

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

RAZPRAVA O VLOGI ZAPOSLENIH KOT ENI NAJPOMEMBNEJŠIH  
SKUPIN DELEŽNIKOV V PODJETJU PRI USPEŠNEM POSLOVANJU

Ljubljana, julij 2006

MATEJ OBID

## **IZJAVA**

Študent Matej Obid izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Adriane Rejc Buhovac, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 27.07.2006

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. TEORIJA LASTNIKOV IN TEORIJA DELEŽNIKOV</b> .....	<b>2</b>
1.1.    TEORIJA LASTNIKOV .....	2
1.2.    TEORIJA DELEŽNIKOV .....	2
1.3.    DELITEV DELEŽNIKOV .....	4
1.4.    NAPAČNE INTERPRETACIJE TEORIJE LASTNIKOV IN TEORIJE DELEŽNIKOV .....	6
<b>2. PROCES RAVNANJA Z DELEŽNIKI</b> .....	<b>8</b>
<b>3. PARTICIPATIVNI MANAGEMENT</b> .....	<b>11</b>
3.1.    OPREDELITEV PARTICIPATIVNEGA MANAGEMENTA, SINDIKALIZMA IN SAMOUPRAVLJANJA .....	12
3.2.    RAZVOJ PARTICIPATIVNEGA MANAGEMENTA V TEORIJI .....	13
3.2.1. <i>Prvi začetki</i> .....	13
3.2.2. <i>Hawthorne eksperiment</i> .....	14
3.2.3. <i>Motivacijske teorije</i> .....	14
3.2.4. <i>Sodobne teorije o participativnem managementu</i> .....	15
3.3.    PREDNOSTI IN SLABOSTI UPORABE PARTICIPATIVNEGA MANAGEMENTA V PRAKSI.....	15
<b>4. INTEGRALNI MODEL PARTICIPATIVNEGA MANAGEMENTA</b> .....	<b>17</b>
4.1.    ORGANIZACIJSKO-STRUKTURNI VIDIKI PARTICIPATIVNEGA MANAGEMENTA .....	17
4.2.    PARTICIPATIVNO KOMUNICIRANJE IN VODENJE .....	19
4.3.    POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME ZA PARTICIPATIVNI MANAGEMENT .....	21
4.4.    OSTALE POMEMBNE KOMPONENTE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	22
4.4.1. <i>Delitev informacij</i> .....	22
4.4.2. <i>Zagotavljanje osebnih pravic</i> .....	22
4.4.3. <i>Neodvisno »sodstvo«</i> .....	23
4.4.4. <i>Participativna/demokratska zavest</i> .....	23
4.4.5. <i>Zagotovljena nagrada pri presežku</i> .....	24
4.5.    ZAPOSLENI V NADZORNIH ORGANIH .....	25
<b>5. VRSTE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH</b> .....	<b>26</b>
5.1.    FINANČNA PARTICIPACIJA .....	27
5.2.    NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH .....	29
<b>6. PARTICIPATIVNI MANAGEMENT V PRAKSI</b> .....	<b>31</b>
6.1.    ZAPOSLENI KOT VIR USPEŠNOSTI PODJETJA .....	31
6.2.    MODEL VERIGE STORITEV-DOBIČEK (SERVICE-PROFIT CHAIN MODEL) .....	32
6.3.    PROGRAM LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH .....	33
6.4.    EMPIRIČNE UGOTOVITVE GLEDE VPLIVA ESOP NA FINANČNO POSLOVANJE PODJETIJ.....	34
6.5.    PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V PRAKSI V SVETU.....	36
<b>7. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V SLOVENIJI</b> .....	<b>39</b>
7.1.    ZAKONSKA UREDITEV PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH V SLOVENIJI .....	39
7.1.1. <i>Svet delavcev in delavski zaupnik</i> .....	40
7.1.2. <i>Zbor delavcev</i> .....	41
7.1.3. <i>Sodelovanje delavcev v organih družbe</i> .....	41
7.2.    PRIMERJAVA POSLOVANJA PODJETIJ Z NOTRANJIMI IN ZUNANJIMI LASTNIKI .....	42
<b>8. RAZPRAVA</b> .....	<b>44</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>46</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>47</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>50</b>

## PRILOGE



## UVOD

V sodobnem gospodarstvu družbena odgovornost podjetja postaja vedno bolj pomembna. Podjetjem omogoča neke vrste konkurenčno prednost, saj podjetja, ki skrbijo za razne skupine deležnikov, v javnosti uživajo boljšo podobo (Idowu, 2005, str. 86). Večja konkurenca sili podjetja, da vedno več poudarka dajejo tudi zaposlenim. Do nedavnega so namreč podjetja v odnosu do zaposlenih delovala po maniri komandnega pristopa, povzetega iz vojske (Jančič, 1997, str. 808). Demokratizacija podjetij je bila v moderni industrijski družbi ocenjena kot grožnja standardizirani kakovosti in unificiranemu nastopu podjetij. Zaradi tega je bila vedno zatirana, v najboljšem primeru le navidezna. V družbi znanj pa lahko usposobljeni zaposleni s prepletom s sebi enakimi ustvarijo nadvse uspešno podjetje ali pa ga s svojim pomanjkanjem pripadnosti, odhodom ali premočno kontrakulturo uničijo. Finančna motiviranost ima svoje meje. Podjetjem tako ne ostane drugega, kot da spremenijo odnos do zaposlenih, da ti niso več kot nadomestljivi deli organizacijskega stroja ali zgolj strošek, temveč da postanejo vir sedanjega in prihodnjega bogastva.

Namen diplomskega dela je predstaviti pomen zaposlenih kot skupine, ki ima močan vpliv na poslovanje podjetja. V sodobni teoriji in praksi se vedno večji poudarek daje razvoju zaposlenih in njihovemu vključevanju v procese odločanja. V prvem poglavju predstavim teorijo lastnikov in teorijo deležnikov. Ti dve teoriji sta si na splošno v nasprotju. Prva daje prednost lastnikom, druga pa poudarja pomen tudi drugih posameznikov in interesnih skupin. V drugem poglavju nadaljujem s predstavitvijo managementa deležnikov. Ta v štirih korakih podjetjem svetuje, kako opredeliti deležnike in kako ravnati z njimi. V tretjem poglavju predstavim participativni management, natančneje teoretične začetke in prednosti ter slabosti uporabe participativnega managementa v praksi. V nadaljevanju opišem koncepcijo participativnega managementa oziroma elemente, ki jih mora podjetje zadovoljiti in razviti, da participativni management v praksi lahko zaživi. V petem poglavju nadaljujem s predstavitvijo še ostalih dveh vrst participacij zaposlenih in nato različne pojavne oblike in načine, kako podjetja spodbujajo participacijo zaposlenih. V predzadnjem poglavju obravnavam participacijo zaposlenih v Sloveniji. Najprej predstavim zakonski okvir sodelovanja zaposlenih pri odločanju, nato pa še oceno prakse, ki je v Sloveniji široko razširjena – notranje lastništvo. V zadnjem poglavju predstavim svoje videnje obravnavane problematike. Diplomsko delo sklenem s povzetkom ključnih ugotovitev.

Kljub močnemu razvoju teorij, ki podpirajo sodelovanje zaposlenih pri odločanju, ne akademiki ne managerji še niso našli primernih orodij za analize, s katerimi bi lažje dokazali nujnost vključevanja zaposlenih. Opravljene so bile mnoge raziskave, katerih rezultati pa se med seboj razlikujejo ali pa so zgolj deskriptivni.

