

RAZPOKE V ZGODBI O USPEHU

Ivan Svetlik, Branko Ilič (ur.)

Založba Sophia, Ljubljana, 2004, 320 str.

Knjiga profesorjev s Fakultete za družbene vede v Ljubljani in raziskovalcev Centra za preučevanje organizacij in človeških virov na isti fakulteti (Nevenka Černigoj Sadar, Miroljub Ignjatović, Branko Ilič, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Andrej Kohont, Anja Kopač, Anton Kramberger, Matej Makarovič, Dana Mesner Andolšek, Jana Nadoh, Klement Podnar, Miroslav Stanojevič, Ivan Svetlik, Janez Štebe, Martina Trbanc in Petra Vladimirov) se ukvarja z upravljanjem človeških virov v slovenskih organizacijah.

Naslov knjige izhaja iz obdobja sredi devetdesetih let, ko je Liberalno demokratska stranka kot najmočnejša politična sila v Sloveniji nastopila s svojo »zgodbo o uspehu« kot volilnim geslom, za kar je imela utemeljene razloge:

- Slovenija je kot nova država na zemljevidu Evrope že dosegla mednarodno priznanje.
- Reform ključnih družbenih institucij, ki so začrtale pot v kapitalizem, ni bilo mogoče več ustaviti.
- Dno gospodarske krize je bilo doseženo leta 1992, od takrat naprej pa je slovensko gospodarstvo raslo med 3 in 5 odstotki letno.
- Večina instrumentov za zagotavljanje socialne varnosti je dokaj dobro kljubovalo zunanjim zahtevam po radikalnejši liberalizaciji.

Ker je predmet te knjige upravljanje človeških virov na ravni organizacij, so avtorji »zgodbo o uspehu« osvetlili s te plati. Najprej so preučili, kaj se dogaja na področju razvoja, razmestitve in uporabe človeških virov v okolju organizacij. Pri tem človeških virov niso enačili z ljudmi, temveč z njihovimi sposobnostmi: znanjem, spretnostmi in kompetencami, ki jih lahko uporabijo pri delu.

Avtorji menijo, da so človeški viri temelj vseh razvojnih sprememb. K njihovem razvoju na nacionalni ravni lahko največ prispeva izobraževanje. Zato je bilo že na začetku devetdesetih let očitno, da bo treba vanj poseči, da bi se prilagodilo spreminjajoči se gospodarski strukturi in novemu političnemu sistemu. Sredi devetdesetih let je bila v celoti spremenjena izobraževalna zakonodaja, ki je formalno odpravila sistem usmerjenega izobraževanja. Spremembe v sistemu izobraževanja naj bi pritegnile v izobraževanje čim večji delež populacije, ki naj bi izobraževanje tudi uspešno zaključila. Ob teh spremembah so bile v teh letih izvršene tudi druge reforme s tega področja, ki so sprožile nekatere pozitivne razvojne spremembe, kot so: 1. skoraj celotna mlada generacija nadaljuje izobraževanje po končanem obveznem šolanju, 2. v terciarno izobraževanje se vključuje že okrog 40 % mlade generacije, kar je podobno kot v izobraževalno razvitejših državah, 3. hitro se povečuje tudi obseg podiplomskega izobraževanja.

Vprašanje razvoja človeških virov je po mnenju avtorjev mnogo bolj predvidljivo kot vprašanje njihove razmestitve in uporabe na nacionalni ravni. Na prvi pogled se zdi, da razmestitev opravlja trg delovne sile, uporaba pa je stvar samozaposlenih posameznikov oziroma delodajalcev. Vendar to ni povsem tako. V času tranzicije se je odvijal močan tok človeških virov v storitveni sektor, tako je šele v tem času po merilu deleža zaposlenih slovensko gospodarstvo prešlo iz industrijske v storitveno razvojno fazo, saj je delež zaposlenih v storitvah presegel polovico. Precejšen del tega toka je bil navidezen, saj v resnici ni šlo le za ugašanje kmetijskih in industrijskih organizacij ter za nastajanje novih storitvenih. Industrijske organizacije so namreč reorganizirali, to pomeni, da so jih razdelili na manjše dele, ali pa po načelu »outsourcinga« izločili obrobne, v veliko primerih storitvene dejavnosti in jih registrirali kot samostojna podjetja. S tega vidika tudi upad števila delovnih mest v industrijskem sektorju ni bil nikoli tako visok, kot je mogoče razbrati iz statističnih podatkov.

