

1.01
Prejeto 11. 12. 2006

UDK 343.322(4)"1939/1945"

Jože Princič*

Direktorski položaj v pogojih socialističnega gospodarstva 1945-1990**

IZVLEČEK

V članku obravnava avtor odnos slovenske oblasti do položaja direktorja v gospodarskih podjetjih v letih 1945 do 1990. Ugotavlja, da so v prvih povojnih letih ta odnos najbolj pogojevale gospodarske potrebe in veliki razvojni načrti, zaradi katerih nova oblast funkcije direktorja ni odpravila. Ko pa so v kasnejših letih v ospredje prišle ideološke in politične zahteve, družba direktorjem ni bila več pripravljena priznati večje vloge in vpliva v gospodarskem življenju. Direktorji so praviloma postali dežurni krivci za gospodarske in druge napake. Šele proti koncu osemdesetih let, ko je gospodarska kriza napravila svoje, so direktorji dobili bolj proste roke pri vodenju poslovne politike.

Ključne besede: Slovenija, gospodarstvo, podjetništvo, socializem, direktor, reelekcija, ustavna dopolnila

ABSTRACT

THE POSITION OF MANAGER IN SLOVENE SOCIALIST ECONOMY BETWEEN 1945 AND 1990

In the paper, the author deals with the attitude of the political regime towards the managerial position between 1945 and 1990. He finds that, in the first post-war years, this attitude was largely determined by current economic needs and major development plans, due to which the new regime refrained from abolishing the position. In the subsequent years, however, with ideological and political considerations coming to the fore, society was no longer prepared to acknowledge any positive role and influence of managers in the economy. Instead, managers were regularly held responsible for economic and other failures. It was only towards the end of the 1980s, after an economic crisis had left its mark in Slovenia, that managers were again given freer hand in the conduct of their business policies.

Key words: Slovenia, economy, entrepreneurship, socialism managers, re-election of managers, constitutional amendments

* Dr., znanstveni svetnik, Inštitut za novejšo zgodovino, SI-1000 Ljubljana, Kongresni trg 1; e-mail: joze.princic@inz.si

** Projekt št. L6-7129 je sofinancirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna / The authors acknowledge the financial support from the state budget by the Slovenian Research Agency (Project No. L6-7129).

Po koncu druge svetovne vojne v Sloveniji ni bilo več prostora za zasebno lastnino in individualno podjetništvo. Nova oblast je prevzela nadzor nad gospodarskim življenjem. Pospešeno so uvajali načrtno gospodarstvo in krepili državni gospodarski sektor. Zavedali pa so se, da v prehodnem obdobju nakopičenih težav ne bodo mogli rešiti brez odločnih in sposobnih voditeljev v gospodarstvu - direktorjev. Ta izpostavljeni položaj so sklenili obdržati in ga prilagoditi ideološkim ter političnim zahtevam. Direktorje zveznih, republiških in lokalnih podjetij je imenovala državna oblast. Postali so državni uradniki.

Delitev položaja

V prvih letih po koncu druge svetovne vojne je bil položaj direktorja oziroma ravnatelja ugledna, skoraj komisarska funkcija. Državni organi so na ta mesta imenovali člane komunistične partije in aktivne udeležence osvobodilnega gibanja. Država je od direktorja pričakovala, da bo kot "dober in vesten gospodar skrbel za poverjeno mu ljudsko imovino",¹ zato mu je dala velika pooblastila in ga neposredno zadolžila za uresničitev proizvodnega in drugih planov. Splošni zakon o državnih gospodarskih podjetjih je direktorja zadolžil, da vodi celotno poslovanje, skrbi za delovno disciplino, razporeja delavce in uslužbence, sklepa pogodbe ter zastopa podjetje pred državnimi organi.²

Junija 1947 je slovensko partijsko vodstvo omejilo avtoritarno vlogo direktorja v podjetju tako, da je zmajšalo njegove pristojnosti ter uvedlo kolektivno vodenje podjetja.³ Direktor je bil še vedno neposredno odgovoren za plan in proizvodnjo, odločal je o "vseh ukrepih in direktivah" v tovarni. Odgovornost za politično delo, za "ščitenje" interesov delavcev, za večjo delovno storilnost in za "odpravljanje napak v produkcijskem procesu" pa sta prevzela sekretar partijske organizacije in predsednik sindikalne organizacije v podjetju. Direktor je moral za vse pomembne odločitve dobiti soglasje partijskega sekretarja in predsednika sindikata. Od njiju je moral sprejemati predloge in pobude, ki jih je sicer lahko zavrnil, s čimer pa ni pridobil ničesar, saj je sledilo posredovanje višjih partijskih organov.

Z delavskim samoupravljanjem, ki je bilo uvedeno na začetku petdesetih let, se je odgovornost direktorja še bolj razpršila. Poleg pristojnega državnega organa, ki ga je tudi imenoval, je bil za svoje delo odgovoren še upravnemu odboru podjetja, član katerega je postal. Temeljni zakon o gospodarjenju z državnimi podjetji mu je sicer dopuščal, da zadrži izvajanje sklepov upravnega odbora, ki niso bili v skladu s predpisi ali družbenimi plani. Ob tem pa mu je naložil, da opravi tudi delo s področja upravnega odbora, če le-ta tega ni "pravočasno" opravil. Ta zakon je še zmanjšal vlogo direktorja pri vodenju podjetja ter ga še bolj omejil na "upravljanje s stvarmi", to je na organiziranje procesa in vodenje poslovanja.⁴ To se je kmalu pokazalo na kvaliteti vodstvenega kadra. Vse več je bilo direktorjev, ki niso bili kos svoji nalogi.

¹ Arhiv Republike Slovenije (dalje ARS), fond Glavne direkcije kovinske industrije LRS (AS 279), šk. 46, Pravila o organizaciji in poslovanju državnega industrijskega podjetja Plamen, 21. 10. 1947.

² Uradni list Federativne ljudske republike Jugoslavije (dalje UL FLRJ), št. 62-437, 2. 8. 1946.