# 1. TEORIJA LASTNIKOV IN TEORIJA DELEŽNIKOV

## 1.1. Teorija lastnikov

Teorija lastnikov (angl. *shareholder theory*) pravi, da morajo managerji slediti cilju maksimiziranja premoženja lastnikov preko izplačanih dividend ali preko naraščanja tržne vrednosti delnic podjetja (Maher, Andresson, 1999, str. 6; Smith, 2003, str. 89). Najpomembnejši argument za to je, da lastniki prispevajo kapital in managerji ga lahko uporabljajo samo na način in za namene, za katere so jih pooblastili lastniki (Smith, 2003, str. 85). Posebej v anglo-ameriškem sistemu so lastniki edini, ki imajo pravico do t. i. reziduala (Rose, 2004, str. 78). Lastniki ob neprimernem delovanju managementa podjetja lahko svoje vloške izgubijo, vrednost njihovega premoženja pa je odvisna od uspešnosti podjetja, katerega lastniki so. Lastniki so tako tista interesna skupina, ki v zvezi s poslovanjem podjetja lahko največ izgubi (Stadler, 2000, str. 1).

Zagovorniki teorije lastnikov tudi pravijo, da managerje v sprejemanje teorije lastnikov sili trg. Managerji, ki ne maksimizirajo profita, a jih nadzorni organi vseeno ne zamenjajo, bodo prav tako ostali nezaposleni. Neučinkovitost podjetja bo namreč opažena na trgu, zato bo prišlo do sovražnega prevzema, nadzorni organi in managerji pa bodo zamenjani (Vinten, 2000, str. 377).

Tudi na področju družbene odgovornosti podjetja imajo zagovorniki teorije lastnikov svoje argumente. Že sam naslov eseja Milтона Friedmana iz leta 1970 pove dovolj: *Družbena odgovornost podjetja je povečevanje njegovih dobičkov*. S tem je zagovarjal tezo, da so managerji predvsem odgovorni, da povrnejo dobičke lastnikom, ne smejo pa jih investirati v sklade, ki zmanjšajo dobičkonosnost (Smith, 2003, str. 85).

Teorija lastnikov je imela v preteklosti in ima še dandanes velik pomen pri poslovanju in ravnanju podjetja, tudi kar se tiče družbene odgovornosti podjetja, torej v odnosu do drugih interesnih skupin, ki jih delovanje podjetja zadeva.

## 1.2. Teorija deležnikov

Teorija deležnikov (angl. *stakeholder theory*) v nasprotju s teorijo lastnikov trdi, da managerji niso odgovorni samo lastnikom podjetja, ampak tudi posameznikom in institucijam, na katere poslovanje podjetja neposredno ali posredno vpliva (Polonsky, 1995, str. 29). Kot deležnike tako štejemo lastnike, potrošnike, zaposlene, dobavitelje in lokalno skupnost, v širšem pomenu pa tem dodamo še regulatorne institucije, vlado, sindikate, naravovarstvene organizacije in znanstveno okolje. Managerji morajo bolje razumeti pogone uspeha v

podjetjih, vendar tradicionalni modeli, ki zagovarjajo vrednost za lastnike, nezadostno proučujejo interese nefinančnih deležnikov (Epstein, 2003, str. 21).

Deležniki so bili najprej opredeljeni kot skupine, ki omogočajo obstoj podjetja (Lozano, 2005, str. 60), kasneje pa se je razvila širša opredelitev, da so deležniki skupine ali posamezniki, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja ali pa poslovanje vpliva na njih (Lépineux, 2005, str. 100). Začetke koncepta deležnikov zasledimo leta 1963, ko je bil prvič omenjen v Memorandumu Stanfordskega raziskovalnega inštituta, popularnost pa je dosegel leta 1984 s Freemanovo publikacijo *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Nad teorijo so se posebej navdušili tržniki, predvsem pri razvijanju svojih strategij, kjer bi za privabitev svojih kupcev uporabili ekološko naravnane marketinške strategije. Vrednote v podjetju, ki sprejemajo in poudarjajo pomen deležnikov, imajo pozitiven vpliv na javno podobo podjetja, večjo poslovno uspešnost in zmanjševanje tveganja (Verschoor, 2005, str. 17). Glede na teorijo lastnikov imajo managerji dve vrsti odgovornosti (Smith, 2003, str. 86):

- zagotoviti, da etične<sup>1</sup> pravice nobenih deležnikov niso kršene in
- uravnesiti legitimne interese deležnikov pri odločanju.

Teorija deležnikov temelji na moralnem vidiku odgovornosti podjetja do svojih različnih deležnikov, ki mora preseči pogled teorije lastnikov. Tako je teorija deležnikov močno povezana s teorijo o moralni odgovornosti (Ven, 2005, str. 51).

Pri odločanju se je potrebno zavedati, da je odnos nekaterih skupin deležnikov do določene aktivnosti podjetja popolnoma indiferenten. Tako na primer naravovarstveno organizacijo (npr. Greenpeace) bolj zanimajo odnosi podjetja s svojimi dobavitelji kot pa na primer z zaposlenimi. Upoštevati je tudi potrebno, da danes za podjetje relativno nepomembna skupina deležnikov lahko že jutri resno ogrozi delovanje podjetja in danes zadovoljni deležniki se lahko spremenijo v nezadovoljne deležnike v prihodnosti. Podobno se je zgodilo pri banki Citigroup. Nevladne organizacije in nekateri investitorji so jo napadali zaradi posojil, ki jih je banka dajala podjetjem, ki so izkoriščala bogastvo deževnih gozdov. Citigroup je najprej zavrnila njihov predlog o prekinitvi sodelovanja s takimi podjetji<sup>2</sup>. Po treh letih protestov in različnih akcij, ki so uničevala podobo banke, so v Citigroup ugotovili, da je posojanje omenjenim podjetjem bolj škodljivo za njih, saj morajo toliko več vložiti v ohranjanje dobre podobe v javnosti (Assadourian, 2005, str. 22).

Tako lahko rečemo, da teorija deležnikov zahteva, da se zagotovi in upošteva interese različnih deležnikov, četudi to na kratek rok zmanjša dobičkonosnost podjetja. Po teoriji

---

<sup>1</sup> Etične pravice se lahko (ali pa tudi ne) razlikujejo od pravnih pravic in/ali pravic na podlagi različnih kodeksov.

<sup>2</sup> Učinek, ki so ga dosegle nevladne organizacije pri Citigroup, se je nadaljeval. Z namenom izogniti se slabi publiciteti so podobno kot Citigroup ravnala tudi druga podjetja, ko je šlo za okoljevarstvo: Bank of America, JP Morgan Chase, Home Depot, Nike, FedEx, GE in ostala (Assadourian, 2005, str. 22).

lastnikov so ostali deležniki (razen lastnikov) zgolj sredstvo za doseg cilja (to je maksimizacija enote premoženja lastnikov), po teoriji deležnikov pa so cilj podjetja interesi vseh deležnikov.

Pogosto teorijo deležnikov uporabljajo samo na določenih aktivnostih podjetja (projekti) (Ambler, 2005, str. 55; Jergeans et al., 2000, str. 12.1; Koontz, 2005, str. 460; Tooke, 2004/2005, str. 35) ali na vladnem področju (Hwang, Kuo, 2006, str. 255), v zdravstvu, šolstvu (Stähli, 2005, str. 124) in v nevladnih organizacijah (Cummins, 2004, str. 86). Oblike sodelovanja in organiziranosti deležnikov in njihov vpliv pa se seveda razlikujejo. Na področju organizacij, ki pokrivajo zdravstvo, so deležniki pacienti, zdravniki, investitorji, vlada. Njihova pomembnost je odvisna od tega, ali gre za zasebno, profitno organizacijo ali za neprofitno ustanovo. Management vidi zdravnike v zasebnih klinikah kot poslovne partnerje, neke vrste dobavitelje, pri katerih cena igra pomembno vlogo. V javnem zdravstvu pa se zdravnike spodbuja k uporabi novih tehnologij na področju medicine. Vlada je pri javnem zdravstvu v večini primerov soustanovitelj določene ustanove, pri zasebnem zdravstvu pa ne igra tako pomembne vloge (Dansky, Gamm, 2004, str. 301-302).

