

Management med zakoni in avtonomijo

Novi zakon o podjetjih dopušča uvajanje modernega managementa, s tem da se ta moderni management določa s statutom podjetja. Ni pa jasno, ali je uvedba modernega managementa, takega kot ga poznajo v tržnih sistemih, konsistentno možna, glede na to, da zakon o združenem delu še velja.

Novi zakon o podjetjih ostaja pri delitvi po delu kot prevladujoči delitveni filozofiji. Ta pa onemogoča trg delovne sile; brez trga delovne sile se moderni management ne more uveljaviti tako kot v tržnih sistemih.

Bistvo modernega managementa je motivacija tistih, ki profitu dajejo največji prispevek. To pa so tehnične in poslovne inovacije (oziroma podjetništvo), ki pa se ne plačujejo po delu, temveč po monopolnih sposobnostih.

Po novem zakonu o podjetjih managerji ne morejo uvajati tistih nagrajevalnih sistemov, ki jih uporabljajo v tržnih sistemih.

Vprašanje je tudi, koliko so naši managerji zainteresirani, da se uvaja moderni management, ki samoiniciativno spreminja strukturo delovne organizacije – kot to zahtevata tehnologija in nemirno okolje. Moderni management je namreč avtonomen. Vlada mu ne določa cen tržnih faktorjev, cen proizvodov in samoupravnih sporazumov o delitvi dohodkov, pa tudi občinski komite mu ne daje nobenih navodil.

Ali bo torej naš manager v tem smislu avtonomen? Obljublja se mu, in to s tem, da naj bi veljal tržni sistem; zakon o podjetjih mu pa gre nasproti.

Moderni management postavlja managerje pred izredno veliko odgovornost. Poslovati morajo s profitom; če tega ne zmorejo, jih zamenjajo.

Pri nas deluje velik del podjetij (1/4) z izgubo (celotna republiška gospodarstva delujejo z izgubo).

Glavna lastnost modernega managementa je prožnost in hitra prilagodljivost spremembam v tehnologiji in okolju.

Obstoječi sistem nagrajevanja je izrazito nefleksibilen, ker je formaliziran in predpisan. Moderni management ima moč in pristojnost, da takoj poveča plače tistim, ki so za podjetje najdragocenejši (key perpole, Spitzenleute), posebno če hočejo zapustiti podjetje.

Pri nas je management pri tem brez moči, spremembe pri delitvi osebnih dohodkov pa so možne z referendumom. Sprememba na tem področju, tj. pri nagrajevanju, ki bi šla v smeri modernega managementa, bo najtežja, ker se mora podreti egalitarni vrednostni sistem. Ta pa je povezan z obstoječim konceptom socializma in obstoječo realnostjo socializma, ki pojmuje enakost kot naravni red stvari.

Organizacijske strukture se morajo stalno spreminjati, tako kot to tehnologija in okolje zahtevata. Spreminjanje organizacijskih struktur v družbah, ki so dosegle gospodarsko zrelost in veliko stopnjo kompleksnosti in diferenciranosti, je v obliki velikih sunkov izredno drago. Takih oblik spreminjanja tudi najbolj urejene in stabilizirane družbe ne prenesejo.

Tehnologija se je v zadnjih 15-ih letih začela spreminjati v obliki eksplozij, v obliki diskontinuitet in S krivulj in zahteva zelo ravnoprstne organizacijske strukture. Zato se vedno bolj uveljavlja tehnološki determinizem. To pomeni, da mora-

jo imeti podjetja s podobno tehnologijo podobno organizacijsko strukturo. Jugoslavija se ne more poljubno »igrati« z organizacijskimi strukturami.

Svet se globalizira v proizvodnji, razvoju, raziskavah, trženju in finančnih tokovih. V to globalizacijo se moramo vključevati tako, kot sistemske lastnosti sistema zahtevajo, ne pa na podlagi ideološko-voluntarističnih zasnov.

V sedemdesetih letih se je razvil svet zaradi eksplozivnega razvoja tehnologije in vedno bolj nemirnega okolja – ki se je izrazil tudi v vedno večji konkurenci – začel na makro- in mikroravnih deregulirati. Ravno v tem času pa so oblastne strukture v Jugoslaviji ustvarjale na vseh ravneh sisteme z visoko stopnjo regulacije in smo dosegli takšno preorganiziranost, da od nje ne moremo živeti. Jugoslavija je v sedemdesetih letih ustvarila na ravni podjetništva antizgodovinske organizacijske strukture. Naš management ne more biti drugačen in strukturiranost podjetij ne more biti bistveno drugačna, kot so strukturirana podjetja v industrijsko razvitih državah.

Ker pa podjetja v industrijsko razvitih državah nimajo monotipskega modela, kot ga je predpisal naš zakon, temveč imajo zelo raznovrstne organizacijske strukture – kar je odvisno od tehnologije, stopnje nemirnosti okolja in sposobnosti managementa – je pomembno, da ugotovimo, katere so temeljne razvojne smeri v organizacijskem strukturiranju in managementu.

Temeljna usmeritev vseh podjetij je *decentralizacija*, ki gre tja do posameznika. To pomeni, da je podjetje veliko, vendar deluje, kot bi bilo hkrati majhno.¹ Decentralizacija gre tja do posameznika zato, ker je posameznik pojmovan kot nosilec idej, inovacij in podjetništva. Zato se mora organizacija njemu prilagajati, ne pa posameznik organizaciji.

Ta zasnova vsebinsko nima nič skupnega z idejo decentralizacije TOZD-ov. Ta je hotel razbiti eksekutivno moč najvišjih vodilnih. Moderni sistem decentralizacije pa pušča najvišjim vodilnim moč, ki pa jo reducira le na nekaj pomembnih strateških razsežnostih. Ta njihova moč temelji na koncentraciji financ, kadrovanju najvišjih vodilnih in tistih pristojnosti, ki jim omogočajo hitro preusmeritev virov tja, kjer bodo dali največje finančne učinke.

