

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.

Moje izkušnje izvirajo iz poznavanja angleškega, italijanskega, nemškega in belgijskega, torej evropskega poslovnega sveta, in bom tako tudi opredelil lastnosti sodobne managerske tehnike:

1. Jasna opredelitev operativnih, taktičnih in strateških ciljev.
2. Izrazito tržno okolje, kjer seveda nastopajo tudi degeneracije tržišča: monopoli, oligopoli in konkurenca med njimi: izdelane morajo biti tehnike in metode za obstoj v tem okolju.
3. V skladu s cilji pod točko 1 je tudi dolgoročna, jasna kadrovska politika, kjer tako nadrejeni kot podrejeni dalj časa vnaprej vedo za kadrovske spremembe.
4. Profesionalna tehnologija odločanja, podkrepljena z najrazličnejšimi analitičnimi orodji: študijami, statistikami, tržnimi analizami in projekcijami, izračuni stroškov in profitov, finančnimi izračuni itd.
5. Kibernetski modeli upravljanja, podprti z informacijskimi podsistemi, z različnimi sistemi planiranja in nadzorovanjem uresničevanja planov.
6. Odprtost vseh vrst tržišč, kar pomeni dostop do tržišča kapitala vseh oblik, znanja, podjetij in delovne sile. To obenem pomeni tudi stalno ogroženost in boj za obstoj oziroma strah pred propadom oziroma izgubo identitete. Poznavanje defenzivnih in ofenzivnih ukrepov za utrditev lastnega položaja.
7. Iz zgornjega poglavja posebej izločam vodenje politike plač kot izjemno pomembnega elementa tržišča delovne sile – zlasti za delavce, ki so za podjetje kritični oziroma težko nadomestljivi.
8. Izrazito skupinsko delo z zelo različnimi profili strokovnjakov, vendar s specializiranim poznavanjem vsaj ene poslovne funkcije podjetja. To ni nujno za vrhunske managerje.
9. Ohranjanje lastne integritete kot tudi integritete firme, stiki z javnostjo, komunikativnost, skrb za image firme.

To so načela upravljanja s pozitivnim prizvokom, se pa seveda ob tem pojavijo posledice ali celo tehnike, ki nam niso všeč, npr. do cilja preko trupel, važni so rezultati, preostalo je nepomembno; vrednost firme in njenih delavcev se meri po njeni tržni vrednosti; fire and hire; če se kdo pusti izkoristiti, izkoristi ga do kraja in podobno. V sodobno organiziranih in vodenih firmah je teh pojavov manj in je cilj gojiti pripadnost firmi, določeno harmoničnost odnosov in ustvarjanje razmer kooperativnosti.

In zdaj k našim razmeram.

Predvsem me vedno znova preseneča ogromna razlika med slovenskimi podjetji, kaj šele razlike med podjetji v Jugoslaviji, vendar ob zelo pomembnem spoznanju: v najbolj zaostalih predelih je možno najti odlično vodeno podjetje z zelo dobrimi poslovnimi rezultati, in obratno: v zelo razvitem okolju obstajajo zelo slaba podjetja. Moja razlaga je tale: v naših razmerah je bilo tržišče v vseh svojih pojavnih oblikah moteno, ovirano ali preprečeno zaradi stalnih posegov administracije ali politike, ki se ves čas panično boji bankrotov ali nastanka novih podjetij (čeprav je v ZRN lani npr. izginilo s sveta 260.000 podjetij, nastalo pa je 330.000 novih!). Tako med dobrimi in slabimi podjetji v *jugoslovanskem okolju* ni nobene resne selekcije kljub najbolj krutemu sredstvu, ki ga zna uporabljati politika za kaznovanje slabih kolektivov, tj. zniževanje plač delavcev do eksistenčnega minimuma, ki so za slab položaj najmanj krivi in ki odstranijo nesposoben management, ko je že prepozno.

Bistveno vprašanje je: zakaj kljub neugodnim razmeram zrastejo dobra podjetja, ki so sposobna kljubovati notranjepolitičnim šokom in dobro uspevajo v dobro razvitih, a zahtevnih tržiščih; čeprav se vpliv zunanjih tržišč zdi na prvi pogled

najpomembnejši, dajem dvema domačima vplivoma prednost: prvi vpliv je izkušnja kolektiva s predbankrotnim stanjem in izkušnja o tem, kako so se izvlekli iz težav, ki homogenizira kolektiv in opravlja pozitivno kadrovske selekcije. Drugi vzrok je usodna odvisnost okoliškega *prebivalstva od podjetja*, ki spet vpliva na notranjo pozitivno selekcijo in veliko pripadnost lokalni firmi. Gre torej v bistvu za neke vrste japonske razmere na naših tleh.

Tretji vpliv je seveda mednarodna vpetost podjetja, v katerega vodilni ljudje iz razvitega sveta prinašajo sodobne tehnike, nove ideje in drugačno miselnost.