### 1.3. Delitev deležnikov

Skupine deležnikov, ki se uporabljajo pri odločanju v podjetju, so (Polonsky, 1995, str. 32-33):

- zaposleni
- konkurenca
- finančne institucije
- investitorji
- lokalna oblast
- država
- dobavitelji
- management
- sodstvo
- potrošniki
- mediji
- sindikati
- zakonodajna oblast
- trgovci
- znanstvene organizacije
- državne institucije
- lastniki
- okoljevarstvene organizacije

Vse skupine deležnikov za podjetje nimajo enakega pomena, zato se jih deli v različne skupine. Osnovna delitev deležnikov je na primarne in sekundarne deležnike (Polonsky, 1995, str. 35).

- **Primarni deležniki** so tisti deležniki, ki imajo formalen, uraden ali pogodbeni odnos s podjetjem in imajo neposreden ter nujen vpliv na podjetje.
- **Sekundarni deležniki** pa so raznoliki in vključujejo tiste posameznike in organizacije, ki niso direktno vpleteni v ekonomske aktivnosti podjetja, a imajo možnost vplivati na podjetje in prav tako lahko podjetje s svojo dejavnostjo vpliva na njih. Njihovega vpliva



pa ne gre zanemariti, ker lahko vplivajo tako na aktivnosti primarnih kot sekundarnih deležnikov in posledično na dejavnost celotnega podjetja (Ven, 2005, str. 52). Tako imajo naravovarstveni aktivisti velik vpliv na javno podobo podjetja, ko jih televizije prikazujejo priklenjene na delovne stroje za posek gozda, kar pa lahko povzroči močno zmanjšanje uporabe njihovih proizvodov ali storitev, včasih celo množičen bojkot potrošnikov (Polonsky, 1995, str. 32). Verjetno ni potrebno posebej opozarjati na uničujoč učinek na prihodke ter tako na dobiček in nadaljnji obstoj podjetja.

Druga delitev loči deležnike na notranje in zunanje (Polonsky, 1995, str. 35):

- **Notranji deležniki** so tisti deležniki, ki so najtesneje in notranje povezani z delovanjem podjetja. Mednje se šteje zaposlene (sindikate), managerje in lastnike.
- **Zunanji deležniki** pa na podjetje ne delujejo od znotraj, temveč od zunaj. V to skupino spadajo potrošniki, dobavitelji, javnost, vladne organizacije in nevladne organizacije, kot so naravovarstvene organizacije in društva za zaščito potrošnikov ipd.

Tretja delitev deležnikov temelji na uporabi dveh dimenzij deležnikov (Lamberg, Savage, Pajunen, 2003, str. 384):

- **Sodelovanje:** predstavlja stopnjo povezanosti in odvisnosti med posamezniki znotraj posamezne skupine deležnikov ter tudi do podjetja kot celote.
- **Zmožnost ogrožanja:** vsebuje relativno moč deležnika, predvsem v povezavi z določanjem strategije.

S kombinacijami teh dveh dimenzij dobimo štiri skupine deležnikov (Lamberg, Savage, Pajunen, 2003, str. 385):

1. **Podporni deležniki:** imajo visok potencial sodelovanja in nizek za ogrožanje; lastniki, management.
2. **Nepodporni deležniki:** imajo nizek potencial sodelovanja, a visok potencial za ogrožanje; konkurenti.
3. **Marginalni deležniki:** niso preveč angažirani za sodelovanje in tudi nimajo namena ogrožanja; sindikalno neorganizirani zaposleni.
4. **Mešani deležniki:** so najbolj zanimivi za proces določanja strategije spremembe; imajo visok potencial tako za sodelovanje kot tudi za ogrožanje procesa; zaposleni in sindikati, potrošniki.

Različne skupine deležnikov lahko tudi prehajajo iz ene skupine deležnikov v drugo, predvsem kadar podjetje spreminja strategijo in odnos do deležnikov.

#### 1.4. Napačne interpretacije teorije lastnikov in teorije deležnikov

Teorija lastnikov ne zagovarja trditve, da je za doseg dobička dovoljeno vse. Že Friedman je zapisal, da mora podjetje povečevati dobiček le v »razmerah odprte in proste konkurence, brez prevare ali goljufije« (Smith, 2003, str. 89). Tako mora podjetje poslovati v okvirih legalnosti, kakršna koli nelegalna dejanja managerjev pa niso dovoljena. Še več, managerji, ki so kršili zakon, celo niso delali v skladu s teorijo lastnikov (Smith, 2003, str. 89).

Mnogi kritizirajo teorijo lastnikov zaradi njene usmerjenosti na kratek rok. Vendar pa bolj napredni teoretiki razmišljajo o »razsvetljenem koristoljubju«, ki vodi v to, da so tudi managerji orientirani v daljšo prihodnost (Smith, 2003, str. 86).

Včasih se trdi, da teorija lastnikov prepoveduje prispevanje denarja v dobrodelne namene ali v investicije za izboljšanje morale zaposlenih. Teorija lastnikov podpira take dejavnosti, v kolikor je to najboljša investicija v kapital, ki je mogoča (Smith, 2003, str. 86).

Friedman predstavlja najbolj ekstremno obliko monetaristične ekonomske teorije, ki zanika kakršno koli družbeno odgovornost, ki bi šla preko lastniških interesov. Naslednji najbolj zagret predstavnik teorije lastnikov je Sternberg. Slednji celo napada teorijo deležnikov, da je parazitska. Po njegovem mnenju naj bi spodbujala arogantne in neodgovorne managerje, nenavadno visoke plače in bonitete. Oba teoretika tako obtožujeta teorijo deležnikov kot močno nevarno in nepravično, primerjata jo celo s krajo, saj naj bi teorija deležnikov podcenjevala privatno lastnino, dolžnosti managerjev (agentov) do lastnikov (principalov) in bogastvo (Vinten, 2000, str. 377).

Del obtožb se nanaša že na samo opredelitev pojma '*deležnik*'. Nasprotniki namreč opozarjajo, da opredelitev, ki pravi, da so deležniki tisti, ki so realno ali psihološko povezani s podjetjem, z njegovim delovanjem in učinki, lahko pomeni širjenje števila posameznikov in institucij v neskončnost. Največji problem bi to predstavljalo managerjem, ki bi morali pri svojem odločanju upoštevati nemalo število interesov in bi tako preveč svojega dragocenega časa porabili samo za usklajevanje teh interesov. Možna je delitev na širši in ožji vidik, pri čemer se upošteva moč, vpliv določene skupine deležnikov na obstoj podjetja (Lozano, 2005, str. 62). Tako je teorija deležnikov tudi nekompatibilna s poslovanjem, saj so cilji, ki jih zasleduje, v praksi skoraj neuresničljivi. Teorija deležnikov naj bi se tudi bolj zanašala na regulacijo in vsiljevanje kot pa na prostovoljno in zaželeno delovanje v podjetju (Antonacopoulou, 2005, str. 25).

Zagovorniki teorije lastnikov tudi poudarjajo, da obstajajo jasne in vsem znane pravne odgovornosti, ki jih mora podjetje izpolnjevati. Na drugi strani pa pristaši teorije deležnikov opozarjajo na dejstvo, da zakon predstavlja le minimalne standarde, ki jih podjetja lahko tudi presežejo, temu prilagodijo svoje aktivnosti in tako najdejo tudi možnosti za določene konkurenčne prednosti v primerjavi z drugimi podjetji v panogi tako na nacionalni kot tudi mednarodni ravni (Vinten, 2000, str. 379).

Teorija deležnikov naj bi bila tudi neskladna z upravljanjem podjetij (angl. *corporate governance*). Vzrok za to naj bi bilo pomanjkanje kriterijev, po katerih bi ocenjevali delovanje managementa na področju sodelovanja z deležniki podjetja in poslovanje podjetja nasploh. Letna poročila so v osnovi namenjena lastnikom, vendar vsebujejo tudi informacije, ki so pomembne za javnost, zaposlene in druge. Je pa na drugi strani dejstvo, da se bo podjetje, ki zanemari svoje deležnike, najverjetneje srečalo s pritiski potrošnikov, bojkotom in problemom izdajanja notranjih informacij (angl. *whistleblowing*). Zato naj podjetja gradijo na dobrih partnerskih odnosih, skupnih ciljih in vrednotah (Vinten, 2000, str. 380).