³ ARS, fond CK ZKS (AS 1589), šk. 11, Navodilo CK ZKS vsem komitejem, 24. 6. 1947.

⁴ UL FLRJ, št. 43-391, 5. 7. 1950, Temeljni zakon o gospodarjenju z državnimi gospodarskimi podjetji in višjimi gospodarskimi združenji po delovnih kolektivih.

Povečanje upravljalске moči in finančnega vpliva

Reformna miselnost, ki je začela v gospodarsko življenje vstopati na začetku šestdesetih let, je zahtevala širša ter ostrejša merila za imenovanje direktorjev, saj se je pokazalo, da je bilo v Sloveniji premalo direktorjev, ki bi bili sposobni voditi sodoben proizvodni proces. Tudi tisti direktorji, ki so imeli tehnično znanje, niso vedeli ničesar o ekonomskih, finančnih in drugih znanjih, ki so bila potrebna za uspešno poslovanje.⁵ Gospodarska kriza v letih 1960 do 1962 je še izpostavila potrebo po zamenjavi neuspešnih direktorjev. V posameznih okrajih, kot na primer v kranjskem, so direktorje opozorili, da v bodoče ne bodo strpni do njihovih neustreznih poslovnih odločitev. Do takrat odločitev direktorjev niso obravnavali javno, da jim ne bi zmanjšali avtoritete.⁶

Centralni komite ZK Slovenije je z obravnavanjem tega vedno bolj perečega problema odlašal. O direktorjih je prvič razpravljal šele 13. novembra 1963. Na tej seji je Ivan Maček priznal, da se je Izvršni komite CK ZKS zanašal, da bodo ta problem rešili "spodaj", to je v podjetjih in občinskih komitejih. Ker se to ni zgodilo je moral CK ZKS začeti akcijo za zamenjavo nesposobnih direktorjev in uvedbo štiriletnega mandata. Stane Kavčič se je na tej seji zavzel za možnost, da bi uspešni direktorji ostali na položaju več mandatov.⁷

Gospodarska reforma, ki se je začela poleti 1965, je pomenila pomemben korak k oblikovanju nove, mlajše generacije uspešnih socialističnih direktorjev. Temeljni reformni cilj je bila deetatizacija gospodarstva in njegova večja vključitev v mednarodno trgovino. V novih pogojih gospodarjenja naj bi podjetja postala "nosilec družbene reprodukcije" in dobila večje pristojnosti pri sprejemanju poslovnih odločitev.⁸ Avtonomnejši položaj podjetja je predpostavljal tudi "osamosvajanje" na področju kadrovske politike. Odločitve o direktorju in drugih vodilnih uslužbencih naj bi bile prepuščene podjetjem oziroma njihovim delavskim svetom.⁹ Gospodarski načrtovalci so se trudili, da bi okrepili položaj direktorja ter zaostri merila za njegovo izbiro. Dotedanjim zahtevam (moralno-politična primernost, strokovna izobrazba in izkušnje) so dodali še zahtevo po dodatnih znanjih s področja ekonomije, prava, specialne tehnologije, kadrovske politike, psihologije in sociologije.

Reformna načela so se le deloma uresničila. Družbeni položaj direktorja se je okreplil, vse bolj je postajal zagovornik interesov podjetja, vse manj pa zunanji predstavnik družbe. Težišče njegove funkcije se je premaknilo k poslovnosti in se odmaknilo od političnega udejstvovanja. S krepitvijo avtonomnosti podjetij je direktor vse bolj postajal "prvi delavec podjetja" in zagovornik njegovih interesov, vse manj pa zunanji predstavnik družbe. Težišče njegove funkcije se je vse bolj nagibalo k poslovnosti in odmikalo od družbeno-političnega "udejstvovanja". Slaba izobrazbena in starostna struktura direktorjev pa se kljub reelekcijam ni popravila.

⁵ ARS, AS 1589, šk. 1619, Zapisnik posvetovanja o modernizaciji proizvodnje in problemih tehnične inteligence, 12. 11. 1962.

⁶ ARS, AS 1589, šk. 1597, Zapisnik posvetovanja direktorjev in sekretarjev OO ZKS v podjetjih kranjskega okraja, 3. 2. 1960.

⁷ ARS, AS 1589, šk. 13, Zapisnik razširjene seje IK CK ZKS, 13. 11. 1963.

⁸ ARS, AS 1589, šk. 270, Ivan Lapajne: O kriterijih za izbiro direktorjev.

⁹ ARS, AS 1589, šk. 93, Ugotovitve, stališča in sklepi ZKS o aktualnih vprašanih kadrovske politike v ZKS, 1970.

Prva reelekcija, ki se je začela leta 1966, je zajela direktorje, ki so bili na svojem položaju več kot osem let. Pričakovanih rezultatov ni bilo. Za razpis ni bilo zanimanja, novih prijav je bilo zelo malo.¹⁰ Ekonomisti so na simpoziju v Opatiji, kjer so razpravljali o funkciji direktorja, razlog za neuspešne reelekcije videli v neustrezni opredelitvi funkcije direktorja v samoupravnih organih podjetij. Pristojnosti in odgovornosti direktorjev niso bile podrobneje določene, zato so bili v stalnem sporu s samoupravnimi organi.

V Sloveniji so veliko stavili na institut reelekcije, zato so se odločili, da bodo naslednjo reelekcijo bolje pripravili.

To nalogo so zaupali Republiškem svetu Zveze sindikatov Slovenije. Ta je decembra 1967 poslal Centralnemu svetu ZSJ predlog za spremembo določil zakona o reelekciji po hitrem postopku. Izhodišče slovenskega predloga je bilo, da je treba povečati družbeno vlogo direktorjev v gospodarskem sistemu. Direktorji so bili v primerjavi z ostalimi "samoupravljalci" v podrejenem, v "nelogičnem in nenačelnem položaju", saj je le zanje veljala reelekcija. Republiški svet je predlagal opustitev redne reelekcije, uporabila pa bi se le takrat, ko se bo "za to pokazala potreba", oziroma ko se bodo poslovni rezultati podjetja poslabšali.¹¹ V Sloveniji so torej reelekcijo postavili v odvisnost od poslovnih uspehov. Vsako leto naj bi vsaj enkrat ocenili delo direktorja. Če bi bil rezultat slab, potem bi izpeljali reelekcijo. V Sloveniji so predlagali tudi ukinitve reelekcije za druge vodilne delavce, s čimer bi ukiniteli njihov poseben položaj v podjetju in jih bolj vezali na vsakodnevno uspešno delo in večkratno preverjanje sposobnosti. Slovenski predlog je Centralni svet ZSJ sicer pozdravil in sprejel, ni ga pa potrdil, ker so jih druge republike na čelu s Hrvatsko, sprejele kot "direkten napad na samoupravljanje".

