisi birokratsko, deklarativno strateško ali strateško vlogo UČV. Analiza vloge, ki jo ima UČV v konkretni industriji, namreč doslej še ni bila opravljena, posebej v času gospodarske krize.
- (2) Ali gospodarska kriza služi kot povod za spreminjanje shem o UČV?
Na spreminjanje shem bomo sklepali na podlagi primerjave med procesoma asimilacije in akomodacije v odgovorih udeležencev. Oba kognitivna procesa sta v normalnih okoliščinah uravnotežena, vendar je kriza lahko trenutek, ko je eden od procesov bolj prisoten kot drugi. Višjo prisotnost akomodacije v shemah razumemo kot delovanje okolja na sheme. Nasprotno pa višjo prisotnost asimilacije v shemah smatramo kot delovanje shem na okolje, pri čemer sheme ostajajo nespremenjene. V strokovni literaturi je pojasnjevanje shem na podlagi Piagetove teorije razmeroma redko in lahko ponudi nove vpogleda v delovanje shem.

Metoda

Udeleženci

Skupno je bilo opravljenih 11 poglobljenih intervjujev s po tremi predstavniki v vsakem od štirih izbranih slovenskih podjetij iz panoge, ki proizvaja za avtomobilsko industrijo. Štirje poglobljeni intervjuji so bili opravljeni s predsedniki uprav. Izbor utemeljujemo s tem, da so menedžerji v času kriz v središču kognitivnih premikov (Isabella, 1990), poleg tega imajo lahko posamezniki z višjim položajem vpliv na sheme svojih podrejenih (Chattopadhyay idr., 1999). Nadaljnje štiri intervjuje smo opravili z vodji oddelka za UČV, saj so neposredno vpleteni v prakse UČV, sočasno pa so pri njih sheme UČV zaradi narave dela najbolj bogate. Sočasno smo opravili tri nekoliko krajše intervjuje z vodji delavskih predstavnikov v podjetjih, saj predstavljajo vir informacij iz drugačne perspektive. Povprečna starostna struktura udeležencev je okoli 50 let z izjemo dveh udeležencev, ki sta starejša. Delež moških je večji (razmerje med spoloma je 9:2), kar pripisujemo posebnostim panoge.

Izbor panoge utemeljujemo s tem, da so panoge, ki proizvajajo za avtomobilsko industrijo zaradi vpetosti v mednarodno poslovanje v Sloveniji med prvimi občutile krizo. Izbrana podjetja so izvorno slovenska, vendar poslujejo tudi v tujini. Nabor podjetij je zaradi predhodnih težav pri dostopu do najvišjih menedžerskih struktur v času krize priložnosten.

Pripomočki

Na podlagi statističnih podatkov Statističnega urada Republike Slovenije in podatkov iz dnevnega časopisja smo izbrali panogo za empirični del raziskave. Izbrana panoga je v krizi veljala za eno od bolj občutljivih.

Ne glede na to, da je kognitivne sheme mogoče preučevati s pomočjo različnih metod (npr. metoda mrežnih repertoarjev, vprašalnik, ipd.), smo se odločili za poglobljene intervjuje, ki so manj strukturirani kot ostale metode, vendar so pri menedžerjih dobro sprejeti in omogočajo vpogled v pogloblitve koncepte (Isabella, 1990). Poglobljeni intervju je vsebinsko členjen na tri dele ter prilagojen položaju sogovornika. Vključuje: (1) obstoj krize v podjetju (zaznavanje, ali in kako se kaže kriza v podjetju); (2) kriza na področju UČV (zaznavanje krize v okviru področja UČV – ukrepi, vloga UČV ter načrti); (3) kriza v širšem poslovnem in družbenem okolju. Največji poudarek je bil pri drugemu delu intervjuja, ki predstavlja jedro raziskovalnega zanimanja.

Transkripte intervjujev smo kodirali in analizirali v programu za analizo kvalitativnih podatkov ATLAS.ti. S pomočjo računalniškega programa je raziskovalec lahko bolj fleksibilen pri upravljanju teksta, sočasno pa je z njegovo uporabo mogoče povečati konsistentnost in notranjo zanesljivost raziskave (Hannes,

Janssens in Wets, 2009). Program omogoča selekcijo, priklic in pregleden prikaz kodiranih citatov. V transkriptih intervjujev so v programu izbrani deli besedila (citati), ki so pripisani kodam. Osnovne kode raziskovalec pripravi vnaprej, v skladu z zastavljenimi vprašanji. Nadaljnje kode so ustvarjene v času analize (*in vivo*), pri čemer raziskovalec ponovno analizira vse dele gradiva.