Zagovorniki teorije lastnikov podajajo tudi primere delovanja vlad, ko nekatere skupine državljanov (»deležnikov«) nimajo volilne pravice, kljub temu da delovanje vlade močno vpliva na njihovo življenje. Tako v nekaterih državah poleg mladoletnih nimajo volilne pravice tudi osebe, za katere je bilo ugotovljeno, da so psihično bolne in zato nesposobne samostojnega odločanja, ter obtoženi kriminalci. Tudi tujci so obdavčeni, kljub temu da nimajo predstavnštva, ko se odloča o davčnem sistemu. Predstavnikom ljudstva (parlament, vlada) je bilo torej zaupano odločanje o zadevah, ki vplivajo na življenje vseh državljanov. Tako je tudi managementu podeljena pravica odločanja v podjetju. Treba pa je opozoriti, da taki primeri niso najbolj reprezentativni, sploh pa ne povezani s poslovno dejavnostjo. Velikokrat imajo zgoraj navedene skupine državljanov posebne pravice, največkrat določene že v ustavi. Te skupine so večinoma najbolj ogrožene in ranljive, kot so na primer otroci in mladoletni (Vinten, 2000, str. 380).

Teorijo deležnikov tudi obtožujejo, da podcenjuje privatno lastnino (Vinten, 2000, str. 380). Teorija deležnikov dejansko zanika absolutno pravico lastnikov. Opozarja namreč, da teorija deležnikov ni nujno »win-lose« situacija, temveč večkrat »win-win« situacija, poleg tega pa imajo lastniki tudi osnovno humano zavezo pomagati tistim, ki pomoč potrebujejo.

Pogosto se trdi, da teorija deležnikov zanemarja pomen dobičkonosnosti. Vendar je cilj teorije deležnikov kontinuiran obstoj podjetja, ki pa mora biti dosežen z uravnavanjem interesov vseh deležnikov, vključno lastnikov, katerih interes se manifestira skozi dobiček. Graditev vrednosti za lastnike je pomembna, ni pa edino gonilo podjetja (Emiliani, 2001, str. 620).

Teorija deležnikov ne prinaša nobene formule ali recepta za njeno uporabo. Nekatere različice vendarle ponujajo algoritme za trade-off med interesi različnih deležnikov. Nekateri modeli na primer predlagajo, da morajo interesi določene skupine deležnikov vedno prevladati<sup>3</sup> (Smith, 2003, str. 86).

---

<sup>3</sup> Ellsworth predlaga, naj bodo najpomembnejši interesi potrošnikov (Smith, 2003, str. 86).

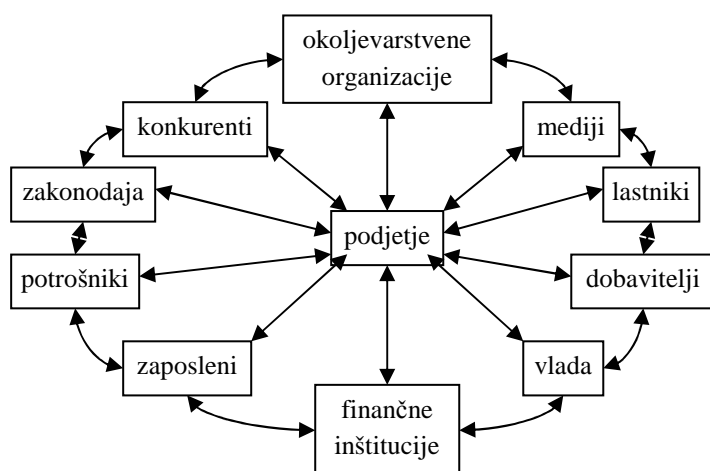
## 2. PROCES RAVNANJA Z DELEŽNIKI

Proces integracije deležnikov v poslovanje podjetja je kompleksen. Poteka v štirih korakih (Polonsky, 1995, str. 34)<sup>4</sup>.

### 1. korak: Identifikacija deležnikov

V prvem koraku se določi deležnike in izdela diagram deležnikov (glej Sliko 1). Za določitev deležnikov morajo tržniki analizirati vedenje posamezne skupine deležnikov in upoštevati njihov vpliv na okolje podjetja, pri čemer analiza upošteva, kako aktivnosti podjetja (R&R, oglaševanje, proizvodnja, nabava, ravnanje z odpadki) vplivajo na interese deležnikov. Deležniki se lahko ločijo glede na določeno aktivnost v podjetju in različna podjetja se srečujejo z različnimi deležniki. Različna vprašanja v podjetju lahko povzročijo različne interakcije med skupinami deležnikov (Polonsky, 1995, str. 35). Osnovni diagram deležnikov je prikazan v sliki 1.

**Slika 1:** Diagram deležnikov



Vir: Polonsky, 1995, str. 34.

Slika 1 prikazuje poenostavljen diagram deležnikov, saj bi zlahka uvrstili vanj še več deležnikov. Prikazane tudi niso interakcije, ki potekajo tudi med posameznimi skupinami deležnikov.

Določiti vse skupine deležnikov je zapleten proces, saj se podjetja srečujejo z množico interesnih skupin. Ko se identificira relevantne skupine deležnikov, je pomembna njihova delitev na notranje in zunanje ter na primarne in sekundarne.

---

<sup>4</sup> Proces je povzet po marketinški strategiji, ki vključuje tudi interese deležnikov, vendar se ga lahko uporablja tudi splošno.

## 2. korak: Določanje deleža oziroma pomembnosti posamezne skupine deležnikov

Glede na diverzifikacijo aktivnosti podjetja je težko analizirati, kako različni deležniki ocenjujejo obnašanje podjetja. Ne le da se različni deležniki osredotočijo na različna področja, njihov delež<sup>5</sup>, potrebe in pričakovanja so lahko različna od primera do primera. Delež in pričakovanja okoljevarstvene organizacije (npr. Greenpeace) so velika pri aktivnostih podjetja za zaščito okolja, majhna pa pri odnosih podjetja do zaposlenih. Poleg tega take posebne interesne skupine vplivajo na aktivnosti podjetja, hkrati pa podjetje prav tako vpliva nanje (Polonsky, 1995, str. 35).

Včasih so interakcije in odnosi med skupinami deležnikov še bolj pomembni kot njihov neposreden vpliv na podjetje. Sodobni načini komunikacije, posebej še razvoj interneta, omogočajo različnim skupinam deležnikov medsebojno komuniciranje na zelo javen način, tudi mimo podjetja. Internet je tako lahko grožnja podjetju, lahko pa ga podjetja izrabijo tudi v svojo korist pri izboljševanju odnosov z deležniki. Komunikacija ne bo več enostranska, temveč večsmerna (Merwe, Pitt, Abratt, 2005, str. 40). Protest ekoloških skupin ima kot tak majhen vpliv na podjetje. Ko pa mediji poročajo o protestu, ima to pomemben vpliv na podobo podjetja v javnosti.

Vsaka skupina deležnikov ima lahko pozitiven (kooperativno obnašanje) ali negativen (ogrožajoče obnašanje) vpliv na podjetje. Težja kot določitev oblike pomembnosti posameznih deležnikov je določitev jakosti vpliva. Brez komunikacije med podjetjem in določenimi skupinami deležnikov je to praktično nemogoče. Podjetje je lahko z določenimi deležniki v slabih odnosih, kar še dodatno otežuje komunikacijo. V takem primeru mora podjetje razviti komunikacijske kanale (ankete, razgovori, spremljanje člankov o podjetju) ali pa zgolj oceniti delež in potrebe ter pričakovanja posameznih deležnikov. Običajno je to lažje ugotoviti šele po četrtem koraku, torej ko je aktivnost že izvedena.

Polonsky navaja primer določitve deleža različnih skupin deležnikov v obliki tabele. Za vsako posamezno skupino deležnikov so napisani realni in hipotetični primeri pozitivnega in negativnega obnašanja določene skupine deležnikov ter možne interakcije z drugimi skupinami deležnikov, ki vplivajo na podjetje. Podjetje podatke pridobi iz anket, pogovorov ali pa samo oceni oziroma predvidi ravnanje posameznih skupin deležnikov (Polonsky, 1995, str. 37-38).