Ker direktorjem niso izboljšali materialnega in družbenega položaja, reelekcija leta 1968 ni dosegla pričakovanih ciljev. Sposobni kadri se niso hoteli prijaviti za ta mesta. Celo v večjih in uspešnejših podjetjih se na večkrat ponovljen razpis ni javil nihče, četudi so zahtevali le ustrezno izobrazbo in delovne izkušnje.¹² V naslednjem letu se rezultati reelekcije niso izboljšali. Na primer na celjskem območju so izvedli reelekcijo v 36 podjetjih. Zamenjali so le štiri direktorje in še to zato, ker stari direktorji niso kandidirali. Tako se izobrazbena struktura direktorjev na Celjskem ni popravila, saj jih ena tretjina ni imela ustrezne izobrazbe.¹³

Leta 1969 v Sloveniji ni bil nihče zadovoljen z rezultati, ki so jih dosegli pri preoblikovanju direktorskega položaja. Republiški izvršni svet je štel za uspeh, da je zmanjšal vpliv partije na imenovanje direktorjev pa tudi na njihovo delo. Bil pa je nezadovoljen, ker se je slaba starostna in izobrazbena struktura tako počasi izboljševala. Najbolj nezadovoljen je bil CK ZKS, ki je tako kot zvezno partijsko vodstvo ocenil, da sta upravljalška moč in finančni vpliv direktorjev prevelika, saj sta krepko prestopila meje podjetij. Po besedah enega najvplivnejših politikov, Edvarda Kardelja, je managerski sloj začel dobivati obliko samostojne politične in gospodarske sile, ki začenja na "nov način obnavljati že razbiti skupninsko-etastični

¹⁰ ARS, AS 1589, šk. 270, Povzetek misli, izraženih v razpravi o idejno-političnih vprašanjih v zvezi z reelekcijo vodilnih kadrov.

¹¹ ARS, AS 1589, šk. 270, Izhodišča RS ZSS.

¹² ARS, AS 1589, šk. 248, Informacija o poteku reelekcije direktorjev delovnih organizacij in aktivnosti ZK, 3. 4. 1968.

¹³ Novi tednik, 11. 6. 1969, Celju bije plat zvona, str. 6.

monopol".¹⁴ Njegovo stališče je bilo, da je direktor po ustavi "prvi vodja" samoupravljanja v podjetju, zato mora imeti do samoupravljanja "aktiven" odnos. Tudi XV. ustavno dopolnilo ni zblížalo njihovih stališč, temveč je še okrepilo nezadovoljstvo partijskega vodstva. Z njim naj bi se udejanila teorija o enotnosti upravljanja in vodenja v podjetju. Dopolnilo je predvidelo ustanovitev poslovnih organov, to je izvršno-kolegijskih teles, v katerih bi se združila poslovno in tehnološko vodenje ter funkcija delavskega sveta. Za Kardelja, vodilnega partijskega ideologa, je bila takšna spojitev nesprejemljiva in neizvedljiva.¹⁵ Po njegovem obeh funkcij ne bi smeli mešati, saj bi izgubili obe. Delavski svet je moral ostati najvišji organ odločanja v podjetju. To je pomenilo, da mora združevati tako funkcijo "upravljanja z ljudmi", kot tudi funkcijo "upravljanja s stvarmi" oziroma s "proizvodnjo v primerih, ko delovni proces ne daje dobrih rezultatov".¹⁶ Tistim, ki so razmišljali, da je treba "zavreči" samoupravne odnose in najti "modre, genijalne direktorje", ki bodo rešili vse probleme, je odgovarjal, da se motijo. Prvič zato, ker po njegovem mnenju takih direktorjev ni ali pa zelo malo, drugič pa zato, ker bi hitro prišli v spor z delavskim svetom in zlasti z zaposlenimi. Od slednjih naj bi direktor postal povsem odvisen. Da bi dobil njihove glasove, bi moral sprejemati odločitve, ki bi bile v nasprotju z interesi podjetja in njegovega razvoja.¹⁷ Edvard Kardelj ni nasprotoval krepitvi direktorskega položaja. Menil je, da je treba direktorje zaščititi in jim dati dovolj velike pristojnosti, da se uprejo delavskim svetom, ki vztrajajo na "zaostalih pozicijah". Ker je vse ocenjeval s političnega stališča, pa je bilo zanj bistveno, da mora biti pri visoko strokovnih managerjih samoupravljanje na "sami konici" tehnološkega procesa, ne pa na "njegovem repu". Managerji morajo biti "polno odgovorni delavskim svetom in biti objektivno zainteresirani za samoupravljanje".¹⁸

Uspešni direktorji so bili goreči zagovorniki gospodarske reforme še tudi potem, ko je ta izgubila politično podporo. To jih je še bolj oddaljilo od političnega vodstva. CK ZKS jih je ob prehodu v sedemdeseta leta obtožil tehnokratizma. Po definiciji, ki jo je sprejel leta 1972, so bili tehnokrati vsi poslovno uspešni direktorji in drugi vodilni delavci v podjetjih, bankah in zavarovalnicah, ki prihodnosti države niso videli v razvoju samoupravljanja, temveč v "demokraciji in ekonomsko zdravi družbi, v kateri ni prostora za organizacije združenega dela, temveč le za podjetja, ki so organizirana tako, da na prostem trgu tekmujejo za čim večji dobiček".¹⁹ Partijsko vodstvo je pripravilo seznam, na katerem je bilo več sto direktorjev, ki so bili predvideni za zamenjavo. Prikrita čistka med direktorji in njihov beg v tujino se je začela leta 1971. Leta 1972 se je okrepila in postala javna. Aprila 1972 je CK ZKS obsodil prakso "zadnjih let", ki je pri imenovanju vodilnih delavcev dajala prednost strokovnosti in izobrazbi, zanemarila pa je delovne izkušnje in še zlasti "moralno-politične" vrednote kandidatov. Zahteve po slednjih

¹⁴ ARS, AS 1589, šk. 17, Zabeleška o izlaganju Edvarda Kardelja na RTV Beograd, 11. 1. 1968.

