

nje nekvalificirane delovne sile iz širšega okolja, z vsemi dodatnimi posledicami, ki iz tega izvirajo, brezobzirno obnašanje na trgu, ekstenzivno gospodarjenje, ki nas dolgoročno samo po sebi vodi v vedno večje tehnološko zaostajanje z grozljivimi posledicami za naš bodoči, celo narodnostni obstoj. Gospodarstvenik, ki je bil z vidika dohodkovne maksimalizacije v našem avtoritarnem okolju uspešen, postaja na pol narodni heroj, ko je na račun tega dohodka prav temu narodu lahko povzročil dolgoročno škodo, ki je v eksponentnem razmerju z njegovo kratkoročno koristjo.

Res, za vso to dejavnost bo dobil nesporno opravičilo v objektivnih razmerah, s katerimi se neprestano sooča, v državi, ki gleda v glavnem na to, kako bi iz njega izsesala še kake dodatne prispevke za svoj nenasitni proračun. Toda dolgoročno ga to ne opravičuje. Vsekakor družba s svojimi dolgoročnimi interesi od takega opravičila nima ničesar.

Ugovarjam tezi, da je naš največji problem v nekompetentnih in vrednostno nedoraslih politikih, tudi če je to samo po sebi lahko res. Postavljam tezo, da ja naš največji socialni in narodni problem pomanjkanje direktorske oz. managerske skrukture, ki bi bila kos položaju. Res, tako postavljena trditev je lahko podobna zahtevi po nemogočem. Toda problem je tu. V negotovosti, ki je temeljni problem gospodarstvenika, je prav velika širina duha in globoka etična občutljivost tisti most, ki zaenkrat lahko premošča sedanje protislovje med individualnostjo podjetja in njegovo sistemsko integracijo. Tako kompetenten gospodarstvenik negotovost vsaj v določeni meri spreminja v relativno gotovost, na kateri se lahko uveljavi racionalnost. Tega pa se ne more naučiti kot neke vrste managerske tehnike. To znanje predpostavljamo. Terjamo pa veliko več, če naj se rešimo iz zaostajanja.

IVAN SVETLIK

Upravljanje s kadri

Če se izrazim v jeziku zahodnoevropskega managementa, potem lahko rečem, da se ukvarjam z upravljanjem s človeškimi viri, z delovno silo. Pri nas bi morda nekateri temu rekli upravljanje s kadri. To se razdeli vsaj na dva pomembna segmenta: na makrosegment, ki se nanaša predvsem na zaposlovanje in uravnavanje trga delovne sile, in na mikrosegment, kjer imamo opravka s pridobivanjem in izbiranjem kadrov kakor tudi z vlaganjem v razvoj njihovih sposobnosti, z njihovim vključevanjem v delovne procese in z motiviranjem.

Na vprašanje, v kolikšni meri bi lahko pri upravljanju z delovno silo na ravni podjetja uporabili zahodne metode, bi lahko v splošnem odgovorili, da je to odvisno od tega, ali tudi naša podjetja delujejo v podobnih razmerah kot zahodna. Pri tem bi omenil predvsem dva.

Prvi pogoj je hitro prehajanje na proizvodnje, ki so intenzivne po znanju. V najrazvitejših državah je znanje udeleženo pri ustvarjanju družbenega proizvoda že z dvetretjinskim do tričetrtskim deležem. Nosilci znanja so visoko kvalificirani delavci oziroma strokovnjaki, v katere je treba ogromno vlagati, da bi to postali.

Drugi pogoj je delovanje trga, vključno s trgom delovne sile. To pomeni, da

ima delovna sila vrednost in da v proizvodnem procesu pomeni strošek. Iz tega izvira zahteva po ekonomiziranju z delovno silo in seveda tudi z znanjem. Hkrati pa ima delovna sila nekatere lastnosti, ki upravljanje z njo otežujejo. Prvič, je netransparentno blago, in čim bolj imamo opravka z visoko kvalificiranimi delavci in strokovnjaki, tem težje ocenimo njihove sposobnosti. To otežuje njihovo pridobivanje in izbiranje. Drugič, znanje je blago, ki se ob primerni uporabi akumulira, ob neprimerni pa nepovratno izgublja. Primerno uporabo pa je mogoče doseči z zapletenimi socialnimi, to je organizacijskimi in motivacijskimi instrumenti.

V nadaljevanju bi rad opozoril na nekaj najbolj značilnih tehnik pridobivanja, izbiranja, razvoja in motiviranja človeških virov v zahodnih podjetjih. Hkrati bom opozoril na kritične točke, ki v naših razmerah otežujejo uporabo takih tehnik.

Nekvalificirani delavci pridejo v organizacijo sami ali pa jih pridobimo s preprostimi prijemi, kot so v slovenskem gradbeništvu znane »nabiralne akcije«. Visoko usposobljeni delavci navadno ne trkajo na vrata, posebej če se konkurenca zanje zaostrojuje. Prva reakcija podjetij na take razmere je, da gradijo lastne mreže za pridobivanje kadrov. Njihove niti segajo na univerze in druge šole, v profesionalna združenja in seveda tudi v druga podjetja. Po eni strani gre za zbiranje informacij o strokovnjakih in njihovih dosežkih, po drugi strani pa se poskušajo z njimi navezati in nato vzdrževati stalni stiki. Zato podjetja, na primer, pogosto financirajo strokovna srečanja raznih profesionalnih združenj, kupujejo opremo za šole, financirajo delovanje krožkov in raziskovalnih nalog v šolah in na univerzi.