Poleg omenjenih virov podatkov je bila za namene triangulacije opravljena tudi primerjalna analiza letnih poročil izbranih podjetij na podlagi ček liste po *Global Reporting Initiative* (GRI), s pomočjo katere se ugotavlja družbena odgovornost (DO) podjetja (glej Horvat, 2009). Celotna ček lista je sestavljena iz sedmih dimenzij DO, pri čemer je za problem raziskave ključna dimenzija Zaposlitvene prakse in pošteno delo, ki preverja, v kolikšni meri podjetja v letnem poročilu poročajo o: strukturi zaposlenih, odnosih med zaposlenimi in menedžmentom, zdravju in varnosti pri delu, usposabljanju in izobraževanju ter raznolikosti in enakih možnostih. Na tej podlagi je mogoče sklepati, v kolikšni meri podjetje v okviru svojega UČV omenjenim vidikom DO posveča pozornost. Vrednotenje poteka glede na to, ali podjetje o določenem vidiku DO poroča v celoti (+), deloma (+/-), ali pa o vidiku ne poroča (-). Analiza letnih poročil obravnavanih podjetij je bila opravljena na primerjavi postavk v letnih poročilih iz let 2007 in 2008 (pred krizo in v času prisotnosti krize).

Postopek

Intervjuje smo izvajali v časovnem obdobju treh mesecev, in sicer od aprila do junija 2009 na sedežu družb, v enem primeru pa na enoti sindikalnega predstavnika. Udeležencem smo na začetku pojasnili, da raziskujemo vlogo oddelka UČV v času gospodarske krize. Spodbudili smo jih, da pojasnijo lastna prepričanja. Intervjuji so bili posneti na diktafon. Posnetke intervjujev smo dopolnili z dodatnimi zapisi opažanj.

Intervjuji so trajali od 35 minut do 80 minut, v povprečju pa 55 minut. Sledili so prepis, kodiranje in analiza v ATLAS.ti. Iz metodološkega vidika kode zajemajo podatke, ki se navezujejo na raziskovalna vprašanja. V kodah so običajno zajeti krajši deli besedila, ki se povezujejo z drugimi viri podatkov z namenom razvrščanja običajno velikega števila podatkovnih enot (Hannes idr., 2009). V kolikor citatu, ki smo ga smatrali za pomembnega, ni bilo mogoče pripisati nobene kode, je bila ustvarjena nova koda in predhodno analizirani intervjuji so bili pregledani za morebitne prilagoditve za novo kodo. V drugo je bilo kodiranje namenjeno razširitvi prejšnjih idej in njihovi potrditvi oz. zavrnitvi. Bistvene kode so bile sprejete v nadaljnjo analizo iskanja njihovih značilnosti in medsebojnih povezav med njimi. Sledilo je oblikovanje deskriptivne faze o shemah UČV v izbranih podjetjih v času krize.

Da bi se izognili morebitni pristranosti pri izvedbi poglobljenih in ne v celoti strukturiranih intervjujev, smo podvzeli naslednje ukrepe: za razpravo v intervjujih smo namenili dovolj časa in v primeru nejasnosti prosili za dodatna pojasnila.

Prav tako smo v procesu kodiranja predhodno naredili protokol kodiranja z najbolj pomembnimi kodami. Poleg tega je dodatni raziskovalec, več kodiranja in brez uvida v smoter raziskave, neodvisno kodiral vzorec intervjujskega materiala, pri čemer je bila dosežena zadovoljiva skladnost med obema raziskovalcema (85 %). Opisane ukrepe smo smatrali kot minimum za zadostitev pogojev znanstvenega raziskovanja, pri čemer smo ohranili raziskovalno svobodo in menedžerjem lastne izraze, kar poudarja tudi Diplock (1999). Kodirane kategorije in njihove medsebojne odnose smo primerjali in iskali notranje vzorce. Na podlagi deskriptivne faze je bilo mogoče oblikovati zaključke o shemah UČV izbranih podjetij v času krize. V rezultatih podajamo tipične citate relevantnih kod.

Pri analizi letnih poročil smo se zavedali, da so vsebinsko in prostorsko omejena, zato smo v prvi vrsti primerjali njihovo vsebino ter iskali podobnosti in razlike med obema letoma na dimenziji Zaposlitvene prakse in pošteno delo. Podobnosti in razlike so bile skupaj z opombami označene na ček listi. Predvidevamo, da razlike pri poročanju o praksah na področju UČV pomenijo spremembe shem na področju UČV pri menedžmentu.

Rezultati

V prvem delu rezultatov podajamo rezultate osnovne analize poglobljenih intervjujev. V drugem delu sledi primerjava z rezultati iz letnih poročil.

Intervjuji

Ker rezultati intervjujev z vodji delavskih predstavnikov niso dali pomembno drugačnih odgovorov kot drugi dve skupini udeležencev, jih na tem mestu prikazujemo skupaj z ostalimi intervjuji. Skupno je bilo v 41 kodah pripisanih 614 citatov. Tabela z vsemi kodami in pripisanimi frekvencami citatov se nahaja v Prilogi. Spodnji diagram je nastal na podlagi števila citatov v kodah in predstavlja osnovni del analize intervjujev.