V vseh teh primerih se torej pojavijo prave tržne razmere *sui generis*, ki imajo podobne dobrodejne vplive na zdravje podjetja kot v razvitih tržnih razmerah. Naslednje važno vprašanje je seveda: ali management v takih podjetjih uporablja sodobne tehnike upravljanja in vodenja. Če ga primerjamo s kolegi na Zahodu, lahko analitično po devetih postulatih dobrega vodenja, ki smo jih postavili prej, ugotovimo tole:

1. Jasna opredelitev poslovnih ciljev je tudi v naših razmerah enako možna kot v razvitem svetu, in ni prav nobenih sistemskih ovir, kolektiv je tu skupaj s svojim vodstvom docela odvisen od lastnih sposobnosti.

2. Izrazito tržnega okolja pri nas seveda ni, čeprav je močna konkurenca. Naše podjetje je tu v lažjem okolju, obrambnih strategij pred nakupi ali drugimi oblikami izginotja nam ni treba razvijati, tudi integracije niso nujno iz obrambnih vidikov in teh tehnik prav gotovo ne poznamo in ne uporabljamo.

3. Dolgoročna jasna kadrovska politika je pri nas možna v zadnjem času. Prej je bilo to priljubljeno lovišče politike, ki je silno rada uveljavljala znani kadrovske krog: gospodarstvo → politika → administracija → gospodarstvo. Glavno je bilo, da je direktor »naš« človek, druge sposobnosti niso pomembne. Še pred desetimi, petnajstimi leti je tudi veljala dogma, da je dober vodilni samo tisti, ki je član partije, in imeli smo prav komična masovna stopanja v partijo. Posledice take kadrovske politike so se pokazale šele čez leta: z znanjem slabo opremljeni management se namreč multiplicira in reproducira.

4. Profesionalna tehnologija odločanja neposredno ni bila ovirana, pač pa posredno. Država je namreč bruhalo zakone, predpise, menjala kontne plane, predpisovala obrazce in delavci so se ukvarjali s pitanjem podatkov državni birokraciji, namesto da bi pripravljali elemente za odločitve za lastni management. Tako so le večja podjetja zmogla izpeljati poleg državnega še lastni management accounting (upravljalško računovodstvo).

5. Načelno sodobni modeli upravljanja niso ovirani in je njihova uporaba odvisna od ambicioznosti in sposobnosti managementa.

6. Odprtost in razvitost vseh vrst tržišč sta še vedno najtežji problem pri nas. Na tem področju zaostala politokracija z največjo težavo daje iz rok po vojni prigrabljene privilegije in oblast. Dokler ne bodo razbiti ti bunkerji oblasti, ne bomo odpravili inflacije in ne bo možnosti za vstop v združeno Evropo. Gre seveda za položaj Narodne banke in poslovnih bank, za tržišče podjetij in znanja, trg delovne sile in podobno.

7. Možnost za večji vpliv managementa na giblivi del plač je bistveni del vodenja poslovnih sistemov. Pri nas je ta del še vedno pod močnim ideološkim pokrovom, kar pomeni, da je neracionalen, uravnilovski in da vodi do za podjetje usodnih degeneracij: odtok najboljših kadrov in za poslovno politiko podjetja neustrezna razdelitev plač. Ena največjih neumosti s tega področja, ki se občasno še pojavlja, je javno razobešanje plačilnih listov po podjetjih. Naša

podjetja potem iščejo stranske poti s ponujanjem drugih ugodnosti, npr. stanovanja, počitniške zmogljivosti in podobno.

S področja plač je pomembna še druga izkušnja: ko plače dosežejo določeno spodnjo kritično mejo, je vodenje podjetja praktično nemogoče. Gre samo še za vegetiranje.

8. Za dobro skupinsko delo ni pri nas nobenih ovir in je tak način dela odvisen le od prosvetljenosti oziroma utečenosti managementa.

9. Bezanje v integriteto managementov je bil priljubljen politični recept, ko je bilo treba sproducirati razrednega sovražnika, kadar je postajalo jasno, da določenemu ideološkemu projektu ne uspeva in je bilo treba najti vzroke za to. Uspešnost napada na integriteto je bila odvisna od trdnosti povezav v samem managementu in povezav managementa s kolektivom. Po mojem občutku je tega zdaj malo in ima propad integritete dejanske vzroke tudi pri nas in ni več odvisen od zlorab.

Po tej kratki primerjalni analizi lahko sklenem: kljub zakrnelosti naših tržišč je možno voditi podjetje s sodobnimi tehnikami, ki tudi dajejo dobre rezultate. Bistvena razlika od razvitih tržišč je, da je uporaba sodobnih tehnik na določenih področjih otežena, tako da morajo naši managerji iskati razne bypasse in tako izgubljajo preveč energije in časa, ki bi ju dosti koristneje lahko uporabili drugje.