

33. svetovna konferenca »Human Resources Management«

Barcelona, od 4. do 6. aprila 2001

POROČILA, ODMEVI, OCENE

Letošnja svetovna konferenca Human Resource Management, katere moto je bil: »Ustvarimo organizacije, ki bodo konkurenčne tudi jutri«, je privabila več kot 700 kadrovskih managerjev iz 40 različnih držav. Konferenco je vodila dr. Karen Moloney, direktorica svetovalske hiše Moloney & Gealy. V začetju junija smo jo lahko poslušali TUDI v Sloveniji. Odzvala se je namreč povabilu podjetja GV Izobraževanje in predavala slovenskim managerjem.

NEKAJ POUKAROV S KONFERENCE

Stephen Garelli, profesor poslovnih ved na univerzi v Luzernu v Švici, je v svoji predstavitvi, ki jo je naslovil Darwin je imel prav, opozoril, da je svet v zadnjih desetletjih doživel več sprememb kot dve stoletji poprej. Največja sprememba, ki jo morajo managerji vsekakor upoštevati, pa je, da svetovna ekonomija nazaduje. V globalnem okolju poslovanja ne bodo preživeli najbolj inteligentni, temveč najhitrejši in najbolj prilagodljivi. Vendar rešitve ni v e-poslovanju. Preživela bodo tista podjetja, ki jim bo uspelo uskladiti in zadovoljevati potrebe strank. Ni toliko pomembna tehnologija, kot so pomembni človeški možgani in »srce«, ki lahko prepoznajo tudi najbolj prefinjene potrebe strank. V svetu, kjer lahko vsakdo vsakogar posnema, so edina razlika, po kateri se razlikujemo od konkurence, inovativnost in zaupni odnosi s

strankami. Preživeli bodo namreč le tisti, ki bodo ob pravem času na pravem mestu. In kakšne kompetence in osebnostne lastnosti za to potrebujejo zaposleni? To so predvsem prožnost, sprijaznjenost z negotovostjo, sprejemanje odgovornosti, ustvarjanje ravnotežja med individualnim in timskim delom, upravljanje sebe kot »blagovne znamke« in ustvarjanje lastne tržne vrednosti, obvladovanje pritiskov, razlikovanje pomembnega od nujnega ... Najpomembnejše pa je, da nenehno dopolnjujemo svoje znanje, kljub trenutni uspešnosti. Uspeh utegne biti tudi nevaren, če zasipimo na lovorikah. Predavanje je sklenil z mislijo Pabla Picassa: »Uspeh je nevaren, ko začnemo enkrat ponavljati samega sebe, je to veliko bolj nevarno kot kopirati druge. To vodi k sterilnosti.« Negotova prihodnost je tukaj, novo ekonomijo bodo lahko obvladovali tisti, ki bodo znali uporabljati možgane in »srce«. In vojna za najboljše se je že začela, čeprav morda tega še ne čutimo povsod.

Dr. Patric Dixon, direktor podjetja Global Change, je v predavanju Kako preživeti v virtualnem svetu poudaril, da je bil prvotni cilj informacijskih tehnologij olajšati življenje in delo ljudi. Toda izkazalo se je ravno nasprotno: neobvladljivo število informacij, na stotine e-pisem, izgorevanje, nizka stopnja delovne morale, virusi, napake na omrežju ... Najbolj zgovoren primer zgrešene smeri informacijske tehnologije so tako imenovani klicni centri, pri čemer je postal temeljni cilj zmanjševanje klicnega časa, in ne kakovost storitve.

Za zdaj je očitno, da je lahko tehnologija tudi velik porabnik časa naših strank. Dosežki IT so prehiteli zmožnosti sprejemanja človeških možganov. Kar so organizacije zaradi hudih pritiskov globalne ekonomije pozabile je, da bi moral vsak del IT uresničevati svoj prvotni cilj – to je izboljšanje kakovosti življenja in dela – strank, zaposlenih, delničarjev ... Vsi

Bolj ko svet postaja virtualen, dragocenejši postajajo medosebni odnosi.

se bomo morali naučiti nove kulture komuniciranja v virtualnem svetu. Dixon predlaga vodstvenim delavcem nekaj načinov za povečanje osebne zmogljivosti komuniciranja in olajšanje življenja na podlagi pridobitev IT:

1. povečati hitrost tipkanja – pogosteje uporabljati e-pošto, manj pa telefon;
2. uporabljati dobre programe za e-komuniciranje – to naj vsebuje tudi druge možnosti, faks, telefon ...;
3. discipliniranost pri pošiljanju pripetih dokumentov, ki nam brez potrebe kradejo čas.
4. uporabljati osebne prenosnike;
5. spodbujati delo na domu;
6. spodbujati videokonferenc - manj potovanj.