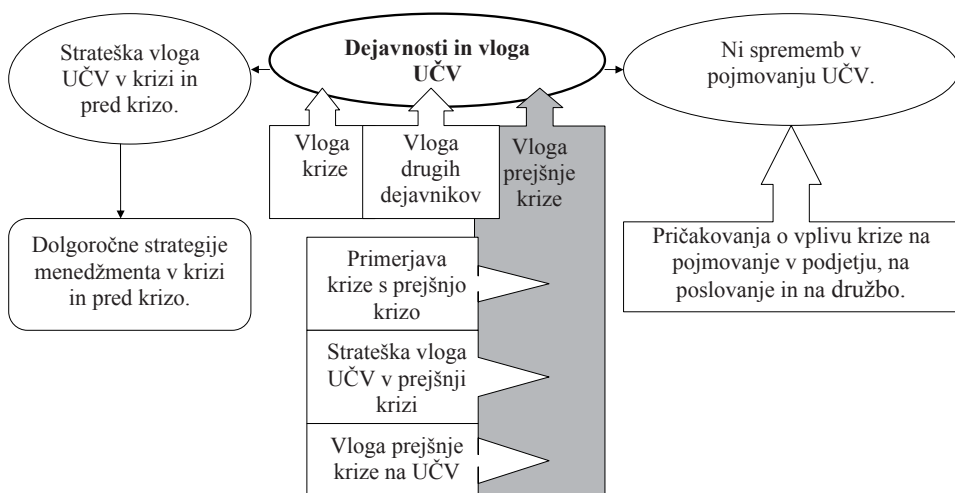
Iz Slike 1 in iz Tabele 2 (glej Prilogo) je razvidno, da udeleženci vlogo UČV v izbranih podjetjih dojemajo kot strateško, in sicer tako med krizo (52 pripisanih citatov), kot tudi pred pojavom krize (40 citatov). Dodatna analiza obeh kod pokaže, da v okvirih strateške UČV udeleženci največ poročajo o pomembni vlogi izobraževanja in usposabljanja v podjetju (33 % odgovorov v okviru sheme za čas pred krizo in 15 % v času krize), pomenu skrbi za zaposlene in medsebojnim odnosom med zaposlenimi (23 % odgovorov v okviru sheme za čas pred krizo in 15 % v času krize) ter strateškemu kadrovanju v času krize (13 % odgovorov v okviru sheme v času krize):

»Aktivno izvajamo izobraževanja, ker mi računamo na to, da morajo ljudje ostati pripravljeni na to, da, ko pa bo (mi računamo na to, da bo), ker zna

se nam to zgoditi: če ne bomo imeli ljudi in ne bomo pripravljene, ne bomo imeli s kom delat. Ker vemo, dve, tri leta nazaj, kako je težko dobiti kader. Tega, da ga danes imaš, jutri ga nimaš, potem dobiš delo, koga boš postavil? Neizobraženega, za stroj? Potem pa reklamacije, delo izgubiš, vse, zato mi kar delamo na usposabljanjih, izobraževanjih.» (11:23)

Ugotovitev o shemi UČV kot strateškem področju dopolnjuje tudi razmeroma majhno število citatov o birokratski vlogi UČV v podjetju v sedanji (8 pripisanih citatov) ter v prejšnji krizi (6 citatov), pri čemer je birokratska vloga UČV nasprotna strateški vlogi. Poleg tega je iz tabele s kodami mogoče razbrati tudi relativno malo število citatov (5) o kratkoročnih ukrepih menedžmenta v krizi, med katere se denimo uvršča odpuščanje invalidov ali odtegnitev regresa. Odgovor na prvo raziskovalno vprašanje je torej, da je vloga UČV v izbranih podjetjih v veliki meri strateška. Poleg relativno velikega števila primerov, ki kažejo na strateško vlogo UČV, udeleženci poročajo tudi o drugih dolgoročnih strateških ukrepih pri poslovanju v času krize (npr. strateška vloga UČV pri odpuščanju in premeščanju (10 % odgovorov v shemi), strateška vloga vodstva pri UČV (10 % odgovorov v shemi), kar potrjuje, da so strategije pri poslovanju v veliki meri razvojno naravnane.

Kriza pomembno vpliva na dejavnosti v okviru UČV (65 pripisanih citatov). Dodatna analiza kodiranih vsebin razkrije, da se kriza daleč najbolj kaže pri premeščanju in odpuščanju presežnih delavcev (32 % odgovorov v okviru sheme). V manjši, a še vedno pomembni meri so se spremenila sredstva in načini izobraževanja, pri čemer je v porastu obseg notranjega izobraževanja (14 % odgovorov). Sprememba



Slika 1. Prikaz analize intervjujev o vlogi UČV in vlogi različnih dejavnikov vpliva na pojmovanje in delovanje UČV.

ostalnih dejavnosti (npr. ovrednotenje kakovosti kadrov v organizaciji in prehod na skrajšan delovni teden) se kaže v manjši meri.