Ta korak je izrednega pomena za nadaljnji proces ravnanja z deležniki. Razumevanje pomembnosti in potencialnega vpliva vsake skupine deležnikov je bistvenega pomena za razvijanje optimalne strategije za ravnanje z njimi.

---

<sup>5</sup> Pojem delež na tem mestu ne označuje nekega lastniškega odnosa, urejenega na pogodbeni osnovi. Angleški jezik bolje razlikuje ta dva pojma: *share* je delež, povezan z lastništvom kapitala podjetja, *stake* pa delež, interes, o kateri govorimo v sklopu te tematike.

### **3. korak: Ugotavljanje uresničenih pričakovanj**

Da ugotovimo, kako so potrebe ali pričakovanja različnih skupin deležnikov uresničena, je potrebno najprej determinirati, kakšne so te potrebe in pričakovanja. Ta proces nikakor ni preprost, posebej če komunikacija med podjetjem in deležniki ne obstaja ali pa je slaba. To storimo v drugem koraku.

V tretjem koraku ugotavljamo, v kolikšni meri so pričakovanja različnih skupin deležnikov uresničena. Tudi če komunikacija obstaja, v mnogih primerih deležniki ne artikulirajo svojih pričakovanj glede določene teme jasno. Določene skupine svoja pričakovanja postavijo zelo objektivno (npr. znižanje emisije določene snovi na določeno raven). Spet drugi postavijo bolj relativne zahteve (izboljšanje komunikacije med ravnmi managementa znotraj podjetja). Še pogosteje se določen razmik med pričakovanji deležnikov in obnašanjem podjetja ugotovi šele, ko pride do posebne situacije (npr. bojkot). Eden izmed načinov merjenja sprememb izvedb podjetja in pričakovanja deležnikov je kontinuirano izvajanje anket. Pogoj za uspešnost takih anket je ugotovitev pričakovanj različnih skupin deležnikov. Samo tako lahko podjetje aktivno pristopi k zmanjševanju razkoraka. Pomanjkanje komunikacije namreč pogosto pripelje do nezaželenih ekstremnih reakcij posameznih deležnikov (Polonsky, 1995, str. 40).

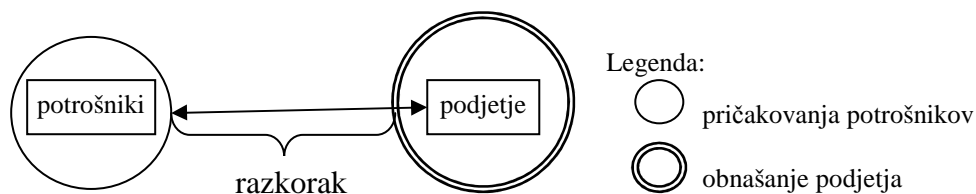
### **4. korak: Prilagajanje strategije**

Ko se določi, v kolikšni meri so pričakovanja deležnikov zadoščena, je potrebno postaviti ali popraviti korporativno strategijo in politiko, ki mora upoštevati pričakovanja deležnikov. Nerealno je pričakovati, da bomo zadovoljili pričakovanja vseh deležnikov hkrati. Pogosto so si namreč pričakovanja in cilji posameznih skupin deležnikov (npr. zaposlenih in lastnikov) nasprotujoča. Najprej je potrebno določiti, kateri deležniki so najpomembnejši (koraka 1 in 2) in v kolikšni meri bodo njihova pričakovanja dosežena. Za ostale skupine deležnikov pa se pripravi poseben program in strategije za potencialne probleme, ki bi jih neupoštevanje pričakovanj teh deležnikov lahko povzročilo (Polonsky, 1995, str. 40).

Najpogosteje mora podjetje spremeniti svoje obnašanje, tako da se sreča s pričakovanji deležnikov. Slika 2 (na strani 11) prikazuje primer razkoraka med pričakovanji določene skupine deležnikov (v tem primeru potrošnikov) in obnašanjem podjetja. Skupin deležnikov v okolju podjetja je več (kot je prikazano na Sliki 1 na str. 8), zaradi poenostavitve prikazujem samo eno skupino.

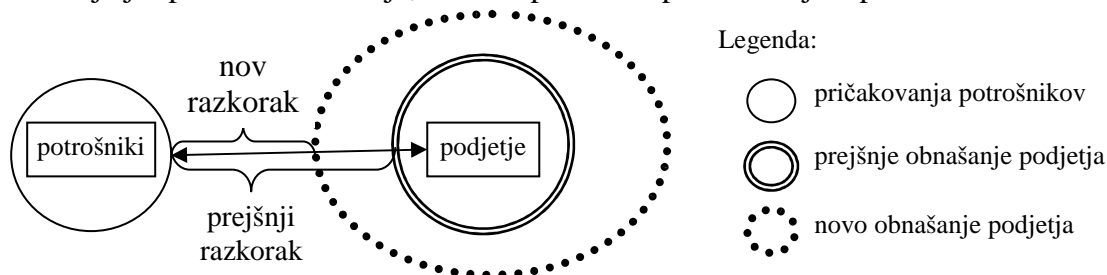
Glede na divergentnost pričakovanj deležnikov pričakovanja vseh skupin deležnikov ne bodo dosežena v celoti. Alternativna rešitev je preko interakcije podjetje-deležnik sprožiti spremembo pričakovanj deležnikov. Vse skupine deležnikov ne bodo samostojno spremenile svojih pričakovanj. Kar se največkrat zgodi, je da podjetje spremeni svoje vedenje, deležniki spremenijo svoja pričakovanja, tako da se razkorak med njimi zmanjša ali celo izniči (Polonsky, 1995, str. 40), kot je prikazano na slikah 3 in 4 na strani 11.

**Slika 2:** Pričakovanje skupine deležnikov v primerjavi z obnašanjem podjetja



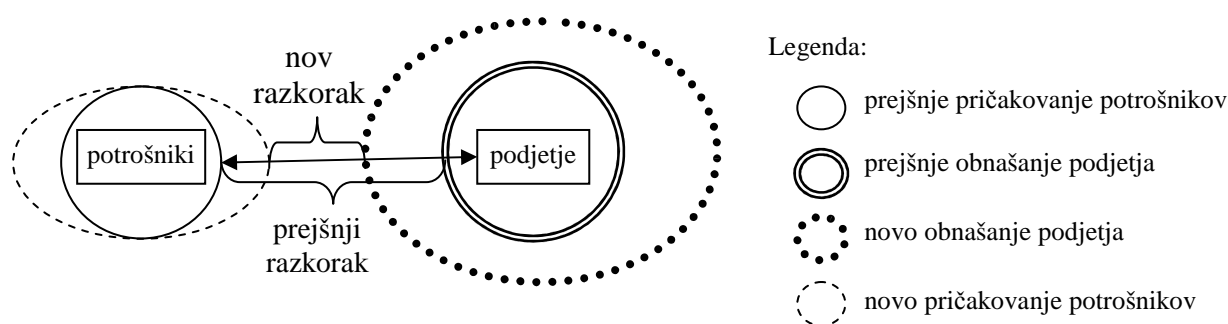
Vir: Polonsky, 1995, str. 39; lastna priredba.

**Slika 3:** Podjetje spremeni obnašanje, da bi se približalo pričakovanjem potrošnikov



Vir: Polonsky, 1995, str. 41; lastna priredba.

**Slika 4:** Sprememba obnašanja podjetja in pričakovanj potrošnikov



Vir: Polonsky, 1995, str. 42; lastna priredba.

Namen procesa ravnanja z deležniki ni odpraviti kakršen koli razmik, ampak ga minimizirati, kot lahko tudi vidimo na sliki 4. Rezultat procesa je razviti strategije, ki znižajo potencialno nevarne reakcije in povečajo možnost pozitivnih reakcij deležnikov.