Tudi vprašanje uporabe oziroma mobilizacije človeških virov na nacionalni ravni ima po mnenju avtorjev precej senčnih strani. Prva je veliko povečanje deleža neaktivnega prebivalstva, do česar je deloma prišlo zaradi vključevanja večjega deleža mlade generacije v višje stopnje izobraževanja, deloma pa zaradi hitrega

umika starejših generacij v prvi polovici devetdesetih let iz aktivne populacije po poti pospešenega upokojevanja. Drugi problem je brezposelnost kot neposreden izraz »nemobiliziranih« človeških virov. Glede na anketno metodo sicer ne dosega povprečja držav EU, vendar je njena struktura socialno precej problematična. Namreč, skoraj dve tretjini brezposelnih je v tem položaju več kot eno leto. Med njimi je še posebej velik delež ljudi brez poklicnih kvalifikacij in starejših, katerih možnosti za zaposlitev so zelo majhne.

Avtorji menijo, da v takšnih okoliščinah tudi na ravni organizacij tečejo različni procesi razvoja, razmeščanja in uporabe človeških virov in tako prispevajo svoj delež k opisanim razmeram na ravni sistemov zaposlovanja in izobraževanja. Analizi teh procesov, na katere imata v organizacijah odločujoči vpliv splošni in kadrovski management, so posebej namenjena vsa poglavja knjige. Najprej pa omenimo, kako so nastala.

Kot smo že omenili, se knjiga ukvarja s primerjalno analizo upravljanja človeških virov v slovenskih organizacijah. Je nadaljevanje dela in sodelovanja raziskovalcev Centra za preučevanje organizacij in človeških virov v mednarodnem projektu, v katerem je sodelovalo več kot 30 po večini evropskih držav in ga koordinira univerza v Cranfieldu oziroma njena šola za management. V tem projektu že od začetka 90 let proučujejo upravljanje človeških virov na reprezentativnih vzorcih srednje velikih (nad 200 zaposlenih) in velikih organizacij iz vseh dejavnosti: gospodarskih in negospodarskih, javnih in zasebnih. Za slovenske organizacije so v letu 2001 podatke zbrali prvič. V Cranfieldu so oblikovali skupno datoteko. S tem so raziskovalci Centra dobili možnost takojšnjega primerjanja razmer v slovenskih organizacijah z razmerami v več kot 6.500 organizacijah iz različnih evropskih držav.

Raziskovalci so se lotili analiz v skladu z dogovorom, da naj se vsaka od analiz izteče v posamezno poglavje, ki vsebuje: opredelitev raziskovalnega vprašanja in hipotez; analizo podatkov, ki se nanašajo na slovenske organizacije, z obvezno primerjavo z organizacijami iz več evropskih držav; glavne ugotovitve in priporočila za slovenski management. Za usmeritev v izbrano problematiko knjiga v zadnjem delu vsebuje tudi povzetke poglavij, za lažje razumevanje pa še opredelitev glavnih pojmov.

Avtorji so izbrali različna raziskovalna vprašanja in jih proučili v 11 prispevkih, ki sestavljajo besedilo knjige. Naslovi teh prispevkov so sledeči:

1. Slovenija: Neintenzivno upravljanje človeških virov (Miroljub Ignjatović, Ivan Svetlik)
2. Prenos upravljanja človeških virov na vodje (Dana Mesner Andolšek, Janez Štebe)
3. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije (Anton Kramberger, Branko Ilič, Andrej Kohont)
4. Mobilizacija človeških virov s povečevanjem intenzivnosti dela (Miroslav Stanojević)
5. Socialni kapital kot neizkoriščen vir (Matej Makarovič)
6. Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi – slovenski problem (Jana Nadoh, Klement Podnar)
7. Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami (Branko Ilič)
8. Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje (Anja Kopač, Martina Trbanc)
9. Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja – potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti (Aleksandra Kanjuo Mrčela, Miroljub Ignjatović)
10. Prispevek organizacij k vzpostavljanju (ne)uravnoveženega življenja (Nevenka Černigoj Sadar, Petra Vladimirov)
11. Površinska politika brez strategije upravljanja človeških virov v državni upravi (Andrej Kohont)

Prvi prispevek se osredotoča na problem neintenzivnega upravljanja človeških virov v Sloveniji. Slovenija sodi po primerjalni analizi upravljanja človeških virov v evropskem prostoru v skupino centralnih in južноеvropskih držav, skupaj z Italijo, Portugalsko, Španijo, Avstrijo, Češko in Nemčijo, za katere je značilen model neintenzivnega (šibkega) upravljanja človeških virov. To pomeni, da je človeškim virom v organizacijah teh držav v primerjavi z drugimi posvečena majhna pozornost tako s strani splošnega managementa kot s strani maloštevilnih kadrovske delavcev.