S tem si lahko nekoliko olajšamo komuniciranje v virtualnem svetu, toda zavedati se moramo, bolj ko postajamo virtualni, bolj dragoceni postajajo medosebni odnosi – iz preprostega razloga –, ker so redki.

Arie De Gues, avtor svetovne uspešnice »The Living Company« je v prispevku Kdo smo »mi« v naši organizaciji udeležence konference opozoril, da so managerji preveč zaskrbljeni zaradi kapitala, trga in lastnine, pri tem pa spregledajo, da so trg »živi« ljudje, ki imajo svoje potrebe in želje. Politika in praksa mnogih podjetij temelji le na ekonomskem jeziku, managerji pa se ukvarjajo le s proizvodi

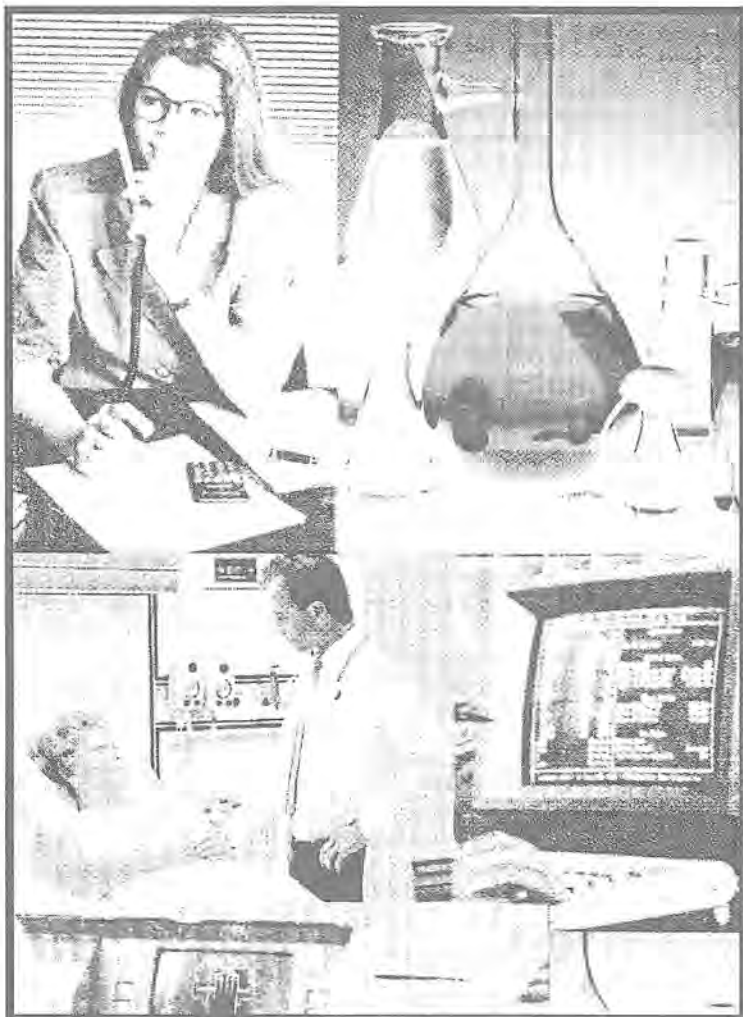
in storitvami. Takšna podjetja ponavadi zgođaj propadejo, saj managerji pozabljajo, da je organizacija skupnost posameznikov, ki so središče poslov. Posli so zaradi ljudi, in ne nasprotno. Znanje je že zdavnaj zamenjalo kapital pri doseganju konkurenčne prednosti. Kapitalsko revnejša podjetja, vendar z velikim intelektualnim kapitalom, s trga spodrivajo kapitalske mogotce.

Udeležencem je postavil provokativno vprašanje: ali vaši zaposleni vedo, kdo so? Ali cenite njihove vrednote in ideje? Če je odgovor ne, smo na črnem seznamu. Podjetje ima »osebnost«, dušo in energijo. Občutek pripadnosti in istovetenje z uspehi podjetja se pogosto uvrščata med mehke dejavnike in ostaneta prezrta. Toda zgodovina nas znova in znova uči, kako pomemben je občutek pripadnosti za preživetje. Darwin je imel resnično prav. Managerji pa se bodo morali odločiti, kako bodo pozicionirali človeški dejavnik v organizacijah. Lahko izbirajo med dvema možnostma: lahko se osredotočijo na oplemenitenje kapitala delničarjev ali pa »plemenitimo« tudi zaposlene. Mnogi managerji in delničarji niso pripravljeni vlagati v ljudi, toda več kot očitno je, da podjetja niso le stroji za proizvodnjo denarja, temveč tudi skupnost ljudi, ki jo je treba za skupne cilje tudi razvijati. Če je vaša edina konkurenčna prednost cena, ne bodite presenečeni, če bo kdo prišel mimo in vam »posel ukradel«.