¹⁵ ARS, AS 1589, šk. 19, Referat Edvarda Kardelja na seji Centralnega sveta ZSJ, 10. 11. 1969.

¹⁶ ARS, Fond Edvard Kardelj (AS 1521), šk. 20, Stenogram razgovora Edvarda Kardelja s člani delavskega sveta in vodilnim osebjem Tovarne Treska v Skopju, 19. 10. 1970.

¹⁷ ARS, AS 1589, šk. 19, Zabeleška razgovora Edvarda Kardelja s razširjenim političnim aktivom Celja, 27. 11. 1969.

¹⁸ ARS, AS 1589, šk. 19, Zapis razprave Edvarda Kardelja na sestanku s političnim aktivom mariborskega območja, 28. 11. 1969.

¹⁹ Delo, 12. 2. 1972, str. 15, Tehnokratizem na rešetju.

so skoraj izginile iz javnih razpisov. CK ZKS je sklenil presekati s tako prakso kadrovanja in preiti v "ofenzivo", s katero bo na vsa ključna mesta postavil "osebe", ki bodo "strokovno, idejno-politično in moralno sposobne uresničevati naloge, ki so pred njimi".²⁰ Konec septembra je CK ZKS na plenarni seji še enkrat ugotovil, da se je treba "vmešati" v kadrovsko politiko in preprečiti, da "kadrujejo interesne skupine, ki se trudijo uveljaviti grupne interese, ki niso interesi delavskega razreda".²¹ Odprt lov na t. i. tehokrate se je začel po pismu, ki sta ga 19. oktobra 1972 partijskim organizacijam poslala Predsedstvo CK ZKJ in Izvršni biro Predsedstva CK ZKJ, znano kot Titovo pismo. Najprej so odstranili direktorje nekaterih bank in uspešnih izvoznih podjetji. V posameznih primerih so izkoristili tudi reelekcijo. V tem letu je bila izpeljana reelekcija v 772 delovnih organizacijah. Na novo so imenovali 145 direktorjev, kolikor so jih tudi razrešili.²²

V naslednjem letu se je čistka med direktorji nadaljevala. Med drugimi so zamenjali tudi direktorja Leka ing. Borisa Žužka. Partija je vodstvu tega uspešno razvijajočega se podjetja očitala, da ga zanimajo le poslovni rezultati, da je v odnosu do tujih partnerjev v preveč podrejenem položaju in da podpira religiozne mite.²³

Samoupravni funkcionar

Obračun s "tehokrati" je bil uvod v sprejemanje novega gospodarskega sistema bolj znanega kot dogovorna ekonomija. Uvajati so ga začeli leta 1971 z ustavnimi dopolnili, nadgradili z zvezno ustavo iz leta 1974 in Zakonom o združenem delu iz leta 1976. Sistem, ki so ga poimenovali dogovorno gospodarstvo, je uvedel novo organizacijo podjetij, s katero jim je odvzel velik del težko pridobljene poslovne samostojnosti ter uzakonil stara načela kadrovanja za vodilne položaje. V tem sistemu direktor ni bil več direktor, temveč je postal poslovodni organ ali predsednik poslovodnega organa, pač odvisno od velikosti delovne organizacije. V novi preobleki je direktor "izgubil funkcijo upravljanja nad ljudmi",²⁴ postal je samoupravni funkcionar, ki koordinira proizvodnjo in prodajo s procesom samoupravnega odločanja. Po določitih Zakona o združenem delu, je vodil poslovanje delovne organizacije, organiziral in usklajeval delovni proces, predlagal poslovno politiko in ukrepe za njegovo izvajanje, izvrševal je odločitve in sklepe, ki so jih sprejemali delavci z osebnim izjavljanjem. Imel je pravico sodelovati na sejah delavskega sveta, dolžan ga je bil opozoriti na nezakonite odločitve, ni pa imel pravice glasovanja. Poslovodni organ je imenoval in razreševal delavski svet za dobo štirih let. Za svoje delo je bil odgovoren delavcem, delavskemu svetu in družbeni skupnosti.²⁵

²⁰ ARS, AS 1589, šk. 17, Zapisnik 28. seje CK ZKS, 28. 9. 1972.

²¹ Prav tam.

²² Gospodarski vestnik (dalje GV), 8. 5. 1973, str. 5, Boljša kadrovska struktura novoimenovanih direktorjev.

²³ Lev Premru: Pričevanje o Leku. Ljubljana 2002, str. 40-41.

²⁴ GV, 14. 7. 1977, str. 42-47, Opredelitev vloge, mesta, vrste in stopnje odgovornosti poslovodnega organa.

²⁵ UL SFRJ, št. 53-764, 3. 12. 1976, Zakon o združenem delu.

