

Globalizacija in razvoj človeških virov

mag. ANDREJ KOROŠAK, dipl. psih.
Slomškova 66, SI-9000 Murska Sobota

IZVLEČEK

Caprovo razumevanje epistemološkega preloma in Tofflerjeva koncepcija post-industrijske družbe sta v mnogočem pravilno napovedali fenomen globalizacije. Na razvoj postindustrijske družbe lahko gledamo z dveh aspektov: 1) tehnološki ali informacijski, 2) upravljanje s človeškimi viri. V zgodovini so prevladovali različni pogledi na vlogo človeka v delovnem procesu. Tradicionalno, mehanicistično teorijo je kmalu ovrgla Mc Gregorjeva teorija, ki poudarja relevantnost medosebnih odnosov. Danes je uveljavljena tretja, t.i. teorija ravnanja s kadrovskimi viri. Bistveno pri tem je povezovanje strateškega vodenja organizacije z razvojem kadrovskih virov. Komparativna prednost organizacije izhaja iz jasne povezave med managerskimi orodji (npr. vodenje, kultura, nagrajevanje, posameznikove kompetence) in kritičnimi dejavniki uspeha (distribucija, inovacije, čas uvajanja, marketing). Poslovna odličnost je v naprednih podjetjih danes razumljena kot posledica razvoja človeških potencialov in ustrezne kulture podjetja in ne kot posledica profitabilnosti. Odločilne so fundamentalne organizacijske vrednote, stimulativna klima in kultura organizacije ter učeče se okolje. Kompaktnost organizacijskih kultur (in s tem poslovno uspešnost) danes v veliki meri ogroža predvsem proces globalizacije. Mnogo negativnih efektov izhaja iz trendov, ki jih globalizacija sama diktira – nakupi in združevanja podjetij, pretirana tehnizacija delovnih mest, odpuščanje ("downsizing") in alokacija funkcij ("outsourcing").

Ključne besede: mehanicistična paradigma, informacijska doba, megatrendi, teorije upravljanja s človeškimi viri, poslovna odličnost, organizacijska kultura, globalizacija

ABSTRACT

GLOBALISATION AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

Capra's understanding of the epistemological cut and Toffler's conception of postindustrial society accurately predicted many aspects of the phenomenon of globalisation. The development of postindustrial society can be looked at from two aspects: 1) the technological or information aspect; 2) the aspect of human resource management. Throughout history the role of the individual in the work process has been viewed very differently. The traditional, mechanistic theory was soon superseded by McGregor's theory, which underlines the relevance of interpersonal relations. Today a third theory, or the human resource management theory, has gained ground. The key element of this theory is the link between an organisation's strategic management and human resource management. The organisation's comparative advantage is generated by the clear link between

managerial tools (e.g. leadership, culture, award systems, an individual's competences) and critical factors of success (distribution, innovation, time-to-market, marketing). The leading companies of today construe business excellence as the result of the development of human potentials and an appropriate corporate culture rather than profitability. The crucial factors include fundamental organisational values, a stimulating climate and organisational culture, and a learning environment. Today the compactness of organisational cultures (and thus business success) is to a great extent threatened by the process of globalisation. Many negative effects are generated by trends dictated by globalisation – acquisitions and mergers of companies, excessive technologisation of jobs, dismissals (downsizing), and the allocation of functions (outsourcing).

Key words: mechanistic paradigm, information age, megatrends, human resource management theories, business excellence, organisational culture, globalisation

Svet po temeljnih odkritjih kvantne mehanike in relativnostne teorije enostavno ni več takšen, kakršen je bil prej. Paradigmatski prelom je tako temeljit in vseobsežen, da njegove implikacije posegajo praktično v vsa področja družbenega življenja in človekove dejavnosti.

Fritjof Capra, ki je po Thomasu Kuhnu bistveno razširil uporabnost pojma paradigma, je pokazal, kakšne fundamentalne preobrazbe je bila deležna moderna znanost. V njeni zgodovini gre za sosledje dveh zaporednih stadijev, najsplošnejših epistemoloških modelov. Prvega je poimenoval kartezijansko – newtonska paradigma, ki temelji na mehanicistični logiki, elementarizmu, entitetah in preprostih vzročno – posledičnih odnosih, drugega pa ekološko – entropična paradigma, katera se oplaja na Bertalanffyjevi teoriji sistemov, bootstrap principu, holizmu, nelinearnosti in zanimivo, starodavni vzhodnjaški filozofsko – religiozni zapuščini budizma, taoizma in hinduizma. Gre torej za prehod od entitet k relacijam.