Zato imajo velike korporacije v vodstvu (headquarter) zelo malo ljudi (le okoli 100). Emerson K. Electric ima pri 54.000 zaposlenih le 100 ljudi v upravi najvišjega vodstva. To pa ne pomeni, da ta vrh nima moči. Ima veliko moč, vendar je selekcionirana in omejena na strateške odločitve in na »problem solving«. Naši SOZD-i imajo veliko ljudi, vendar nobene moči in nobenih virov, iz katerih bi črpali svojo moč.

Temeljna napaka v decentralizaciji, ki je bila izvedena na podlagi zakona o združenem delu, je bila, da vodstvo delovne organizacije ni moglo med TOZD-i uveljaviti načela prednosti ali da ni imelo eksekutivne moči in virov, da bi z dolgi-mi postopki uveljavljeno prednost izpeljalo (vse je postalo enako pomembno).

Ker pri strukturiranju delovnih organizacij ne moremo hoditi po nekih izvirnih jugoslovanskih poteh iz enostavnega razloga, ker nam globalizirane in sistemske razmere v širših mega- in makrosistemih tega ne dopuščajo – če hočemo preživeti – pogledjmo, kakšne so razvojne smeri strukturiranja podjetij v razvitem svetu.

Izhodišče moderne, nove strukture organizacije je, da je okolje postalo tako celovito, da se nanj ni več možno odzivati z vedno kompleksnejšo in formalno izdelano organizacijo, temveč z enostavno, pregledno organizacijo, z močno poudarjenimi neformalnimi lastnostmi. Takšna organizacija ne daje velike pozor-

¹ Thomas Peters, Robert Waterman, In Search of Excellence, Harper Row Publisher, New York 1982.

nosti postopkom, formalnim pravilom, predpisanemu toku komunikacij, temveč vidi vso vrednost in pomen v posamezniku, njegovi avtonomiji, njegovih intelektualnih zmožnostih in njegovi motivaciji.

Na vedno večjo celovitost okolja podjetja odgovarjajo z vedno enostavnejšo in neformalno organizacijsko strukturo. Zato ukinjajo organigrame ali se ne ravnaajo po njih. Znižujejo število hierarhičnih ravni, kar ima celo vrsto posledic. Ena od pomembnih je ta, da srednji vodilni niso več potrebni, ali pa se njihovo število znatno zmanjšuje. Ker v strukturi zaposlenih vedno bolj prevladujejo strokovnjaki z visoko izobrazbo, postajajo profesionalne vrednote zelo pomemben regulacijski mehanizem. Pravila zato niso več potrebna ali vsaj ne v velikem številu. Vodilni zato usmerjajo svojo pozornost na formiranje vrednot. Iz tega sledi tudi drugačna, manj hierarhična zasnova vodenja. Imenujejo jo tudi »open door policy«, kar pomeni, da imajo podrejeni vedno odprta vrata pri nadrejenih, za hitro reševanje delovnih vprašanj.

Struktura delovne organizacije se hitro spreminja, kot tehnologija in okolje zahtevata. Uvajajo se postopne spremembe. Ker pa te spremembe ne izhajajo iz nekega vnaprej zasnovanega konsistentnega modela – kot sta to birokratični ali racionalni model organizacije – nastaja organizacijska struktura, ki ni povsem logična in notranje konsistentna. Zato jo imenujejo sistem paradoksov. Kaže se tako, da uporablja tesno ali ohlapno kontrolo, da je skrajno decentralizirana, hkrati pa v okviru določenih razsežnosti zelo centralizirana. V njej je veliko reda, vendar tudi določena stopnja kaotičnosti. Zato to organizacijo imenujejo tudi »organizirana anarhija« ali »adhokracija«.

Čeprav se organizacija ne opira na pravila, ima nekaj temeljnih pravil »basics«, ki se ne spreminjajo. V okviru teh temeljnih pravil se pa vse spreminja.

Birokratska organizacija je bila zgrajena na predpostavki, da delavci ne delajo, če niso strogo nadzorovani. Moderna organizacija temelji na predpostavki, da je 95% zaposlenih po naravi pridnih. Zato mora biti organizacija strukturirana tako, kot da so vsi zaposleni pridni, ne pa leni. To ustvarja zelo spodbudno vzdušje.

Kakšne so možnosti, da se tudi pri nas podjetja podobno strukturirajo? Novi zakon o podjetjih te možnosti vodilnim odpira, ker so le vodilni lahko ustvarjalci novih struktur in nosilci poslovnih inovacij. Res pa je, da novi zakon o podjetjih to možnost daje ob hkratni veljavnosti zakona o združenem delu. To pomeni, da jih postavlja v pravno nekonsistentnost in v težak položaj, glede na to, da se pri nas pravo zelo poljubno uporablja. Geslo, da je vse dovoljeno, kar ni izrecno prepovedano, ne pomeni veliko, ker je pri nas skoraj vse ali zelo veliko zakonsko prepovedanega. Trenutne politične razmere, ko iz najvišjih vrhov slišimo, da so dopustne spremembe mimo institucij, če ne gre skozi institucije, ustvarja dokaj anomične razmere, v katerih stopnja varnosti za pomembne odločitve ni tako velika, kot je videti. Ko pa se bodo politične razmere ustalile in bodo za managerje razmere postale preglednejše, se bodo lažje odločali za spremembe in novo organizacijsko strukturiranost, kot jo novi zakon o podjetjih predvideva in dopušča.