V sedemdesetih letih je moralno politična primernost oziroma članstvo v Zvezi komunistov zopet postalo odločilno merilo za pridobitev poslovnega položaja. Strokovne reference so bile potrebne, niso pa bile nujne. Visok partijski funkcionar Vlado Janžič je na seji Izvršnega komiteja predsedstva CK ZKS septembra 1975 izpostavil, da je treba "malo zamižati, če kandidat za poslovni organ ne izpolnjuje vseh strokovnih kvalit, saj pomanjkljivosti na strokovnem področju lahko kompenzirajo z nastavitvijo dodatnih strokovnjakov."²⁶

Do sredine sedemdesetih let so se že pokazale šibke točke na področju kadrovanja poslovnih delavcev. Največji problem, ki se je v naslednjih letih še zaostрил, je bila premajhna ponudba poslovnih kadrov. Teh so potrebovali precej več kot v preteklosti. Po ustavnih spremembah leta 1971 in zakonu o konstituiranju organizacij združenega dela iz leta 1973 so morale vse delovne organizacije najkasneje do leta 1975 ponovno imenovati poslovne organe. Sistemske spremembe iz leta 1974 so zahtevale, da morajo delovne organizacije ponovno imenovati nove direktorje. Poleg tega pa so stalne reorganizacije in "razbijanje" delovnih organizacij na tozde, povečevale število poslovnih delavcev. Leta 1976 je slovensko gospodarstvo zaposlovalo okoli 600.000 delavcev. Od tega jih je bilo 43.000 na vodilnih delovnih mestih (1200 individualnih poslovnih organov v delovnih organizacijah, 6000 individualnih organov v tozdih, ostali pa na delovnih mestih vodij sektorjev).

Premajhna ponudba poslovnih delavcev, samo leta 1977 jih je v Sloveniji primanjkovalo okoli 1000, je imela vrsto, tudi dolgoročnih posledic. Na tem mestu je treba omeniti vsaj dve. Prva je bila, da so vodje tehnoloških, razvojnih, komercialnih in drugih oddelkov, ki so predstavljali ustvarjalno in gonilno silo podjetij, "spremenili" v funkcionarje, to je imenovali so jih za poslovne organe v tozdih. Druga posledica je bilo počasno izboljševanje starostne in izobrazbene sestave vodstvenih delavcev.

Primerjava deleža izobrazbene in starostne sestave novo imenovalih poslovnih organov med leti 1978-1981 in letom 1984²⁷

Poslovni organi	1978-1981	1984
Po izobrazbi		
visoka ali več	41	49
Višja	32	31
Srednja	23	18
Ostalo	4	2
Po starosti		
do 29 let	2	1
30 do 39 let	29	26
40 do 49 let	42	43
nad 50 let	27	30

²⁶ ARS, AS 1589, šk. 266, Zapisnik 41. seje IK P CK ZKS, 23. 9. 1975.

²⁷ GV, 9. 5. 1986, str. 5, Razpisni srečolov.

V sedemdesetih letih se je pokazala še ena slaba točka kadrovske politike. To je bilo nenačrtno in nestalno izobraževanje vodilnih kadrov v gospodarstvu. Skoraj do konca šestdesetih let so se direktorji lahko dodatno izobraževali le na posebnih tečajih, ki jih je pripravila Ekonomska fakulteta v Ljubljani. Leta 1968 pa je Gospodarska zbornica Slovenije na pobudo partijskega vodstva ustanovila Center za izobraževanje vodilnega kadra v gospodarstvu. Za to pobudo je verjetno stal Edvard Kardelj, izzval pa jo je direktor švicarske poslovne šole, ko je bil na obisku v Jugoslaviji. V razgovoru z Kardeljem je izrazil "veliko začudenje" nad tem, kako v Jugoslaviji malo pozornosti namenjajo managerjem in njihovemu "oblikovanju". Na podlagi izkušenj je tudi ocenil, da so novi direktorji slabši od "starejših", to je "partizanskih direktorjev", ki so v glavnem obvladali svoje delo in stali za svojimi odločitvami. Novi, mlajši direktorji pa dobro obvladajo le tehnološki proces, kar pa je premalo za uspešnega direktorja, saj mora ta imeti tudi dodatna znanja iz sociologije, ekonomije in politologije, več pa mora biti tudi v političnih zadevah.²⁸

Ob ustanovitvi je bilo predvideno, da bo Center prevzel izobraževanje vseh vodilnih delavcev, ne samo direktorjev. Spremljal naj bi tudi razvoj perspektivnih kadrov in na ta način opravljal izbiro primerne kadra za najvišje položaje. Za predavatelje so bili predvideni profesorji iz Ekonomske fakultete, Filozofske fakultete (industrijska psihologija), pa tudi politiki in uspešni direktorji. V naslednjih letih je Center pripravil vrsto seminarjev, ki so bili interdisciplinarno naravnani, zajeli so znanja iz samoupravne organiziranosti, ekonomije, vodenja poslovnih in tehnoloških procesov. Ti seminarji niso dali pričakovanega rezultata. Zajeli so le manjši del od nekaj tisoč poslovodnih delavcev, med katerimi pa ni bilo tistih iz največjih in najuspešnejših delovnih organizacij.

Marca 1977 je Gospodarska zbornica Slovenije odprla novo šolo za poslovodne kadre. Njen namen je bil "funkcionalno" izobraževanje poslovodnih delavcev, kar je pomenilo, da jih čim hitreje usposobi za funkcijo individualnega oziroma kolegijskega poslovodnega organa, kot je bila opredeljena v Zakonu o združenem delu.²⁹ Šola je imela pestrejši program kot Center. Pripravljala je: osnovne ali A seminarje, ki so bili predvideni za vodenje tozdov, dopolnilne ali B seminarje, ki so vključevali znanja iz posameznih področij, ter specialne ali C seminarje, na katerih so se seznanjali z novimi dosežki na področju managementa v svetu. Rezultati prvih tečajev niso bili dobri. Slušatelji so se pritoževali, da je preveč splošnih predavanj, premalo pa razprav o konkretnih vprašanjih.³⁰ Leta 1979 so zato program spremenili in več pozornosti namenili praktičnim vprašanjem. Vodstvo šole je pripombe upoštevalo in v naslednjih letih pripravilo več predavanj o samoupravnih odnosih, organiziranju združenega dela itn.

Leta 1977 je Gospodarska zbornica Slovenije odprla v Radencih Šolo za usposabljanje na področju zunanjetrgovinskih odnosov in poslovanja, leta 1981 pa Šolo za poslovodne kadre na Brdu pri Kranju. Izobraževanje na tej šoli je bilo bolj prilagojeno praktičnim potrebam, saj so na seminarjih podrobneje obravnavali

²⁸ ARS, AS 1589, šk. 19, Referat Edvarda Kardelja na seji Centralnega sveta ZSJ o uporabi ustavnega amandmaja XV, 10. 11. 1969.