Dr. Jonas Ridderstrale, soavtor prodajne uspešnice »Funky Business« in profesor ekonomije na univerzi v Stockholmu, je poskrbel za izjemno popestritev konference s predavanjem Talenti na kapitalskem plesu. Ugotavlja, da so kritični produkcijski dejavnik lahko le še človeški možgani. V svetu, kjer vsakdo vsakogar kopira, res ni več pomemben kapital, temveč inovativnost – ki ni nič drugega, kot sestaviti znane stvari drugače, v novi kombinaciji in tako doseči začasni monopol na trgu. Opraviti imamo z izjemno prefinjeni-

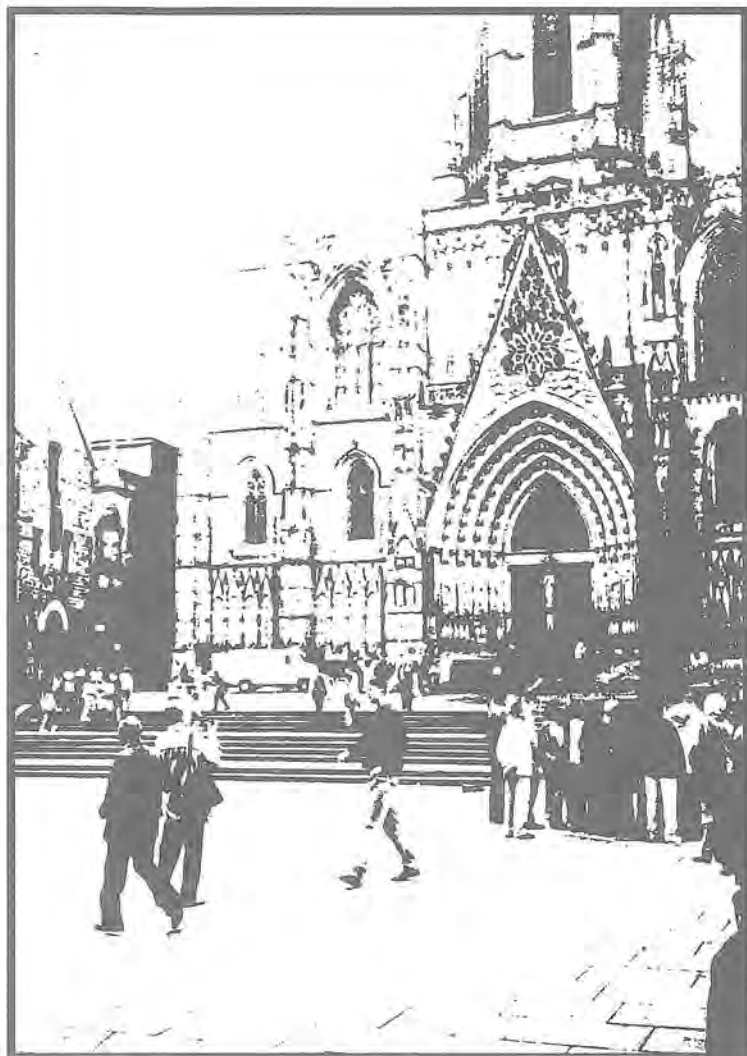
mi strankami, ki cenijo le še inovativnost. Toda, ali se zavedamo, da inovativnost sami velikokrat zaviramo, ker obračamo hrbet vsemu, kar je drugačno od nas. Bi sprejeli v službo transvestita? Ne? No, vidite. Inovativnost je lahko le kombinacija intelektualne in osebnostne različnosti. Ali jo znamo upravljati? Od zaposlenih želimo, da sami prevzamejo odgovornost za doseganje rezultatov, izobraževanje, lastno zdravje, izobraževanje in kariero. To pomeni tudi to, da bodo iskali nove, boljše možnosti tam, kjer bodo razumeli njihovo drugačnost in jo upoštevali. Generacija X in Y je tukaj in želi biti del dogajanja. Ne govorite svojim zaposlenim, kaj naj mislijo, temveč jih povabite, naj razmišljajo o spremembah, ki se nenehno dogajajo v njihovem okolju, in o tem, kakšne posledice bodo imele za njih osebno, za podjetje in skupnost na splošno. Širite tudi skupne vrednote, kajti za inovativno podjetje velja, da ima tudi izjemni čustveni kapital. Učite se od drugih. Če ne veste, ali ste organizacija, ki ima »dušo«, se vprašajte: ali so si vaši zaposleni pripravljene vtetovirati logotip vašega podjetja? Harley Davidson je to dosegel, seveda brez pritiskov. Riderstrale je sklenil predavanje z mislijo: »Vsi smo se znašli v veliki poslovni igri in tekmujejo za le še za pozornost – pozornost zaposlenih, kupcev in delničarjev.«