### 3. PARTICIPATIVNI MANAGEMENT

Pri participativnem (udeležbenem, sodelovalnem) managementu (za razliko od avtoritativnega) gre za takšno vrsto poslovno-organizacijskega managementa, pri katerem je poleg pristojnega managerja udeležen še nekdo, kaže pa se predvsem v možnosti ali pravici (so)udeležencev, da v večji ali manjši meri vplivajo na poslovne odločitve iz pristojnosti managerja (Mežnar, 1991, str. 275). Ko govorimo o uresničevanju participativnega managementa v praksi, govorimo o dveh različnih pojmovanjih vsebine in obsega participativnega managementa, in sicer (Gostiša, 1996, str. 32):

- a) po **ožjem pojmovanju** je uvajanje participativnega managementa omejeno zgolj na managersko strukturo v podjetju (makro-, mezo- in mikromanagement), medtem ko širši krog zaposlenih ni vključen v proces organizacijskega odločanja;
- b) po **širšem pojmovanju** pa je bistvo participativnega managementa prav v tem, da je v celoten proces organizacijskega odločanja tako ali drugače pritegnjen najširši možen krog zaposlenih v podjetju.

Participativni management tudi ni sinonim za participativni stil vodenja in komuniciranja managerjev s podrejenimi. Zato integralna koncepcija participativnega managementa (širši pojem) zajema vse tri osnovne oblike participacije zaposlenih v podjetju: participacijo pri upravljanju na podlagi dela, finančno participacijo na podlagi dela in lastniško participacijo na podlagi notranjega delničarstva ter vse t.i. podporne mehanizme za njihovo uresničevanje: oblikovanje participativne organizacijske strukture, participativno vodenje in komuniciranje ter oblikovanje participativne organizacijske kulture. Cilj čim višje in vsestranske integracije (vključitve) zaposlenih v podjetje pa je optimalno aktiviranje vseh človeških potencialov v smeri večje poslovne uspešnosti (Gostiša, 1996, str. 33).

Aktivnosti, ki se ustavijo le pri zahtevah po participaciji zaposlenih in njihovem zgolj finančnem lastništvu, ocenjujemo za prenizke, temelječe na ohranjanju statusa quo industrijske organizacije, ki počiva na antagonizmu med lastniki in vodstvom ter zaposlenimi (Jančič, 1997, str. 817). Zato so potrebne tudi druge spremembe v podjetju v smeri oblikovanja demokratične organizacijske strukture, ki je naklonjena participativnemu managementu.

Duhu industrijske demokracije sledijo tudi države s sprejemanjem zakonodaje, ki participativni management uresničuje tudi v praksi. Podobno kot v političnem svetu raziskave namreč kažejo, da so uspešna tista podjetja, v katerih vladajo demokratični odnosi ter sodelovanje in zaupanje, iniciativa, ustvarjalnost in praksa delegiranja nalog in pooblastil (Gostiša, 1996, str. 34). Tako je tudi Slovenija leta 1993 sprejela zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU).

### **3.1. Opredelitev participativnega managementa, sindikalizma in samoupravljanja**

Participativnega managementa, natančneje sodelovanja zaposlenih pri managementu, nikakor ne gre mešati s sindikati, razrednim bojem ali samoupravljanjem. Bistvo sodelovanja med zaposlenimi in managementom podjetja ni v krepitvi moči in pozicij ene ali druge skupine, temveč v skupnem prizadevanju za osrednji skupni cilj, to pa je večja poslovna učinkovitost in uspešnost. Funkcija sindikata oziroma sindikatov v podjetju je zastopanje interesov delavcev kot ponudnikov delovne sile (Gostiša, 1996, str. 36).

Sistem delavskega soupravljanja se tudi loči od sistema delavskega samoupravljanja. Razlika je že v podlagi: popolnoma različni in neprimerljivi ekonomsko-lastniški strukturi. Ločita pa



se seveda tudi v osnovnih ciljih. Delavsko samoupravljanje je bilo namreč zgrajeno na družbeni lastnini proizvodjalnih sredstev. Formalni lastnik gospodarskih organizacij naj bi bila družba kot celota, torej imaginarni subjekt. Zato naj bi zaposleni v imenu in za račun družbe upravljali s podjetjem. Cilj delavskega samoupravljanja je bila odprava razredne družbe, popolna integracija dela in kapitala ter odprava izkoriščanja dela po kapitalu. Delavsko soupravljanje pa izhaja iz prave lastniške strukture gospodarstva, kjer imajo podjetja znane lastnike, ki imajo naravno (legitimno) pravico v celoti razpolagati s svojo lastnino. Delavci v tem primeru pravno gledano niso del oziroma lastniki podjetja, zato tudi nimajo pravice (so)upravljati podjetje. To pravico jim lahko prizna le lastnik ali dodeli država z zakonom (Gostiša, 1996, str. 36).

## **3.2. Razvoj participativnega managementa v teoriji**

### **3.2.1. Prvi začetki**

Participativni management še ni neka posebna teorija ali šola v okviru organizacijske znanosti. Spada pa v sklop behaviorističnih teorij. Behaviorizem je sicer v izvorni obliki smer v psihologiji, ki se ukvarja s proučevanjem človeškega obnašanja oz. vedenja. Hitro je prišlo tudi do prodora behaviorizma v organizacijske znanosti. Skupna značilnost behaviorističnih organizacijskih znanosti je tako v tem, da obravnavajo človeka in njegovo vedenje v podjetju kot zelo pomembnega (Vila, 1994, str. 65).

V klasični teoriji organizacije so na človeka gledali kot na dodatek k stroju. Priznavali so vpliv fizioloških (anatomija, zdravje itd.) in zunanjih faktorjev (osvetlitev, gretje, ventilacija itd.) na produktivnost dela, niso pa upoštevali možnosti sodelovanja med ljudmi v sistemu in drugih metod motivacije, razen finančne nagrade. Visoka denarna nagrada naj bi zagotavljala visok nivo proizvodnje, zanemarjeni pa so motivacija in dejavniki medsebojnih razmerij v podjetju (Gostiša, 1996, str. 43).

Vila navaja avtorje klasične teorije organizacije (Hanry Grant, Hugo Mustenberg in Lilian M. Gilbreth), ki so že uporabljali določene elemente, ki so značilni za behaviorizem, kljub temu pa velja ugotovitev, da tudi ti teoretiki človeka v podjetju še vedno v osnovi obravnavajo bolj kot »homo oeconomicus«, od katerega se ne pričakuje kakršna koli kreativna udeležba v organizacijskih procesih (Vila, 1994, str. 65).

Za začetnika participativnega managementa se šteje Oliver Sheldon, ki je v knjigi z naslovom *Filozofija managementa* zapisal: »Industrija ni samo masa strojev in tehničnih procesov – je telo, sestavljeno iz ljudi« (po Gostiši, 1996, str. 45). Po njegovem je potrebno med drugim upoštevati (Gostiša, 1996, str. 45):

- a) vsi delavci bi morali sodelovati pri odločitvah, povezanih s pogoji dela;
- b) delavec bi moral imeti življenjski standard, dostojen civilizirani družbi;
- c) delavec mora imeti na voljo dovolj časa, da se lahko posveti lastnemu razvoju;

- d) delavec mora biti zavarovan za nezaposlitev, za katero ni odgovoren;
- e) delavec mora sodelovati pri delitvi uspeha industrije glede na lastni prispevek;
- f) v vseh odnosih med vodstvom in delavci mora obstajati duh pravičnosti.

Iz naštetega lahko vidimo, da je Sheldon že upošteval prve elemente participativnega managementa (sodelovanje pri odločitvah o pogojih dela, finančna participacija).

### **3.2.2. Hawthorne eksperiment**

Novembra 1924 so v tovarni Hawthorne Works družbe Western Electric začeli z eksperimentom, s katerim so želeli proučevati vpliv osvetlitve delovnega mesta na produktivnost delavcev. Študija je bila v skladu s tedanjimi načeli znanstvenega managementa. Prišli so do zanimivih rezultatov, saj so eksperimenti, ki so trajali vse do aprila 1927, pokazali, da se produktivnost zvišuje, čeprav se osvetlitev v delovnem prostoru zmanjšuje do minimuma. Odkritje je bilo v nasprotju z dotedanjimi veljavnimi načeli znanstvenega managementa, ki je povezoval fizikalne pogoje dela in produktivnost dela (Gostiša, 1996, str. 46).