Alvin Toffler sicer ne govori o paradigmatih, vendar jih ima najbrž ves čas v mislih, ko preučuje civilizacijski razvoj zahodnega sveta. Avtor meni, da označujejo našo civilizacijo tri pomembne prelomnice, ali kakor jim sam pravi, trije valovi, ki ustrezajo temeljnim tehnološkim odkritjem. Tako so spoznanja o obdelovanju zemlje in reji domačih živali omogočila prehod od najprimitivnejše plemenske lovsko – nabiralne skupnosti. Ta prvi val je imel najdaljšo amplitudo. Drugi val se pričinja oblikovati v kapitalizmu, kjer gre za kvalitativno drugačne iznajdbe (npr. parni stroj). Razvojna amplituda je tukaj že bistveno krajša. In končno, prekretnica, ki utemeljuje tretji val, se je zgodila v sredini sedemdesetih let z odkritjem prvega zmogljivejšega računalnika. Napočila je informacijska oz. postindustrijska doba. Kot vidimo, je za Tofflerja osnovno gibalno razvoja civilizacije seveda tehnološki razvoj. Ta pa ima daljnosežne posledice za celotno družbeno strukturo: ne le na razvoj znanstvenih disciplin, umetnosti, izobraževalnega sistema, družbenih institucij, ampak celo na intimne medosebne in družinske odnose, življenjske stile, načine preživljanja prostega časa, management v podjetjih. Kot smo ugotovili že prej, so amplitude valov zmeraj krajše, zmeraj manj časa je potrebno, da se podvoji znanje. Toffler opozarja na neizogiben pojav t.i. stoječega vala v bližnji prihodnosti. Gre namreč za nezmožnost adaptacije na spremembe, ki se odvijajo zmeraj hitreje. Črn scenarij bi predstavljal splošni kolaps, stanje, ko se civilizacija sesede sama

vase. Zanj je "pospeševanje razvoja v današnjem času sama po sebi elementarna moč. Pritisk, ki povzroča zmeraj večji pospešek ima osebne, psihološke in socialne posledice" (Toffler, 1975).

Za razliko od Capre, ki je raziskoval procese transformacije znanosti, je Toffler opravil dobesedno na stotine intervjujev s posamezniki različnih poklicnih profilov in družbenega statusa. Odkril je, da namesto prejšnje stabilnosti v sodobnem življenju vladajo stalne spremembe, začasnost, diverzifikacija, turbulentnost. Težko je najti kakršnokoli trdno oporo, ki ne bi bila podvržena spremembam. Migracije, diverzifikacija tržne ponudbe, alternativni stili eksistence, čezmerne možnosti izbora so tisto, kar karakterizira razviti svet.

Mnogim ugotovitvam, ki jih navaja Toffler v svojih empiričnih raziskavah, pri-trjuje tudi Naisbitt v svoji uspešnici Megatrendi. Moderno, postindustrijsko družbo označuje prehod od hierarhičnih k mrežnim strukturam, diverzificiranost potrošniških dobrin, stilov življenja, preživetja prostega časa, ekonomija, ki postaja čedalje bolj globalna, porajajo se nove, izveninstitucionalne oblike samoorganiziranja prebivalstva. Po Naisbittu osnovna enota družbe ni več družina, temveč posameznik.

Obe epistemološki poziciji, Caprovo holistično razumevanje nove (ekološko – entropične paradigme) in Tofflerjeva konceptualizacija karakteristik tretjega vala, sta v mnogočem pravilno napovedali fenomen svetovnih razsežnosti – globalizacijo. Morda lahko v razvoju postindustrijske dobe uzremo dva razvojna aspekta. Prvega predstavlja informacijska revolucija, ki je v svoji čisti formi v 90. letih prejšnjega stoletja pričela polagoma izzvenevati in se pričela integrirati z drugimi znanstvenimi disciplinami ali aplikativnimi področji (mikrobiologija, kibernetika, genetika, raziskovanje vesolja). Skratka informatika se globalizira, prepleta, integrira z drugimi vedami. Še več, o globalizaciji informatike lahko govorimo celo v prostorskem smislu. Danes že obstajajo resni načrti, da bi internetno omrežje s planetarnega razširili na medplanetarni nivo.

Drugi aspekt razvoja postindustrijske družbe, ki poteka vzporedno z informacijsko paradigmo, predstavlja področje razvoja in upravljanja s človeškimi viri. V posameznih obdobjih so namreč prevladovali različni pogledi na vlogo zaposlenih v organizacijah. Tradicionalna, na mehanicističnih postulatih temelječa teorija, je poudarjala pomen nadzora in kontrole ter invariantnost delovnih postopkov. Ideal je predstavljala tayloristična razčlemba na enostavne, ponavljajoče se delovne operacije. Študije gibov in časa so pomenile velikanski napredek v smislu racionalizacije in učinkovitosti dela. Z vidika lastnikov kapitala je takšno optimiziranje stroškov delovne sile bilo za tiste čase seveda sila pomembno. Človek torej ni bil nič drugega kot stroj.