Bruce Tulgan, ustanovitelj podjetja Rainmaker Thinking in avtor najnovejše knjige »Winning the Talent Wars«, je v predavanju z naslovom Dobiti vojno za talente opozoril na svoboden pretok intelektualnega kapitala. Talenti so na prostem trgu in se prosto tudi tržijo. Generacija X, iz katere izhaja največ talentov, želi sodelovati pri načrtovanju lastnega dela. Managerji porabijo preveč časa za birokratske zadeve, recimo za izpopolnjevanje organizacijskega (hierarhičnega) diagrama podjetja, namesto da bi se osredinili na svoje delo. Nazadovanje svetovne ekonomije narekuje podjetjem zmanjševanje števila zaposle-



nih. To pomeni, da je velik pritisk na povečanje produktivnosti ljudi, ki so v organizaciji še ostali, saj morajo narediti več, vendar z manj zaposlenimi. Bruce Tulgan predlaga nekaj nasvetov, kako lahko zmagamo v vojni za najboljše:

1. En sam talent je več vreden kot skupina povprečnejšev.
2. Skrbite za delo, ne za poklic – ustvarite skupino mobilnih talentov in zmanjšajte skupino povprečnih izvajalcev.
3. Plačajte le za izvedbo, in ne za drugo. Zadržite se pogajati z zaposlenimi tako, kot se



pogajate s prodajnimi agenti, ki so plačani od svoje učinkovitosti.

4. Spoprimate se z vlogo svetovalca, bodite bolj svetovalec zaposlenim in manj manager.
5. Usposablajte zaposlene za uresničitev vizije. Ne izobražujte jih dolgoročno, temveč takrat, kadar se pojavi vrzel v znanju oziroma v sposobnostih.
6. Ustvarite toliko kariernih vzorcev, kolikor imate zaposlenih. Če boste zaposlili ljudi na več načinov, jih boste na več načinov lahko tudi v organizaciji zadržali.

Karl-Erik Sveiby, ustanovitelj in direktor podjetja Sveiby Knowledge Management, je v prispevku *Ustvarimo učečo se organizacijo* poudaril razliko med informacijo in znanjem. Če imamo opraviti s preobilico informacij, to še ne pomeni, da imamo tudi preveč znanja. Znanje je opredelil kot sposobnost reagiranja. To je seveda veliko več kot informacija in pomeni, da nam je informacijo uspelo »pripeti« v lastno kognitivno shemo.

Če želijo podjetja širiti kulturo učenja in prenos znanja med zaposlenimi, morajo zaposlene k temu tudi spodbujati, jih opogumiti za prenašanje znanja in ustvariti takšno klimo, da bo širjenje idej doživelo spodbude s strani drugih. To, kar organizacije pogosto pozabijo, pa je, da znanje v organizacijo ne prinašajo le zaposleni, temveč tudi zunanji sodelavci, dobavitelji, stranke, partnerji. Tesni medosebni odnosi z izbranimi strankami so lahko dobrodošel vir novega znanja za organizacijo. Zvišati bi bilo treba tudi raven visoke izobrazbe, saj izobrazba zaposlenim omogoča, da delajo bolje in predvsem to, da so pri delu iznajdljivejši. Spodbujanje sodelovanja prav tako ugodno vpliva na prenašanje znanja, še posebej je to čutiti v manjših organizacijah. Na koncu nas je opozoril tudi na »beg znanja«, ki ga lahko učinkovito preprečimo, če zaposlenim ponudimo lastništvo v organizaciji.