V tovarno so nato povabili Eltona Mayo, profesorja harvardske univerze, ki je izvedel svoje eksperimente s testno skupino šestih delavk, ki so jih namestili v posebno sobo. Spreminjali so zunanje pogoje dela (osvetlitev, trajanje odmorov itd.) ter opazovali njihovo obnašanje. Testna skupina se je v času eksperimenta precej spremenila. Odnosi med delavkami so postali pristnejši in več je bilo tudi medsebojnega druženja izven dela, proti koncu eksperimenta pa so si delavke med seboj tudi pomagale pri doseganju norme. Produktivnost je rasla, kljub temu da so bili zunanji pogoji dela v testni delavnici precej enaki kot v ostalih delavnicah v tovarni. Eksperiment je pokazal velik pomen psiholoških in socioloških dejavnikov, ki na produktivnost vplivajo celo bolj kot fizični pogoji dela. V nadaljevanju študije se je pokazalo, da imajo v primerjavi s sociološkimi vplivi skupine na posameznika ekonomske stimulacije omejen vpliv. Pomemben vpliv imajo tudi neformalne organizacije (skupine znotraj zaposlenih). Zato se mora razviti nov tip managerja in avtoritete, ki temelji na kooperativnih medčloveških odnosih (Gostiša, 1996, str. 47).

### **3.2.3. Motivacijske teorije**

Že iz same opredelitve participativnega managementa, da je njegov cilj večja poslovna uspešnost s sodelovanjem tudi zaposlenih, sledi, da je participativni management eden izmed učinkovitih motivacijskih prijemov. Ker je visoka motiviranost ključnega pomena za doseganje tako večje delovne uspešnosti posameznega delavca kot tudi za doseganje večje uspešnosti podjetja kot celote (Feuss et al., 2004, str. 15; Huselid, 1995, str. 636; Chen, Cheng, Hwang, 2005, str. 161), je tudi organizacijska znanost posvetila veliko pozornosti vprašanju motivacije zaposlenih in ustvarjanju visoke motivacijske klime v podjetju.

Tako se je razvilo veliko teorij motivacij. *Teorija ekonomske motivacije* trdi, da so denar in druge materialne dobrine edina spodbuda. *Maslow* je človeške potrebe razdelil v pet skupin. Ko je potreba zadovoljena, ne motivira več, ampak se pojavi nova potreba. Zadovoljitvi zadnjih treh skupin potreb (potrebe po pripadnosti, spoštovanju in samouresničevanju) veliko pripomore tudi participacija ljudi pri odločanju v podjetju. *Herzberg* na drugi strani deli dejavnike na tiste, ki povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotni, a njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva, in na tiste, ki učinkujejo kot pravi motivatorji. Sem spadajo: doseganje rezultata, priznanje, odgovornost, napredovanje ipd. *Motivacijska teorija McGregorja* pa temelji na tem, da mora manager ljudi motivirati (s participacijo pri odločitvah, odgovornostjo in izzivi), ne pa prisiliti v delo (Vila, 1994, str. 110).

### **3.2.4. Sodobne teorije o participativnem managementu**

Zaradi različnih sprememb v gospodarskem svetu, ki so zahtevale hitre spremembe in nove ideje glede upravljanja, se ideje participativnega managementa hitro širijo. Za podjetje je danes ključno, da na zaposlene ne gleda več kot na strošek, temveč kot na pomemben vir. Smo na pragu dobe, v kateri bo potreben management, ki bo ljudi obravnaval v celoviti vlogi sodelavcev (Kavčič, 1991, str. 199).

Množica avtorjev (nekateri izmed njih so Antonacopoulou, 2005; Bernstein, 1976; Brady, 2005; Bridges, Marcum, Harrison, 2003; Brown, Mitchell, 1993; Jančič, 1997 in drugi) opozarja na človeško komponento v podjetju in pomembnost le-te za podjetje. Večina avtorjev svetuje podjetjem manj avtoritativen način vodenja. Managerji naj prenašajo del odgovornosti na zaposlene, jih vključijo v del odločanja, spremenijo naj klimo znotraj podjetja, da ne bo temeljila na hierarhiji. Vsi vidijo prihodnost večje uspešnosti podjetij v večji participaciji zaposlenih, ne zaradi želje kapitalizma po bolj humanem odnosu, ampak predvsem zaradi večje ekonomske učinkovitosti in uspešnosti (Sachs, Rühli, 2005, str. 89).

### **3.3. Prednosti in slabosti uporabe participativnega managementa v praksi**

Prednosti in slabosti uporabe participativnega managementa v praksi, ki so navedena v nadaljevanju, so iz raziskave Collins, Ross in Ross (Kavčič, 1991, str. 199-201).

#### ***Prednosti uporabe participativnega managementa z vidika zaposlenih***

- Izboljšša medsebojne komunikacije in sodelovanje med delavci samimi in delavci ter vodstvom.
- Poveča vključenost delavcev v podjetje, sodelovanje v dogajanjih in odločanju v podjetju.
- Prispeva k večjemu poznavanju ne le podjetja, ampak dejavnosti v celoti.
- Pospešuje timsko delo (to ima vrsto prednosti za delavce).
- Prispeva k temu, da so delavci ponosni na podjetje, kjer so zaposleni.
- Prispeva k večji dolgoročni trdnosti zaposlitve, kar je posebej v razmerah velike brezposelnosti zelo pomemben motivator za delavce.

- Prispeva k boljšim osebnim dohodkom zaposlenih.

### ***Prednosti uporabe participativnega managementa z vidika podjetja***

- Ugoden vpliv na produktivnost dela, na inovativnost delavcev in na kakovost izdelkov in storitev.** Gre za občutek lastnine; zaposleni skrbneje ravnaajo s sredstvi in materialom. Tako so tudi proizvodi in storitve bolj kakovostni. Z demokratizacijo pa tudi lažje pride do inovativnosti.
- Izboljša se organizacijska klima.** Zadovoljstvo zaposlenih se poveča tako na področju dela, odnosov znotraj podjetja kot tudi glede plače. Zato se zmanjša fluktuacija in odsotnost z dela, boljše razpoloženje pa tudi olajša uvajanje sprememb v podjetju. V kolikor zaposleni sami sodelujejo pri odločanju, se odločitve tudi hitreje in dosledneje izvajajo.
- Izboljšajo se odnosi med zaposlenimi in vodstvom.** Odnos se iz sovražnega spremeni v sodelovalnega in zaupnega. Delavci vedo, kaj se dogaja v podjetju, kakšni so dosežki in problemi, vodstvo pa dobi povratno informacijo o razmerah na delovnih mestih in v podjetju nasploh. Zmanjša se nevarnost konfliktov in poveča možnost reševanja le-teh.
- Doseže se višja kvaliteta sprejetih odločitev.** Višja kvaliteta sprejetih odločitev ni zgolj posledica dejstva, da 'več glav več ve', temveč da sprejete odločitve že upoštevajo predhodno usklajene interese različnih skupin v podjetju, ki so sodelovale pri kreiranju odločitve.