»Prej smo govorili o tem, kako pridobiti kader, zdaj pa, kako se ga rešit. To je edina razlika. Medtem ko..., in pa omejena sredstva. Drugače pa še to, da je kadrovska funkcija bolj izpostavljena.« (12:56)

Poleg vloge krize na dejavnosti UČV so za pojmovanje in delovanje področja UČV pomembni tudi drugi dejavniki (32 pripisanih citatov). Vendar dodatna analiza kodiranih vsebin pokaže, da ne gre za enovito skupino dejavnikov, temveč za številne različne dejavnike, med katerimi prednjači pomanjkanje ustreznih kadrov na trgu dela (28 % odgovorov v okviru sheme) in s tem povezana stiska kadrovikov (glej zgornji citat). Kot pomembni za dejavnost UČV se kažejo tudi navedki, ki poudarjajo vlogo osebnostnih potez kadrovika ter preferenc vodstva podjetja (25 %) in osebnostne poteze zaposlenih (22 %)

»Vendar zadnja leta se nam je to začelo ožati. S postavljanjem vodij, na kar mi velikokrat nismo imeli vpliva, ker jih je postavljala uprava, sem bil (...) s predsednikom uprave v velikem navzkrižju. Predsednik uprave ima lepe misli, vendar pri ravnanju z ljudmi pa nismo imeli velike podpore. Smo se morali zelo zelo boriti za to, kar smo počeli. Marsikaj tudi na skrivaj...« (1:23).

Udeleženci iz vseh štirih podjetij razmeroma pogosto poročajo o pomembni vlogi, ki jo je pri razmišljanju o shemah UČV imela kriza devetdesetih let, po razpadu Jugoslavije leta 1991 (neposredno se to odraža v kodi »Primerjava krize s prejšnjo krizo« (13 citatov), posredno pa še v kodah »Vloga prejšnje krize na UČV« (7 citatov), »Birokratska vloga UČV v prejšnji krizi« (6 citatov) in »Strateška vloga UČV v prejšnji krizi« (3 citati). S tem, ko je razpadel skupni jugoslovanski trg, so podjetja v tej panogi doživela hudo eksistenčno stisko. Iz odgovorov je razvidno, da se udeleženci v aktualni krizi navezujejo na izkušnje s prejšnjo krizo in da primerjajo obe krizi ter pričakovanja o izidih iz aktualne krize prilagajajo svojim shemam prejšnje krize. To velja tako za poslovanje na splošno, kot za ožje področje UČV.

»Vsaj za prejšnjo krizo, to je bilo po razpadu Jugoslavije, lahko rečem, da je bilo tako, da ljudje potrebujejo očeta, torej nekoga, ki nase prevzame skrb in odgovornost za življenje na svoje breme. /.../ Ko je nevarnost stečaja minila, pa se je kar naenkrat pojavila želja po tem, da se naredi nekaj na področju razpoloženja, odnosov in tako naprej. In takrat, v tistem času, se je zreduciralo tudi kadrovska dejavnost, ne vem, ali se jo bo tudi zdaj, potem v ospredje pridejo bolj personalne zadeve.« (1:34)

Iz zgornjega citata vodstva oddelka za UČV je mogoče razbrati skrb, da bo v prihodnosti zaradi krize v ospredje prišla manj strateška in bolj personalna narava področja.

»Tista kriza nas je naučila, da odvisnost od samo enega kupca ni v redu. Da je problem./.../tako da moramo biti čim manj odvisni, da moramo biti prepoznavni, po tem, da bodo drugi želeli z nami sodelovat. Ne zato, ker znamo dobro delati kose, ampak ker jih znamo tudi dobro razviti. Da imamo v hiši znanje, da lahko kupca presenetimo in mu ponudimo rešitev, ki je od nas ni pričakoval, ki je ni poznal, je pa boljša od njegove, to. In mi smo se iz avtomobilskega programa začeli širiti na področje energetike.« (3:65)

Citat kaže na spremembo v interpretativnih shemah vodstva oddelka UČV o pomenu neodvisnosti od enega samega kupca in posledično na strateško usmeritev v prejšnji krizi.

Pri analizi rezultatov intervjujev nas je sprva presenetilo veliko število kod, ki kažejo pomembno vlogo, ki jo ima aktualna kriza na dejavnosti UČV na eni strani (65 citatov), ter velikim številom izjav v kodah »Ni vpliva krize na razmišljanje o UČV« (34 citatov), »Ni spremembe na sheme v družbi« (15 citatov) in »Ni vpliva krize na sheme v organizaciji« (11 citatov), ki so nakazovale na nespremenjeno pojmovanje UČV v času krize pri udeležencih. Na eni strani torej velik vpliv na dejavnosti v okviru UČV, na drugi strani pa nespremenjeno razmišljanje o vlogi UČV (glej sliko 1).