²⁹ ARS, AS 1589, šk. 486, Informacija o dopolnilnem in funkcionalnem izobraževanju delavcev OZD v okviru GZS, 18. 7. 1978.

³⁰ GV, 16. 6. 1977, str. 38-39, Izkušnja iz delovanja šole za poslovodske kadre.

problematiko zaključnih računov, sanacijskih in investicijskih programov, dohodkovne in druge odnose.

Ankete, ki jih je pripravila Gospodarska zbornica Slovenije, so pokazale, da slušatelji s seminarji niso bili zadovoljni. Najbolj so pogrešali razprave o novih tehnoloških in poslovnih dosežkih v svetu. Večina je menila, da jih službene in zunaj službene obveznosti preveč obremenjujejo, da bi jim ostalo dovolj časa za dodatno izobraževanje. Da te šole niso odigrale predvidene vloge, so pokazali tudi razpisi za poslovodne organe, saj večina prijavljenih ni obiskovala teh šol. Ker domače šole niso pritegnile zadostnega števila poslovodnih kadrov, je GZS sredi osemdesetih let začela iskati možnosti za povezovanje z managerskimi šolami v tujini. V izobraževanje se je vključila tudi FSNP iz Ljubljane, ki je z letom 1987 začela organizirati dvodnevne seminarje za vodilne delavce v gospodarstvu. Tudi ti tečajji niso pritegnili širšega kroga direktorjev. Tako lahko rečemo, da tudi v drugi polovici osemdesetih let velik del slovenskih direktorjev ni poznal "sodobnih prijemov" vodenja in organiziranja podjetij. Kot je zapisal Gospodarski vestnik, so ti "prijemi" ostali zanje "španska vas".³¹

Do sredine osemdesetih se je družbeni položaj poslovodnih organov poslabšal. "Politideologi" so jih še vedno uvrščali med nasprotnike samoupravnih prizadevanj. V "ministrstvu" za notranje zadeve so še vedno obstajale mape o posameznih direktorjih. Poslovodni organi so bili za policijo še vedno "predmet", ki ga je treba "raziskovati" in zbirati o njih različne podatke. Država je še okrepila mehanizme za prevlado nad gospodarstvom in zunajpodjetniško vmešavanje v kadrovsko politiko. Pravniki so izračunali, da je do leta 1986 obstajalo več kot 500 različnih predpisov, ki so urejali njihove dolžnosti, odgovornosti in naloge. Poleg tega pa so morali poslovodni organi poznati še okoli 200 zakonov, ki so urejali poslovanje delovnih organizacij. Poslovodni delavci tako niso bili več niti organizatorji proizvodnje, niti poslovni managerji, niti čuvaji delovne discipline niti pobudniki razvoja. Postali so neke vrste zunanji ministri svojih delavskih svetov, vezni člen med širšimi družbenimi interesi in interesi podjetja.

V prvi polovici osemdesetih se je izobrazbena sestava vodilnih delavcev izboljševala počasneje kot v prejšnjem desetletju, starostna sestava pa je ostala skoraj nespremenjena. Prvič je bila ponudba poslovodnih organov večja kot v preteklih letih. Narastel je delež tistih imenovanih, ki so že popreje bili na poslovodnih mestih,³² upadal pa je delež poslovodnih delavcev, ki so na položaju ostali do konca mandata.³³ Delež žensk v poslovodnih organih je narastel, visok je bil tudi delež članov Zveze komunistov. Upadati je začel šele leta 1986.

³¹ GV, 9. 5. 1986, str. 5-6, Razpisni srečelov.

³² Do vključno leta 1981 ta delež ni bil večji od polovice števila vseh imenovanih, v naslednjih dveh letih pa se je povečal na 62%, leta 1984 pa je bil blizu 70%.

³³ Leta 1982 je predčasno odšla petina tistih poslovodnih organov, ki so bili imenovani let 1978, leta 1984 pa že krepka četrtnina.

*Poslovodne delavke in člani ZK med vodilnimi kadri slovenskega gospodarstva 1978-1986*³⁴

Leto	Skupaj	Delež žensk v %	Delež članov ZK v %
1978	1723	7,5	71,2
1979	1378	8,7	73,4
1980	1354	11,1	71,3
1981	1350	12	75,5
1982	1832	10,3	74,8
1983	1530	9,6	73
1984	1270	12	76
1985	1315	11,4	75,8
1986	1668	9,8	70,8

V obravnavanem času se merila za imenovanje poslovodnih delavcev niso dosti spremenila. Bila so široka in ohlapna, na razpisih so praviloma zahtevali le "moralno-politične kvalitete", ustrezno izobrazbo oziroma študijsko smer in delovne izkušnje. Sposobnost za vodenje delovne organizacije ter strokovnost kandidata, ki naj bi bili za dobro izbiro najpomembnejši, sta bili zanemarjeni. Posebnih meril za ocenjevanje uspešnosti poslovodnih organov, ki naj bi omogočila boljšo izbiro kandidatov, niso izdelali. Priprave za izdelavo te metodologije so se začele že sredi sedemdesetih let, vendar jih po desetih letih še niso sprejeli. Skoraj v povojih je bila tudi razvojna plat kadrovanja v delovnih organizacijah. La malo je bilo takih, ki so načrtno skrbeli za pripravo in vzgojo svojih poslovodnih moči. Izbira novega poslovodnega organa je bila zato mnogokrat podobna srečelovu.

Predstavniki delavskih svetov

V osemdesetih letih je gospodarska kriza opravila svoje. Ko je začel gospodarski voz vedno hitreje drseti navzdol, je morala oblast popustiti, dati vodilnim delavcem bolj proste roke ter pri njihovem imenovanju znova dati prednost znanju, izkušnjam in doseženim poslovnim uspehom. Poslovodni delavci so zopet postali direktorji, organizacije združenega dela pa so dobivale podobo nekdanjih podjetij.