Drug prispevek preučuje prenos upravljanja človeških virov na vodstvene ravni. V slovenskih organizacijah je delež strokovnih kadrovske delavcev na 100 zaposlenih eden najmanjših, saj imajo v povprečju le malo več kot enega, medtem ko je evropsko povprečje 2,52. Ta primanjkljaj je deloma nadomeščen z intenzivnejšim delom strokovnih delavcev in deloma z večjim angažiranjem linijskih vodij. Avtorja Mesner Andolšek in Štebe ugotavljata, da gre v določenem pogledu za »nezrelo« devolucijo kadrovske funkcije, kar pomeni, da se naloge na kadrovske področju prenašajo s strokovnih delavcev na linijske vodje. Nezrelo zato, ker v slovenskih organizacijah strokovna kadrovska funkcija ni bila razvita v tolikšni meri kot na primer v skandinavskih državah, kjer je proces devolucije tudi močno izražen.

V tretjem prispevku avtorji Kramberger, Ilič in Kohont obravnavajo vprašanje strateško naravnane managementa in njegovega vpliva na rast in uspešnost organizacije. Vodje kadrovskih oddelkov so v slovenskih organizacijah pogosto vključeni v vodstveno ekipo, sodelujejo pri nastajanju strategije podjetja od začetka in ima zato razmeroma veliko organizacij ob poslovnih izdelane tudi posebne kadrovske strategije. In kot je pokazala analiza, se strateška naravnost organizacijam izplača. Obstaja namreč pozitivna povezava med strateško naravnostjo gospodarski organizacij in uspešnostjo organizacij kot dejavnikom rasti podjetij.

Eno osrednjih vprašanj upravljanja človeških virov je stopnja njihove mobilizacije. To vprašanje je predmet obravnave v četrtem prispevku. Nanaša se na preučevanje, koliko svoje ustvarjalne moči so zaposleni pripravljeni dati na razpolago organizaciji. K temu so spodbujeni, če lahko izražajo in posredujejo svoja mnenja, ki jih vodstvo tudi upošteva; če je torej razvita neposredna participacija zaposlenih. Avtor Stanojevič ugotavlja, da je model šibkega upravljanja človeških virov šibek tudi v tem pogledu. Zaposleni, ki niso del vodstvene linije, so predvsem izvajalci odločitev vodstva. Njihovi človeški viri, zlasti intelektualni in ustvarjalni, ostajajo zato slabše izkoriščeni.

V naslednjem prispevku avtor Makarovič preučuje socialni kapital kot neizkoriščeni vir. Avtor ugotavlja, da je v razmerah nerazvite neposredne participacije sodelovanje med zaposlenimi šibko, v konfliktno razmerje med predstavniki delavcev in managementom je vgrajeno nezaupanje. Tega še povečuje razmeroma velika centralizacija in organizacijska hierarhija. V organizacijah tako nastaja malo socialnega kapitala. Brez tega pa ni niti intelektualnega. Avtor meni, da gre v naših organizacijah za pomanjkanje neposredne komunikacije, s tem pa so tudi možnosti za prenos znanja in doseganje sinergije na podlagi kombinacije znanja manjše.

Nerazvitost neposredne komunikacije, zlasti vertikalne med managerji in zaposlenimi, ki se nanaša na vsebino dela, potrjuje tudi analiza Nadohove in Podnarja, ki sta jo predstavila v šestem prispevku. Po njunem mnenju je odsotnost z dela znak nepripadnosti zaposlenih organizaciji oziroma znak oslavljenih medsebojnih vezi. Pri tem ugotavljata, da je neposredno komuniciranje preko elektronske pošte v pozitivni, posredno preko predstavniških organov pa v negativni zvezi z absentizmom. Tudi v drugih raziskavah (SiOK, 2001) zaposleni izražajo eno najnižjih zadovoljstev prav s komuniciranjem oziroma z informiranostjo o dogajanju v organizacijah.

V sedmem prispevku avtor Ilič preučuje spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V svoji analizi ugotavlja, da slovenska podjetja za ohranjanje svoje konkurenčnosti veliko redkeje kot druga evropska podjetja vidijo izhod v inovacijah, pogostejše pa v cenah. Njegova analiza potrjuje, da je inovativnost mogoče uspešno spodbujati z denarnimi nagradami v obliki variabilnega dela plače. Ni pa v slovenskih organizacijah opaziti pozitivne povezave med nedenarnimi nagradami in inovativnostjo, kakor to velja za organizacije razvitih držav.