»Osnovna vsebina in ta pristop mislim, da se ne bi smela spremeniti.« (7:26)

Citat je odgovor predsednika uprave na vprašanje, ali bo kriza kaj spremenila na področju UČV, pri čemer je s pristopom mišljena usmerjenost k razvojnim vidikom UČV. Videti je, da se podjetja v okvirih oddelka za UČV na eni strani proaktivno odzivajo na potrebe kriznega časa, na drugi strani pa same sheme o UČV niso v veliki meri spremenjene. Iz tega smo sklepali, da je prožnost pri odzivih na krizo integrirana v aktualne sheme na področju UČV. Na podlagi tega je mogoče odgovoriti na drugo raziskovalno vprašanje, in sicer, da aktualna gospodarska kriza ne služi kot povod za večje spreminjanje shem na področju UČV v izbranih podjetjih.

Osnovni analizi kod je sledil proces oblikovanja širših pojmovnih kategorij na podlagi razmišljanj udeležencev. Pri tem smo si v veliki meri pomagali s kodo »Sheme menedžmenta« (51 citatov), ki zajema širok spekter izjav menedžerjev, ki kažejo na interpretativne sheme. Ne glede na to, da se izjave ne navezujejo zgolj na področje UČV, nudijo pomemben vpogled v njihova razmišljanja. Vsebinski razpršenosti izjav navkljub dodatna analiza kodiranih vsebin pokaže, da se udeleženci najpogosteje dotikajo teme družbena odgovornost podjetja (18 % izjav), pohlepa menedžmenta (14 % izjav) ter pomena odnosa do zaposlenih (12% izjav).

»Veste, s plačo je tako - imam samo ena usta... In v tem trenutku sem prav privoščljiv nekaterim direktorjem, ki so si izplačevali nerazumne plače in imajo sedaj probleme s svojimi zaposlenimi. Miselnost, da je vse mogoče, ne da bi upoštevali vlogo zaposlenih, je napačna in se slej kot prej zruši. To se je v zadnjem času razraslo čez vse razumne meje.« (9:20)

Tabela 1. Primerjava poročanja za Zaposlitvene prakse in pošteno delo v letnih poročilih

Podjetje	A		K		M		T	
	'07	'08	'07	'08	'07	'08	'07	'08
ZAPOSLENOST								
Skupno število zaposlenih glede na tip zaposlitve, pogodbo o zaposlitvi in regijo.	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Skupno število in stopnja fluktuacije pri zaposlenih glede na starostno skupino, spol in regijo.	-	-	-	-	-	-	-	-
ODNOSI ZAPOSLENI/ MENEDŽMENT								
Odstotek zaposlenih, ki so zajeti znotraj sporazuma o kolektivnih pogodbah.	-	-	-	-	-	-	-	-
Najkrajši rok za obveščanje o operativnih spremembah, vključno s tem, ali je to določeno v kolektivnih pogodbah.	-	-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
POKLICNO ZDRAVJE IN VARNOST								
Stopnje poškodb, poklicnih boleznih, bolniških dni in absentizma ter število delovnih nezgod po regijah.	+/-	+/-	-	-	-	+/-*	-	-
Programi izobraževanja, usposabljanja, svetovanja, preventive in nadzora tveganja za zaposlene, njihove družine ali člane skupnosti o težkih boleznih.	+	+/-**	+/-	+	+/-	+	+	+
USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE								
Povprečno število ur za izobraževanje na leto na zaposlenega po kategorijah zaposlenih.	+/-	+/-	+/-	+	+/-	+	+/-	+
RAZNOLIKOST IN ENAKE MOŽNOSTI								
Sestava vodstvenih struktur in razčlemba zaposlenih po kategorijah glede na spol, starostno skupino, pripadnost manjšini in drugi indikatorji raznovrstnosti.	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Delež osnovne plače moških in žensk po kategorijah zaposlenih.	-	-	-	-	-	-	-	-

Opombe: Oznake A, K, M in T so oznake za štiri različna podjetja. Oznaka + pomeni, da podjetje o vidiku družbene odgovornosti v celoti poroča, oznaka +/- pomeni, da podjetje o vidiku družbene odgovornosti delno poroča in znak - pomeni, da podjetje o vidiku družbene odgovornosti ne poroča.

* Razlika med obema letnima poročiloma obstaja in kaže na izboljšanje vidika družbene odgovornosti. ** Razlika med obema letnima poročiloma obstaja in kaže na poslabšanje vidika družbene odgovornosti.

Zaključimo, da je kriza devetdesetih let v avtomobilski panogi pomemben dejavnik aktualnih delovanj in shem o UČV v aktualni krizi. Poleg tega je prejšnja kriza tudi dejavnik, zakaj se sheme UČV pri udeležencih v tokratnem kriznem obdobju ne spreminjajo v veliki meri.

Letna poročila

Na podlagi primerjave letnih poročil iz let 2007 in 2008 ugotavljamo, da med letoma na večini postavk ni večjih sprememb. Pri treh podjetjih smo zabeležili pozitivno razliko za leto 2008 glede na leto 2007. Gre za izboljšanje vidika DO na poddimenziji Poklicno zdravje in varnost, in sicer na področju izobraževanja in usposabljanja o varnosti pri delu. Primer pozitivne razlike je opaziti tudi pri poročanju o stopnjah poškodb, poklicnih bolezni, bolniških dni in absentizma ter število delovnih nezgod. Razlika se pojavlja tudi pri enem podjetju na poddimenziji Usposabljanje in izobraževanje. Zanimivo je omeniti, da v podjetju A, kjer je v edinem primeru prišlo do poslabšanja poročanja (negativni trend v 2008 glede na leto 2007), vodja UČV tudi v intervjuju poroča o poslabšanju odnosa do UČV v zadnjem času.