Začelo se je leta 1983, ko je CK ZKS po letih zanemarjanja zopet obravnaval problem slabe kadrovske politike kot enega od razlogov za slabe gospodarske rezultate. Priznati je moral, da so direktorje dolgo "stiskali k tlom" in da na številnih vodilnih mestih sedijo ljudje, ki tja ne sodijo. Ustoličenje sposobnih kadrov na direktorska mesta je zopet postala ena od prioritet partijske politike.³⁵ Najvišji partijski funkcionarji so začeli poudarjati, da je v delovnih organizacijah treba dati priložnost mladim "teamom" s smelimi razvojnimi programi in da se od poslovodnega delavca pričakuje dobra organizacija, kombinirano mišljenje in hitro odločanje.³⁶ Zavzemanje partije za učinkovitejša in sodobnejša merila pa ni pomenilo, da

³⁴ GV, 8. 1. 1988, str. 10-12, Nemogoči kentavrski kompromisi.

³⁵ GV, 27. 5. 1983, str. 5, Kdo bo na vrtiljaku.

³⁶ GV, 30. 8. 1985, Opiranje na človeka, str. 4.

se je bila partija pripravljena odreči nadzoru nad kadrovanjem vodilnih funkcij v gospodarstvu. Kljub temu, da se od začetka leta 1984 v razpisih za direktorska mesta "moralno politična primernost" ni več pojavljala, pa se je na "tihem" pri izbiri direktorjev še vedno upoštevalo članstvo v Zvezi komunistov. To je bil razlog za mednarodne kritike, češ da Jugoslavija krši mednarodne konvencije, ki jih je podpisala.

V drugi polovici osemdesetih let so se vrstili stečaji gospodarskih organizacij. Direktorji so postali dežurni krivci za težave, ki so pestile gospodarstvo. Temu so se začeli upirati in bolj odločno pozvali oblast, naj jim omogoči pogoje za delo. Tako je Miran Goslar v svojem nagovoru ob prejemu nagrade Borisa Kraigherja poudaril, da si direktorji bolj kot "kakšne imaginarne afirmacije" želijo, da se konča obdobje moči "administrativnega voluntarizma, sistemskih predsodkov in logike neznanja", ki so tako obvladovali gospodarsko življenje, da "predlogi strokovnjakov, ki bi nas odvedli iz obstoječe gospodarske strukture in dogmatske miselnosti", niso mogli prodreti. Poudaril je, da bo šele upoštevanje strokovnih nasvetov ustvarilo pogoje, ki bodo direktorje prisilili k večjemu delu, poslovnosti in odgovornosti.³⁷ Še ostrejši so bili direktorji, bilo jih je okoli šestdeset, ki so bili na začetku leta 1987 povabljeni na razgovor s člani CK ZKS. V svojih razpravah so poudarjali, da so se znašli v sistemu, ko je vsa poslovna politika v rokah države, ki je s pomočjo družbenih dogovorov in samoupravnih sporazumov prevzela še zadnjo "oazo samoupravljanja", to je delitev osebnih dohodkov.³⁸

CK ZKS ni odgovoril tako, kot so direktorji pričakovali in tudi zahtevali. Na svojih sejah je le ugotavljal, da vlada med direktorji malodušje in da niso motivirani za razvoj podjetij.³⁹ Zavzel se je za "kadrovske prenove", ki naj bi "afirmirala poslovodsko funkcijo" in na vodilna mesta v gospodarstvu pripeljala sposobne direktorje, ki bodo imeli znanje, voljo in pravo vizijo.⁴⁰ Po njegovem mnenju naj bi do boljših nosilcev prestrukturiranja prišli s primernim šolanjem in z izboljšanjem plač. To je bilo nujno, saj je bilo leta 1989 v Sloveniji razmerje med uspešnim direktorjem in najslabše plačanim delavcem 3,9:1.⁴¹ CK ZKS je "kadrovske prenove" pogojeval s samoupravnim odločanjem, kar je pomenilo, da se morajo vse kadrovske spremembe izpeljati v soglasju z delavci. Milan Kučan je v govoru ob podelitvi Kraigherjevih nagrad za leto 1987 poudaril, da mora biti direktor odgovoren "kolektivu", zagotoviti pa se mu mora, da sam izbere svoje sodelavce.⁴²

Gospodarska zbornica Slovenije je pokazala več pripravljenosti, da preide od besed k dejanjem kot pa partijsko vodstvo. Leta 1986 je pripravila več predlogov za okrepitev poslovodne funkcije. Predlagala je jasnejšo razmejitev odgovornosti med delavskim svetom in poslovodstvom, večje pristojnosti poslovodnih delavcev pri izvajanju plana in pri imenovanju svojega strokovnega "teama". Teh predlogov pri pripravi sistemskih sprememb niso upoštevali, zato spremenjeni Zakon o zdru-

³⁷ GV, 10. 1. 1986, str. 8, Zaupanje v trg, ne v administracijo.

³⁸ GV, 6. 2. 1987, str. 5, Direktorji v CK ZKS.

³⁹ ARS, AS 1589, šk. 937, Informacija z 8. seje komisije CK ZKS za družbenoekonomske odnose in razvoj, 20. 1. 1988.

⁴⁰ ARS, AS 1589, šk. 1010, Zapisnik seje CK ZKS, 27. 7. 1988.

⁴¹ Novi tednik & Radio Celje, 10. 5. 1989, str. 4, Pivniki v glavi.

⁴² GV, 18. 3. 1988, str. 10, Kraigherjevi nagrajenci.

ženem delu, ki je bil objavljen 10. februarja 1988, ni prinesel bistvenih novosti.⁴³ Zaposlenim je odvzel nekaj pravic izhajajočih iz monopola nad delovnim mestom, direktorjem pa "prišil" nekaj več odgovornosti, pooblastil pa že manj. Direktorji in njihove delovne organizacije še vedno niso bili samostojni pri svojem poslovanju. Direktorje bank in gospodarskih organizacij so še vedno izbirali ob krepki asistenci republike, občinskih koordinacijskih komisij in mešanih razpisnih komisij. Direktor je ostal vezni člen med širšimi družbenimi interesi in interesi podjetja.