Steve Haeckel, direktor za strateške študije na IBM Advanced Business Institute, je pripravil predavanje z naslovom *Prilagodljivo podjetje*. Od nastanka svetovnega spletnega omrežja v zgodnjih 90. letih se je uporabnost proizvodov in storitev drastično skrajšala. Management se na te spremembe odziva z novimi in novimi reorganizacijami in skuša povečati hitrost poslovanja. Vendar hitenje ni vedno uspešno, pomembnejša od hitrosti dela je prilagodljivost. Če bomo le hiteli in si ne bomo nikoli vzeli časa za strateško razmišljanje, bomo kmalu postali podobni hrčku, ki v neskončnost vrtilo, vendar brez koristi.

Sprejemanje nenehnih sprememb, predvidevanja in napovedovanja prihodnosti niso več zanesljiv vir, ki bi omogočal ekonomsko preživetje. To pomeni, da ne morete zaupati niti marketinškim raziskavam niti napovedim, saj so lahko okoliščine že jutri povsem drugačne. Prilagodljivost pomeni takojšen in ustrezen odziv na spremembe. In če so spremembe postale nepredvidljive, je očitno, da se ne moremo zateči k načrtovanim odzivom in scenarijem. Prilagodljivost organizacije pomeni, da se mora osredotočiti z marketinških napovedi in prodajnih ponudb segmentiranemu trgu na odzivanje trenutnih potreb posameznih strank. Novo tisočletje bo v znamenju upravljanja odnosov s strankami – CRM (Customer Relationship Management).

Managerji so najbrž zelo večji v pogajanjih, odločanju, nadzoru ..., toda managerji prilagodljivih podjetij potrebujejo še druge kompetence. Koliko managerjev je pripravljenih prevzeti odgovornost za svoje odločitve? Koliko od njih je že ustvarilo posel kot sistem ljudi? Koliko njihovih zaposlenih je dobrih v procesih ad hoc? Koliko managerjev ve, kaj vse zahteva implementacija managerskega sistema, ki ne temelji na hierarhičnem diagramu? Prve izkušnje so že pokazale, kaj potrebuje prilagodljivo podjetje. To so:

- hitrost odzivanja,
- več intuitivnih in manj racionalnih odločitev,
- sploščena organizacijska struktura brez birokratskih spon,
- delavci znanja,
- svoboden pretok informacij in znanja.

Prof. Wayne Brockbank z univerze Michigan Business School je na koncu tridnevne konference pripravil prispevek z naslovom Vrgli so nas v vodo. kaj sedaj? Spregovoril je predvsem o vlogi HRM in HR-managerjev v sodobnih organizacijah. Poudaril je, da stran-

ke, delničarji in zaposleni dajejo vse večji podatek HRM-procesom v organizaciji. HRM mora postati strateška funkcija managementa, HR-managerji pa svetovalci in strateški partnerji vodilnemu managementu. Za to vlogo je treba preseči ozko znanje svojega področja in ga oplemenititi še z drugimi managerskimi znanji, če hočemo biti enakovreden sogovornik vodilnemu managementu. Raziskave so pokazale, da so najuspešnejši HR-managerji tisti managerji, ki imajo poleg strokovnega znanja in znanja s področja informatike tako imenovana zunanja znanja, to so vedenje o tekmecih, tržnem deležu, odnosih s strankami, globalizacijskih procesih ...

HRM-funkcija bo v novi ekonomiji postala še pomembnejša. Primer General Electric je več kot zgovoren. S sistematičnimi HRM-procesi so od leta 1982 do leta 2000 zmanjšali število zaposlenih s 411.000 na 340.000, tj. za dobrih 18 odstotkov, hkrati pa povečali prihodek s 27,1 milijarde ameriških dolarjev na 111,6 milijarde ameriških dolarjev, kar pomeni kar 411-odstotno rast. Dobičkonosnost na zaposlenega pa se je povečala s 66 ameriških dolarjev na zaposlenega v letu 1982 na 328 ameriških dolarjev na zaposlenega v letu 2000, kar pomeni kar 497-odstotno rast. Danes so HR-managerji pred velikimi izzivi, še nikoli niso delali v bolj vznemirljivih okoliščinah. Usmerjeni pa morajo biti tudi na zunanji svet. Odličnost v stroki jim bosta zagotavljala le široko poslovno znanje in poznavanje sveta zunaj organizacije oziroma poznavanje strank, ki jim organizacija služi.

Ključno misel celotne konference pa bi morda še najbolje ponazorila izjava *Jorme Olile*, predsednika uprave in direktorja Nokie, ki je dejal: »Zaposlenim pomagamo pri uresničevanju njihovih ciljev, zaposleni pa nam pomagajo uresničevati ekonomske cilje. To je pravo partnerstvo!«

mag. Daniela Brečko

AS 2/2001