Razprava

Pričujoči članek je del longitudinalne raziskave o spreminjanju kognitivnih shem v času mednarodne gospodarske krize, ki se je v Sloveniji pričela kazati v tretjem četrtletju leta 2008. V njem smo se ukvarjali z vsebino in spreminjanjem kognitivnih shem pri udeležencih v domačih podjetjih, ki proizvajajo za avtomobilsko industrijo. Izbiro oddelka UČV utemeljujemo s tem, da je v kriznem obdobju oddelek za UČV bolj izpostavljen, sočasno pa nastopi potreba po prilagoditvi načina funkcioniranja (Fahey in Narayanan, 1989).

Tako podatki letnih poročil, kot izjave v intervjujih s predsedniki uprav, vodji oddelkov za UČV in z vodji predstavnikov zaposlenih kažejo na to, da je trenutna gospodarska kriza dejavnik sprememb dejavnosti UČV. Prvo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na vlogo UČV v času krize. Iz rezultatov intervjujev je mogoče sklepati, da je vloga UČV v izbranih podjetjih v času krize pretežno strateška, kar potrjujejo tudi podatki drugih kod. Iz odgovorov sledi, da je bila strateška vloga UČV prisotna že pred pojavom krize. Predpostavljamo, da na omenjeno vlogo in vsebino shem o UČV v konkretnih podjetjih vplivajo trije dejavniki: (1) prisotnost v mednarodnem konkurenčnem okolju, ki postavlja pred akterje visoke zahteve in (2) hiter razvoj avtomobilske panoge. V takšnem okolju so tudi visoke zahteve po visokih standardih na področju UČV. Tretji dejavnik (3) so izkušnje s krizo devetdesetih let, na katero se udeleženci v intervjujih pogosto navezujejo.

Kontinuiteta vloge UČV je pričakovana, saj so interpretativne sheme, podobno kot ostale socialne kognicije, relativno trajne in stabilne, posebej, če so se v preteklosti izkazale za učinkovite, kar daje občutek varnosti in kontinuitete. Rezultati so skladni tudi z ugotovitvami Calorija idr. (1994), ki menijo, da v primeru, ko je sedanje poslovno okolje podobno okolju iz preteklosti, samodejno in nadzorovano procesiranje nudita sovpadajoče mentalne zemljevide, zato se odzivanje ne spremeni. Pri tem je potrebno poudariti, da je o (ne)spreminjanju shem v času poglobitve krize v panogi, posebej na podlagi ene meritve, težko zaključevati. Glede na to, da je raziskava zastavljena longitudinalno, bo o dinamiki shem bolj verodostojno zaključevati čez daljše časovno obdobje.

Podatki letnih poročil kažejo nekoliko drugačno podobo. V skladu z GRI podjetja deloma poročajo o nekaterih kazalcih družbene odgovornosti, natančneje o največ šestih od devetih. Zelo redko pa podjetja v celoti poročajo o določenem kazalcu družbene odgovornosti. Sklepamo, da za to obstajajo naslednji razlogi. (1) Podjetja ne poročajo o nekaterih kazalcih, ker v Sloveniji obstaja drugačna zgodovina delovno-pravnih razmerij kot v ZDA, od koder prihaja GRI. Do neke mere velja ta argument tudi za poročanje o raznovrstnosti, ki v Sloveniji ni prisotna v takšni meri kot v ZDA. Vendar pa nekatera podjetja iz vzorca zaposlujejo denimo tudi invalide, o katerih v letnih poročilih ni podatkov. (2) Podjetja se v celoti ne zavedajo svoje odgovornosti do zaposlenih in njihovih svojcev, kar je pomemben vidik družbene odgovornosti. (3) Letna poročila domačih podjetij so pogosto pisana nekoliko skopo, pri čemer je mogoče sklepati, da podjetja o nekaterih vidikih družbene odgovornosti ne poročajo, ker v tem ne vidijo pomena.

Izkušnje s preteklo krizo so pomemben dejavnik pri odgovoru na drugo zastavljeno raziskovalno vprašanje, v katerem nas je zanimalo, ali gospodarska kriza služi kot povod za spreminjanje shem UČV. Odgovor smo iskali na podlagi primerjave med procesoma asimilacije in akomodacije v odgovorih udeležencev. Po Piagetu razvoj namreč poteka z ekvilibracijo procesa asimilacije novih informacij v že obstoječe mentalne strukture in procesa akomodacije obstoječih mentalnih struktur, ki inkorporirajo nove in neskladne informacije. Ne glede na to, da sta oba kognitivna procesa v normalnih okoliščinah uravnotežena, je kriza lahko trenutek, ko je eden od procesov bolj prisoten kot drugi.