Trbanc in Kopač v osmem prispevku menita, da je ena svetlejših točk v praksi upravljanja človeških virov v slovenskih organizacijah usposabljanje, tako njegov obseg kot kompleksnost. To pa je še posebej pomembno, saj je v pozitivni zvezi z uspešnostjo organizacij. Slovenske organizacije so primerljive z organizacijami iz EU tako po številu udeležencev usposabljanja kot po uporabi nekaterih metod. Niso pa primerljive po deležu sredstev, ki je namenjeno usposabljanju, saj je ta znatno manjši. To pa lahko vpliva na njegovo kakovost ter na to, da je usposabljanje bolj reakcija na akutno izražene potrebe, kot da bi bilo razvojno naravnano. Avtorja v prispevku opozarjata še na nekaj. Namreč na to, da usposabljanje v ciklusu znanja predstavlja predvsem njegov prenos na zaposlene, pri čemer nastane tudi nekaj novega znanja. Vendar se investicije v usposabljanje ne obrestujejo v zadostni meri, če v organizaciji niso vzpostavljeni mehanizmi, ki bi spodbujali sproščanje oziroma uporabo pridobljenega znanja.

Deveti prispevek se nanaša na prožnost zaposlovanja. Za organizacije iz držav južne in centralne Evrope je značilna usmerjenost na notranje trge delovne sile. To pomeni, da pri kadrovanju dajejo prednost kadrom iz lastnih organizacij, da se trudijo kadre zadržati in ohranjati delovna mesta ter da malo uporabljajo kadrovske storitve zunanjih agencij. Na drugi strani pa je zanje značilna nizka prožnost zaposlovanja, izražena s fluktuacijo zaposlenih in z deležem zaposlenih, ki so podvrženi prostorski ali časovni fleksibilnosti. Tudi v slovenskih organizacijah je prožnost zaposlovanja nizka, kjer pa se povečuje, so v ospredju tako imenovane neprijazne oblike, kot so delo za vikend in v izmenah, nadure, začasno oziroma priložnostno delo in delo za določen čas, ki zahtevajo večjo intenzivnost dela in povečujejo negotovost zaposlitve. Manj pa organizacije uporabljajo zaposlenim in družinam prijazne oblike, kot so letni obseg dela, skrajšani delovni čas, delitev delovnih mest, fleksibilni delovni čas, delo na domu in delo na daljavo.

Problematika neprijaznih oblik zaposlovanja v slovenskih organizacijah je obravnavana tudi v desetem prispevku. Avtorja Černigoj Sadar in Vladimirov ugotavljata, da po neprijaznosti do svojih zaposlenih slovenske organizacije odstopajo ne le od članic EU temveč tudi od tranzicijskih držav. Skupina, ki jo to še posebej prizadene, so mladi, kar bi lahko šteli kot »neslaven« prispevek teh organizacij k načeti socialni in demografski reprodukciji. Tega ne morejo nadomestiti razmeroma redki programi organizacij za uravnoteženje delovnega in družinskega življenja niti programi javnih služb.

Večina analiz, ki so zajete v knjigi, se ni posebej ukvarjala z razlikami med različnimi vrstami organizacij. Analiza, ki jo je v zadnjem, enajstem prispevku opravil Kohont, pa nakazuje, da se organizacije javne uprave na področju upravljanja človeških virov ne razlikujejo pomembno od drugih. Med njihovimi pomanjkljivostmi je opaziti predvsem pomanjkanje kadrovske strategije.

Navedene analize v knjigi opozarjajo, da je glavna razvojna ost slovenskih organizacij povečevanje intenzivnosti dela, ki jo dosegajo z delavcem in z zanj vse bolj neprijaznimi oblikami dela in zaposlitve. Če se management morda zaveda strateške vloge človeških virov in posebej pomena izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, hkrati naivno pričakuje, da bodo delavci svoje znanje sprostili v delovnih procesih z uporabo nespremenjenih avtorskih in neparticipativnih metod vodenja ter ob poslabševanju delovnih razmer in socialne varnosti. Avtorji ugotavljajo, da se management naših organizacij tako še vedno bolj zanaša na pridnost kot na umnost zaposlenih. S tem pa zgodbe o uspehu iz preteklega desetletja ne bo mogel nadaljevati. Če to vprašanje ne bo rešeno, bo zijalo kot vse večja razpoka, v katero bodo padale dobre namere o prehodu v na znanju temelječe gospodarstvo in v družbo znanja. Na drugi strani pa se bodo zaostrovali problemi socialnih, posebej medgeneracijskih razlik in problemi socialne in demografske reprodukcije.

dr. Sonja TREVEN, izr. prof.