Tudi novi zakon o podjetjih iz decembra 1988 ni nič bolj razvezal rok direktorjem, zlasti ne tistim v družbeni lasti.⁴⁴ Opis pristojnosti direktorja oziroma poslovodnega organa je bil sicer dolg, v resnici pa jim je prinesel le nekaj "drobtinic", le nekaj več pooblastil pri premeščanju delavcev in pri določanju stimulacije.

Manager z omejenimi pristojnostmi

Leto 1989 je mejnik v novejši gospodarski zgodovini Slovencev. V tem letu so nove oblike gospodarjenja začele preraščati stare, jih odrivati na stran in v pozabo. V gospodarskem sistemu, ki ga je začel uvajati novi predsednik Zveznega izvršnega sveta Ante Marković, je podjetje dobilo novo organizacijsko in pravno obliko. Njegova dejavnost se je osredotočala na gospodarjenje in na pridobivanje čim večjega dobička kot cilj poslovanja. Delo in kapital, ki sta bila naložena v gospodarsko funkcijo, sta postala upravljalški temelj podjetja. Te spremembe so bile uvod v prestrukturiranje in lastninsko preoblikovanje podjetij. Z njimi se je končalo obdobje združenega dela, ki je temeljilo na delovnem pojmovanju družbene lastnine in delavcu kot subjektu gospodarske organiziranosti. Končalo se je tudi obdobje "univerzalnega podjetja", to je oblike socialističnega podjetja, ki ni bil osredotočen le na proizvodnjo, temveč je moral skrbeti tudi za socialno varnost zaposlenih in njihovih družinskih članov, za njihovo rekreacijo, kulturne in druge potrebe.

Oblikovanje novih oblik podjetništva je zahtevalo ponovno določitev direktorskega položaja in njegovih pristojnosti. Pri tem pa vodstvo Zveze komunistov ni zmoglo preseči ideoloških zadreg, temveč je iskalo srednjo pot. Glavni problem, ki se je izražal tudi v predlogu zakona o delovnih razmerjih, je bil, kako razmejiti samoupravljanje od profesionalnega upravljanja, da bo manager lahko strokovno upravljal podjetje, pravna zaščita delavca pa bo ostala neokrnjena. Šlo je torej za to, da direktor ne bi naenkrat dobil prevelikih, delavec pa premajhnih pravic. Sindikati niso hoteli pristati na povečanje pristojnosti direktorjev, zlasti ne, da bi lahko "kaznovali delavce in jih premeščali kot figure na šahovnici".⁴⁵

Leta 1989 se je začel proces, ki se je naslednje leto zelo pospešil. Njegov cilj je bil, da kar "čez noč", z dekreti preoblikujejo direktorje in podjetja. Opozorila, da se s preimenovanjem tozgov in ozdov v podjetja in poslovodnih organov v direktorje ne bo nič spremenilo, so naletela na gluha ušesa.

Februarja 1990 je skupina strokovnjakov na čelu z Bogdanom Kavčičem predstavila metodologijo za ocenjevanje uspešnih direktorjev. Glede na potrebe so se osredotočili na ciljni pristop: uspešnost direktorja je treba meriti z uspešnostjo

⁴³ UL SFRJ, št. 11-131, 10. 2. 1988.

⁴⁴ UL SFRJ, št. 77-1021, 31. 12. 1988, Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o podjetjih.

⁴⁵ GV, 13. 10. 1989, str. 4-5, Večja moč direktorjev.

podjetja, to pa primerjati s preteklimi dosežki, določbami v planu in dosežki primerljivih tujih podjetij. Pri končni oceni uspešnosti naj bi upoštevali še druge pokazatelje: kadrovsko sestavo zaposlenih, ravnanje direktorja v procesu odločanja, inovacije, medčloveške odnose itn.⁴⁶

Leta 1990 se je v Jugoslavijo po 45 letih vrnil kapitalizem. Avgusta je zvezna skupščina sprejela več predpisov, s katerimi je pravica do upravljanja v podjetjih izvirala le iz lastninske pravice. Delavski sveti so bili ukinjeni, njihovo vlogo so prevzeli upravni odbori, direktorji in skupščina delničarjev.

V tem letu je v Sloveniji prišlo do spremembe oblasti. Nova oblast ni spremenila svojega odnosa do direktorjev. Trudila se je zadržati nadzor and njihovim imenovanjem. Dotedanji direktorji so bili obravnavani kot "rdeči" direktorji, ki jih je treba čim prej zamenjati.

Jože Prinčič

THE POSITION OF MANAGER IN SLOVENE SOCIALIST ECONOMY
BETWEEN 1945 AND 1990

S u m m a r y

When communists came to power in Slovenia after the Second World War, rather than abolishing the position of manager, they adapted it to their ideological requirements, heavily downgrading its pre-war authoritarian image in the process. The position was held in high esteem only in the first post-war years and during the first economic reform, when a manager was progressively perceived as the first worker in a company rather than an external representative. Managing a company in the second half of the 1960s, under the conditions of a revived market, required high professional qualification as well as additional skills in economy, finance and law.

In other periods, rather than acknowledging any positive role of managers, society regularly held them responsible for economic and other failures. The low point for managers was during the period of concerted economic action, when they were reduced to self-management officials whose function was to coordinate production and sales on the basis of self-managerial decision making. In the remainder of the 1980s, the state continued strengthening mechanisms for controlling the economy and external interference with personnel administration. Managers, whose role diminished even further, became some kind of foreign ministers of their workers councils.

In 1990, a new political regime came in power in Slovenia determined to demolish the old economic system. In their impatience, they wanted to build modern entrepreneurship and a new type of manager overnight. The political changes paved the way to a new elite of managers who demanded special working contracts and a share in the profit. The old managers became 'red managers' who needed to be replaced as soon as possible.

⁴⁶ GV, 16. 2. 1990, str. 18-19, Direktorji na rešetju.