Sinteza analize intervjujev in primerjalne analize letnih poročil za leti 2007 in 2008 pokaže, da aktualna gospodarska kriza ne služi kot povod za spreminjanje shem na področju UČV.

Sheme ostajajo povečini nespremenjene, iz česar zaključimo na višjo prisotnost asimilacije v shemah, saj so zahteve aktualne krize v UČV povečini akomodirane v obstoječo shemo »vloga in delovanje UČV v krizi«. Razlog za to je obstoj krize v devetdesetih letih, ki je delovala na sheme UČV. Izguba jugoslovanskih in vzhodnoevropskih trgov, sproščanje blaga in storitev ter razpad velikih gospodarskih sil je leta 1992 povzročilo dno gospodarske krize. Od takrat naprej je slovensko gospodarstvo zvezno raslo, preusmeritev na večinoma zahodne trge pa je prinesla večjo storilnost

(Svetlik, 2004). Nevarnost propada podjetja v preteklosti pomeni pomembno prelomno točko in aktivnosti, ki so jih podvzeli takrat, so podjetju omogočile preživetje. Sheme udeležencev kažejo naslednje prepričanje:

»Vsi govorimo na tak način, da če smo se takrat rešili, se bomo tudi zdaj.«
(13:6)

Kljub temu, da analiza letnih poročil pokaže na enak trend kot analiza rezultatov, pri tem ni odveč določena previdnost. Na podlagi primerjave letnih poročil dveh let namreč ni mogoče z gotovostjo trditi, da odsotnost večjih razlik v poročanju nujno pomeni odsotnost spreminjanja kognitivnih shem. Kot že omenjeno, so letna poročila namenjena ozkemu krogu bralcev, zato so skopa in pogosto s poudarkom v finančnem delu poročila. Četudi je zgovoren podatek, da podjetja v zgolj zmerni meri poročajo o vidikih družbene odgovornosti do svojih zaposlenih, pa je na drugi strani poročanje v letnih poročilih posebej odporno na spremembe, posebej v relativno kratkem obdobju spremljanja. V prihodnosti bomo zato v analizo vključili širši nabor letnih poročil.

Kljub temu, da je asimilacija konzervativni princip podrejanja okolja organizmu, takšnemu, kot je, to ni nujno negativno. Konzervativnost asimilacije ima po van Geertu (1998) svojo zaščitno vlogo, saj organizmu zagotavlja, da je vsaka izkušnja v okolju skladna s trenutnim razumevanjem okolja. Glede na to, da so predstavniki izbranih podjetij že preživeli eno krizo in jo osmislili, je njihovo razumevanje okolja drugačno kot pri predstavnikih drugih panog, ki nimajo izkušnje s krizo (slednje se je dejansko potrdilo pri primerjavi shem udeležencev iz panoge, ki proizvajajo za avtomobilsko panogo s shemami finančnih institucij, kjer je opaziti več akomodacije). Zaključujemo, da asimilacija ni nujno neprilagojen princip odzivanja na zahteve okolja.

Literatura

- Ash, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 1230–1240.
- Augoustinos, M., Walker, I. in Donagheve, N. (2006). *Social Cognition: An Integrated Introduction*. London: Sage Publications.
- Barr, P. S., Stimpert L. J. in Huff, A. S. (1992). Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal*, 13(5), 15-36.
- Bartlett, F. C. (1932). *Remembering: A study in experimental and social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bartunek, J. M. (1984). Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly*, 29, 355-372.
- Bečaj, J. (1993). Dvojna funkcija socialne interakcije: I. del [Double function of social interaction, part 1]. *Anthropos*, 25(1/2), 90-105.