Druga reakcija podjetij je, da se obrnejo na specializirane agencije, ki se ukvarjajo s pridobivanjem kadrov. To so običajno privatne službe za zaposlovanje, na primer, managerjev, kriznih managerjev, posameznih vrst inženirjev, strokovnjakov za finančna vprašanja ali za pridobivanje tujih trgov. Eden najbolj znanih zunanjih servisov za te namene so tako imenovani »lovci na glave«.

Izbiranje nizko usposobljenih delavcev ni posebej težavno, saj običajno zadoštuje že informacija o zdravstvenem stanju, ocena fizične moči in delovnih izkušenj. Napake, do katerih pri tem morda pride, niso usodne za organizacijo. Drugače je z izbiranjem visoko usposobljenih delavcev. Za te se običajno prakticirajo vse faze selekcijskega postopka. Poseben poudarek pa dajejo zlasti individualnim intervjujem, kolektivnim preizkusom, testiranju in priporočilom. Tudi v tem primeru se podjetja pogosto zatekajo po pomoč k zunanjim specializiranim agencijam, ki izvajajo posamezne faze selekcijskega postopka. Da bi se izognili napakam, pa povrh vsega na začetku kariere sklepajo pogodbe za določen čas.

Kot je mogoče hitro ugotoviti, so kritične točke za uporabo navedenih tehnik v naših podjetjih predvsem ne dovolj razvite in usposobljene kadrovske službe, nimamo praktično nobenih tovrstnih zunanjih agencij, ki bi zlasti koristile manjšim podjetjem, ob splošnem pomanjkanju strokovnjakov je težko prakticirati zaposlitev za določen čas, ki pa je delovna zakonodaja tudi ne spodbuja.

Pravo upravljanje s človeškimi viri se začne šele, ko delavce sprejmemo v organizacijo. Opozoril bi predvsem na dve stvari: na izobraževanje in usposabljanje delavcev in na napredovanje. Vse pogostejša je praksa podjetij v razvitih državah, da svojega ključnega kadrovskega potenciala ne obnavljajo le s pridobivanjem vrhunskih strokovnjakov od zunaj. To pogosto niti ni mogoče, saj ta podjetja razpolagajo s specifično tehnologijo, ki je konkurenti nimajo. Ravno to tehnologijo pa želijo naprej razvijati in si tako ustvarjati prednosti na trgu. Zato sprejemamo določeno število novih delavcev, za katere je pomembno predvsem, da imajo čim višje splošne sposobnosti. Nato pa jih vključijo v usposabljanje, ki traja tudi po več let. Tako najdemo v velikih korporacijah velike izobraževalne centre ali cele male

univerze. Seveda pa se ne ukvarjajo le z usposabljanjem vrhunskih strokovnjakov in novih delavcev, temveč se njihovo izobraževanje širi tudi na srednji strokovni kader in na programe za izpopolnjevanje znanja.

Med motivacijami, ki druge mehanizme v veliki meri povezujejo, zasluži posebno pozornost sistem napredovanja. Pri tem ne gre le za napredovanje, ki omogoča posameznikom delati strokovno in organizacijsko kariero. Očitno je, da je sistem napredovanja tesno povezan z izobraževanjem in usposabljanjem. Njegova značilnost pa je tudi, da vključuje denarno nagrajevanje, spremembe fizičnih in socialnih delovnih razmer in spremembe v vodenju. Temelji na predpostavki hierarhije motivov, pri čemer napredovanje, priznanje in status pomenijo zadovoljive motivov višjega reda.

Elementi sistema napredovanja so razvrstitev del po stopnjah zahtevnosti, določitev poti, po katerih je mogoče v organizaciji preiti od manj zahtevnih na zahtevnejša dela, določitev razmer za te prehode in nato vzdrževanje in uravnavanje tega sistema. Da bi takšen sistem vzpostavili in da bi deloval, podjetja pogosto zaposlujejo specialiste za načrtovanje kariere.

Sistemi izobraževanja in usposabljanja v podjetjih in sistemi napredovanja nas opozarjajo na nastajanje tako imenovanih primarnih internih segmentov trga delovne sile. Zanje je značilno pazljivo izbiranje kadrov, vlaganje v njihova znanja, napredovanje, varna in celo življenjska zaposlitev ne glede na konjunkturalno stanje, visoki dohodki in druge nagrade, visoka avtonomija in podobno. V tem primeru je trg delovne sile samo še usmerjevalno sredstvo. To pa ne velja za vse zaposlene, še zlasti ne za tiste, ki pridejo na tako imenovani sekundarni eksterni segment, kjer gre predvsem še za klasičen način zaposlovanja in upravljanja s človeškimi viri. Navedena segmentacija nas opozarja na diferenciranost pri upravljanju s človeškimi viri in tudi na socialno diferenciacijo, ki jo s tem povzročajo podjetja.

Kritične točke za uporabo navedenih prijemov v naših delovnih organizacijah so zopet nerazvite kadrovske in še bolj nerazvite ali neobstoječe izobraževalne službe. Ustreznih specializiranih služb tudi ni mogoče najti v okolju. Ne smemo pa prezreti tudi vpliva egalitarne vrednotne usmeritve in iz nje izpeljanega institucionalnega sistema.

MARJAN CERAR

Sodobne managerske tehnike in jugoslovanska/slovenska praksa

Opredelitev sodobnih managerskih tehnik je nujna, če se želimo spraševati o možnosti njihove uporabe pri nas, a hkrati težavna, ker se te tehnike zelo razlikujejo od firme do firme in še močneje od države do države. Nobenega dvoma ni, da so nemške firme precej drugače upravljanje od angleških, oziroma da se japonska podjetja ravna po navodilih, ki jih evropska preprosto ne morejo vpeljati.