Pozneje so obsežne študije v ameriških podjetjih pokazale na izjemno pomembnost medosebnih odnosov. Mc Gregor je s t.i. teorijo Y pojasnil, kako je prispevek zaposlenih pri uresničevanju organizacijskih ciljev odvisen od udeležbe pri odločanju in osebne odgovornosti. Avtor poudarja težnjo po pripadnosti, zadovoljstvo z delom in vlogo povratnih informacij. Namesto striktne kontrole je potrebno, kjer je le mogoče, uvajati princip samokontrole.

In končno lahko v sodobnem času govorimo o teoriji ravnanja s kadrovskimi viri, kjer je v ospredju enormni, a žal še vse premalo izkoriščen mentalni potencial zaposlenih, njihova naravna ustvarjalnost in motivacija. Tisto, kar je najpomembnejše z vidika organizacije, je zagotoviti pogoje za participacijo pri skupnih ciljih. Odločilno je samousmerjanje. Gre za podmeno, da je človek najpomembnejši resurs in da so zaposleni najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija. Tega se zelo dobro zavedajo tudi managerji v nekaterih naših naprednih podjetjih.¹ Razvoja in uspešnosti organi-

¹ Tako npr. Rudi Bric, direktor podjetja Hermes Soft Lab pravi naslednje: "Vse kar imamo, so ljudje. Vse

zacije namreč ne moremo pojasniti samo s finančnimi in materialnimi kazalci, temveč zmeraj bolj s prispevki zaposlenih. Tem idejam pritrjujejo vsi sodobni gurui managementa (Drucker, Kaplan, Schein itd.). Temeljnega pomena je povezovanje razvoja kadrovskih virov s strateškim vodenjem organizacije (Možina, 1988).

Tiste organizacije, ki si bodo želele zagotoviti komparativno prednost, bodo torej morale jasno definirati zvezo med človeškimi viri in poslovnimi rezultati. Z razumevanjem te zveze se bo aktivnost zaposlenih bistveno izboljšala. Če namreč ni jasne identifikacije managerskih vzvodov (npr. vodenja, vrednot in kulture podjetja, ustreznih delovnih procesov, kompetenc posameznikov in skupin, razvitega sistema nagrajevanja itd.) in še posebej povezanosti teh s kritičnimi faktorji uspeha (npr. razumevanja trendov in zahtev tržišča, inovacij in njihove transformacije v marketinško zanimive produkte, hitrega časa uvajanja izdelkov na trg, dobre razvitosti distribucijskih kanalov itd.), potem ni mogoče pričakovati, da se bodo zaposleni obnašali na tak način, ki bo podpiral doseganje strateških ciljev podjetja (De Voge, Dyson; 1996).

Zelo lucidna so spoznanja avtorjev Petersa in Watermana, ki jih navajata v danes že skoraj legendarni knjigi z naslovom *V iskanju odličnosti* (T. Peters, R. Waterman: *In Search of Excellence*, 1986). V omenjenem delu sta pokazala, kako je preskok od mehanicističnega modela (sama ga imenujeta racionalistični model), k novemu, bolj humanemu, direktno povzročil večjo organizacijsko učinkovitost in celo doseganje poslovne odličnosti. Napaka zastarelega taylorističnega koncepta je preprosto v tem, da človeka ne razume globalno, ampak samo kot pasivno orodje za doseganje organizacijskih ciljev.

Njuna najpomembnejša ugotovitev, ki sta jo posplošila skozi mnoge intervjuje z ameriški managerji tistih podjetij, katere lahko upravičeno imamo za odlične, pa je ta, da za razvoj in odličnost podjetja nikakor ni relevantna težnja za dobičkom, ampak razvijanje dolgoročne uspešnosti podjetja skozi razvoj človeških potencialov in pozitivne organizacijske klime. Naj se zdi takšen zaključek za kapitalistično logiko še tako kontraverzen, pa vendarle drži. Dobiček sam po sebi ne more biti cilj, ampak je vselej le posledica ustrezne razvitosti človeških potencialov. Dodana vrednost ne pride sama po sebi, ni stvar superiorne tehnologije ali briljantnih managerskih planov – ustvarijo jo lahko edinole motivirani, kreativni, ustrezno usposobljeni zaposleni, ki z vsem bitjem čutijo pripadnost firmi. Dobra podjetja to vedo. Zato ni naključje, da načrtno razvijajo neformalne, prijazne medosebne odnose, vrednote, ki postanejo široko sprejete in kar je še posebej pomembno, intrinzično motivacijo.