- Calori, R., Johnson, G. in Sarnin, P. (1994). CEOs' Cognitive Maps and the Scope of the Organization. *Strategic Management Journal*, 15(6), 437-457.
- Chattopadhyay, P., Glick, W. H., Miller, C. C. in Huber, G. P. (1999). Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning and Social Influence. *Strategic Management Journal*, 20(8), 763-789.
- Diplock, P. C. (1999). Organizational change schemas: An empirical investigation of how health care managers make sense of organizational change. *Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 60(2-A), 0479.
- Fahey, L. in Narayanan V. K. (1989). Linking Changes in Revealed Causal Maps and Environmental Change: An Empirical Study. *Journal of Management Studies*, 26(4), 361-378.
- Fiske, S. (2000). Schema. V A. E., Kazdin (ur.), *Encyclopedia of psychology* (Vol.7, str. 158-160). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Fiske, S. in Taylor, S. E. (2008). *Social cognition: From brains to culture*. New York: McGraw Hill.
- Grossenbacher, S. (2008). *Inside the Mind of Decision Makers: Antecedents and Consequences of Managers' Mental Models*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Gruber, H. E. in Vonèche J. J. (1995). *The essential Piaget: an interpretive reference and guide*. New Jersey: Aronson Inc.
- Hannes, E., Janssens D. in Wets G. (2009). Does Space Matter? Travel Mode Scripts in Daily Activity Travel. *Environment and Behavior*, 41, 75 - 100.
- Horvat, T. (2009, junij). *Reporting on corporate social responsibility: the case of Slovenian annual reports*. Prispevek predstavljen na konferenci MOTSP, Šibenik, Hrvaška.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.
- Kahle, R. L. (1984). *Attitudes and Social Adaptation: A Person – Situation Interaction Approach*. Oxford: Pergamon Press.
- Kitchener, R. F. (1991). Jean Piaget: The Unknown Sociologist? *The British Journal of Sociology*, 42(3), 421 - 442.
- Kramberger, A., Ilič B. in Kohont, A. (2004). S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije [With strategically oriented management to organisational growth and success]. V I, Svetlik in B, Ilič (ur.). *Razpoke v zgodbi o uspehu* (str. 66-110). Ljubljana: Sophia.
- Labianca G., Gray B. in Brass D. J. (2000). A Grounded Model of Organizational Schema Change during Empowerment. *Organization Science*, 11(2), 235-257.
- Lau, C. M. in Woodman R. W. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554.
- McKinley, W., Zhao J. in Garrett Rust K. (2000). A Sociocognitive Interpretation of Organizational Downsizing. *The Academy of Management Review*, 25(1), 227-243.
- Özcelik O. A. in Aydınli F. (2006). Strategic role of HRM in Turkey: a three-country comparative analysis. *Journal of European Industrial Training*, 30(4), 310-327.
- Piaget, J. (1928). *Judgement and reasoning in the child*. New York: Harcourt in Brace.
- Poole, P. P., Gioia D. A. in Gray B. (1989). Influence modes, schema change, and organizational transformation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 25, 271-289.

- Poole, P. P., Gray, B. in Gioia D. A. (1990). Organizational Script Development Through Interactive Accommodation. *Group and Organization Studies*, 15(2), 212 – 233.
- Reger, R. H. in Palmer, T. B. (1996). Managerial Categorization of Competitors: Using Old Maps to Navigate New Environments. *Organization Science*, 7(1), 22-39.
- Rus, V. S. (1989). Socialna kognicija: zgodovinsko ozadje [Social cognition: historical background]. *Anthropos*, 20(3/4),170-180.
- Svetlik, I. (2004). Uvod: Razpoke v zgodbi o uspehu [Introduction: Cracks in success story]. V I, Svetlik in B., Ilič (ur.). *Razpoke v zgodbi o uspehu* (str. 1-12). Ljubljana: Sophia.
- Van Geert, P. (1998). A Dynamic Systems Model of Basic Developmental Mechanisms: Piaget, Vygotsky, and Beyond. *Psychological Review*, 105(4), 634 - 677.
- Wadsworth, B. J. (1996). *Piaget's theory of cognitive and affective development: foundations of constructivism*. New York: Longman Publishers.

Priloga

Tabela A1. Vse kode in frekvence citatov iz intervjujev

Ime kode	<i>f</i>
vpliv krize na dejavnosti UČV	65
strateška vloga UČV v krizi	52
sheme menedžmenta	51
strateška vloga UČV pred krizo	40
vzdušje v O v krizi	40
NI vpliva krize na razmišljanje o UČV	34
finančni ukrepi menedžmenta v krizi	33
vpliv drugih dejavnikov na dejavnosti UČV	32
dolgoročne strategije menedžmenta v krizi	27
dolgoročne strategije menedžmenta pred krizo	26
vpliv drugih dejavnikov na poslovanje	26
pričakovanja o vplivu krize na družbo	25
pričakovanja o vplivu krize na poslovanje	24
omejitve pri dolgoročnem strateškem načrtovanju menedžmenta	19
vpliv drugih dejavnikov na sheme UČV	18
NI spremembe na sheme v družbi	15
pričakovanje o vplivu krize na sheme v O	15
vzroki za krizo	14
primerjava krize s prejšnjo krizo	13
NI vpliva krize na sheme v O	11
deklarativno strateška vloga UČV	10
ovire za spremembo shem UČV	10
vpliv krize na sheme v družbi	10
vzdušje v O pred krizo	10
vpliv krize na sheme v O	9
birokratska vloga UČV v krizi	8
vloga prejšnje krize na UČV	7
vpliv krize na sheme sindikalistov	7
birokratska vloga UČV v prejšnji krizi	6
nestrinjanje o strategiji UČV v O	6
nestrinjanje o vlogi UČV v O	6
prožnost UČV	6
kratkoročni ukrepi menedžmenta v krizi	5
rešitve za krizo_poslovanje	5
pričakovanja o strateški vlogi UČV	4
rešitve za krizo_družba	4
pričakovanja o vplivu drugih dejavnikov na sheme UČV	3
strateška vloga UČV v prejšnji krizi	3
ravnanje konkurence je podobno	2
ravnanje konkurence ni podobno	2
NI vpliva družbenih sprememb na sheme UČV	1

Opomba: O = organizacija, UČV = upravljanje s človeškimi viri.