Analize so še pokazale, da poslovno odlične organizacije temeljijo na manjšem številu fundamentalnih vrednot. Nato pa se dopušča, da zaposleni samoiniciativno razvijajo načine, kako v praksi realizirati te bazične vrednote. Njihova adaptabilnost je povečana zaradi prefinjene senzitivnosti na zahteve okolja oz. potreb potrošnikov.

Na pomembnost oblikovanja ustrezne organizacijske kulture opozarja tudi Pettigrew, ko pravi: "Vodja v organizaciji ni odgovoren samo za izvedbo operativnih nalog, ampak vsaj toliko tudi za kreiranje simbolov, ideologije, organizacijskega jezika." Martin in Stanford pa na organizacijo gledata kot na sistem, ki ga sestavljajo ideje, katerih pomen je potrebno upravljati.

Odlične organizacije so učeče se organizacije. To danes zveni že skorajda kot nekakšna izpeta floskula. Vendar pa je res, da so nekateri daljnovidni managerji že pred desetletji načrtno vzpodbujali nove pristope, eksperimentiranje, dovoljevali celo napake in pospeševali notranje komuniciranje ter pretok idej.

kar smo dosegli, se moramo zahvaliti znanju in izkušnjam, ki smo si jih pridobili. Interes sodobnega lastnika, managerja ni toliko plača ali avto, ampak dolgoročna vrednost podjetja" (Možina et al., 1998).

Danes se večina teoretikov managementa strinja, da je oblikovanje in vzdrževanje ustrezne organizacijske kulture ključnega pomena za dolgoročno uspešnost same organizacije. Ljudje namreč zmeraj težimo k temu, da osmislimo svoje ravnanje. Če individualna aktivnost ni podprta s širšim referenčnim okvirjem podjetniške kulture, bo nujno manj kvalitetno opravljena.

Vprašanje, ki se ob tem zastavlja, pa je naslednje: Če sta res kultura in identiteta podjetij tako bistvenega pomena za sam obstoj, kako pa potem nanju vpliva vseprisotni in neizbežni fenomen globalizacije, kateremu smo še posebej priča v sodobnem času?

Avtorja Deal in Kennedy domnevata, da na več načinov, od katerih jih večina ne producira ugodnih učinkov. Najprej gre za problem zaupanja. Spomnimo se, da tudi znani filozof Fukuyama omenja zaupanje kot temelj uspešnega poslovanja podjetij, ki v postindustrijskem obdobju postajajo zmeraj manj hierarhično strukturirana. Naslednja grožnja preti na področju komuniciranja. Tu je razen razumevanja jezika, še kako pomembna tudi neverbalna komunikacija, ki ima lahko, kot vemo, v različnih kulturah povsem drugačne pomen. Tako npr. Mc Kibben poroča, da je bilo multinacionalki Gillette potrebnih kar 25 let, da je usposobila managerje tako, da lahko sedaj zasedejo vodstvene pozicije kjerkoli v svetu.

Znano je tudi, da se veliko število združenj podjetij, posebno tistih na internacionalnem nivoju, izjalovi. Skratka, ni opaziti pričakovane sinergije, pozitivnih učinkov združitve. Razlog običajno tiči v nekompatibilnosti različnih organizacijskih kultur.

Obstajajo pa še drugi izvori oz. vplivi, ki v današnjem času globalizacije destruktivno vplivajo na organizacijsko kompaktnost. Po mnenju obeh avtorjev je to zlasti osredotočenost na kratkoročne učinke (npr. vrednost delnic), nadalje odpuščanje delavcev, t.i. "outsourcing" ali alociranje funkcij podjetja in pretirana kompjuterizacija delovnih mest.

Literatura:

- Boulter N., Dalziel M., Hill J.: *People And Competencies*, Kogan Page Ltd., London 1996.
 Capra F.: *Vrijeme preokreta*, Globus, Zagreb 1986.
 Deal T., Kennedy A.: *The New Corporate Cultures*, Perseus Books, Reading, Massachusetts 1999.
 Možina S. et al: *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana 1998.
 Naisbitt J.: *Megatrendovi*, Globus, Zagreb 1985.
 Peters T., Waterman R.: *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York 1986.
 Toffler A.: *Šok budućnosti*, Otokar Keršovani, Rijeka 1975.