### ***Slabosti uporabe participativnega managementa***

- Delavska participacija ima za posledico gospodarsko manj učinkovito odločanje in slabše poslovanje podjetja.** Zaradi gospodarske neuspešnosti je padlo tudi jugoslovansko samoupravljanje. Kritike glede gospodarske neuspešnosti letijo predvsem s strani delodajalcev in lastnikov, ki imajo še vedno star, tejloristični pogled na podjetje. Delavci naj bi s participacijo poskušali dobiti le čim višje plače. Obenem pa so delodajalci omejeni tudi glede uporabe delovne sile, s čimer kapital izgublja možnost za reprodukcijo, kar vodi do manjše uspešnosti podjetja.
- Odločanje, pri katerem sodelujejo zaposleni, terja več časa.** Odločanje je zaradi tega dražje. Poleg tega odločitve, ki jih je treba sprejeti hitro, sicer lahko pride do velike gospodarske škode, naj ne bi bile predmet participativnega odločanja. Participativno odločanje je res počasnejše, je pa realizacija hitrejša, ker so odločitve usklajene že med sprejemanjem.
- Participacija ustvari med zaposlenimi nerealna pričakovanja.** Zaposleni svoja pričakovanja postavijo previsoko, zaradi česar (tudi iz objektivnih razlogov) ne morejo biti dosežena. Tako pride do nezadovoljstva v podjetju.

- d) **Participacija zakriva odgovornost za odločanje.** Ta problem izhaja še iz časov samoupravnega odločanja. Ključni problem je v razvijanju meril uspešnosti odločanja in poslovanja podjetij. Dokler ni zanesljivih meril, tudi zagotavljanja odgovornosti za neuspešnost ne more biti.
- e) **Participacija povzroča konflikte in destrukcijo.** Zaradi pravice do predstavitve in zagovarjanja različnih interesov zaposlenih naj bi prišlo do konflikta z interesi delodajalca. Ta pogled izhaja iz sindikalističnega pojmovanja delavske participacije, kjer cilji niso skupni, temveč so si nasprotujoči. Ideja participacije zaposlenih pa temelji na skupnih ciljih. Čeprav so interesi različni, lahko do skupnega cilja vseeno pridemo.

Nekateri kritiki sodelovanja predstavnikov v organih družb navajajo tudi pomanjkanje profesionalizma predstavnikov zaposlenih, nejasne cilje, odvisnost s strani delavskega sveta, nepravilne zunanje komunikacije ipd. (Bedrač, 2005).

## 4. INTEGRALNI MODEL PARTICIPATIVNEGA MANAGEMENTA

Pojem *participativni management* ne pomeni zgolj demokratičnega stila managementa, temveč zajema vse, kar naj bi služilo zagotavljanju večje vključenosti zaposlenih v podjetju, še posebej sodelovanje zaposlenih pri odločanju, dopolnjeno s finančno participacijo in notranjim lastništvom. Da pa tako stanje lahko dosežemo, je potrebno izbrati primerno organizacijsko strukturo, način vodenja in komuniciranja ter izoblikovati organizacijsko kulturo. Vse to so potrebe oziroma pogoji, da participativni management lahko zaživi tudi v praksi.

### 4.1. Organizacijsko-strukturni vidiki participativnega managementa

Univerzalne organizacijske strukture, ki bi zagotavljala uresničevanje idej participativnega managementa, seveda ni. Vseeno pa neka splošna priporočila oblikovanja primerne organizacijske strukture vendarle obstajajo. Kompleksnost, centralizacija in formalizacija so osnovni elementi organizacijske strukture (Vila, 1994, str. 18), ki tudi določajo možnost udejanjanja participativnega managementa v praksi.

#### ***Kompleksnost organizacijske strukture***

Klasična organizacijska teorija je odnose med nadrejenimi in podrejenimi delavci gradila na principu linijske avtoritete, kjer gre za neposredno ukazovanje in kontroliranje. Število podrejenih naj ne bi bilo preveliko zaradi lažje kontrole. Ideja participativnega managementa pa je, da se oblikujejo čim bolj enakopravni in homogeni delovni timi, ki imajo tudi visoko stopnjo samokontrole. Horizontalna kompleksnost organizacijske strukture (število organizacijskih enot na isti organizacijski ravni) tako ne vpliva pomembno na uveljavljanje participativnega managementa, vertikalna kompleksnost (hierarhična strukturiranost) pa naj

bo čim nižja. S tem se razpon kontrole bistveno zmanjša, prav tako pa tudi potreba po velikem številu vmesnih vodilnih delavcev (Gostiša, 1996, str. 92).

Organizacijska struktura z veliko hierarhičnimi ravnmi (običajno prikazana v obliki piramide) ima veliko slabosti glede uveljavljanja participativnega managementa (Vila, 1994, str. 174):

- Komunikacijska pot med najvišjim vodilnim in najnižjo ravno je zelo dolga. Zaradi tega se porabi veliko časa, informacija pa izgubi točnost in svoj pomen.
- Število vodilnih in s tem administrativnega osebja je veliko.
- Velika je potreba po prostorih, pohištvu in napravah.
- Število potrebnih sestankov in poročanj je veliko.
- Kontrola dela je otežena.
- Različni oddelki in posamezniki si poskušajo olajšati funkcioniranje in zato obidejo določene instance hierarhije.

Prispevek bolj izkušenih in višje motiviranih delavcev bo omejen, če so delovna mesta oblikovana na tak način, da ti zaposleni, kljub temu da delajo bolje od ostalih, nimajo možnosti uporabiti svojih izkušenj, znanj in zmožnosti, da bi oblikovali nove in boljše načine za izvajanje svojih nalog (Huselid, 1995, str. 638).

Iz zgoraj naštetega lahko vidimo, da participativni management in visoka organizacijska struktura že v osnovi nista združljiva. Zato mora vodstvo podjetja, ki se je odločilo za participativni management, organizacijsko strukturo preoblikovati v tako, ki ima manj ravní.

### ***Decentralizacija***

Odločanje je lahko skoncentrirano (centralizirano) pri eni osebi ali v neki organizacijski enoti pri vrhu vodenja podjetja. Če pa oseba, ki ima najprej diskrecijsko pravico, začne odločanje delegirati nižjim ravnom, govorimo o decentralizaciji. Zavedati se je sicer potrebno, da popolne (absolutne) decentralizacije ni, saj takoj, ko se vzpostavi več ravní odločanja, odločanje ne more biti centralizirano (Vila, 1994, str. 180).

Decentralizacija odločanja je torej v nekem smislu sinonim za participativno odločanje. Tudi če vodstvo izvaja demokratičen postopek pri pripravljanju odločitev (posvetovanje z zaposlenimi, zbiranje njihovih idej, predlogov, mnenj), v končni fazi pa je odločitev skoncentrirana pri vodilnih delavcih, ne moremo govoriti o participativnem odločanju, temveč prej o konzultativnem<sup>6</sup>.

O pravem participativnem odločanju govorimo šele takrat, kadar ima nižja raven ali sodelavec povsem enako pravico odločanja in soodločanja o določenih zadevah (Gostiša, 1996, str. 98).

---

<sup>6</sup> Pri konzultativnem vodenju gre za določeno stopnjo zaupanja vodstva v zaposlene, vendar imajo zaposleni le bolj pravico dajanja pobud, predlogov, torej posvetovalno pravico, kot pa tudi pravice nasprotovanja, dejanskega soodločanja in samostojnega odločanja.

Upoštevati je namreč tudi potrebno, da je zaradi vse večjega obsega nalog, ki naj bi jih vodilni manager moral opravljati, delegiranje odgovornosti pravzaprav nuja. Sodoben vodja je uspešen le, če zna delati stvari skozi druge ljudi, delegiranje pa je ena najpomembnejših nalog, znanj in sposobnosti managerja današnjega časa (Kokalj, 1995, str. 45). Hkrati se je potrebno zavedati, da vsega ni mogoče in dobro delegirati, sploh tem in vprašanj, ki so domena vrhovnega vodstva. Tako tudi ni mogoča popolna decentralizacija.

### ***Formalizacija***

Formalizacija pomeni predpisovanje načina opravljanja določenih nalog v poslovnem procesu, s čimer se poskuša v podjetju oblikovati določeno organizacijsko obnašanje posameznikov pri delu. Formalizacija je lahko pisna, v obliki predpisov, pravil in navodil, mnogo opravil pa se v podjetju izvaja brez posebnih predpisov, na podlagi ustaljenih navad in običajev (Vila, 1994, str. 177). Formalizacija ima določene prednosti (lažja koordinacija, natančnost izdelave ipd.), lahko pa ima tudi negativne posledice. Ljudje se namreč počutijo ovirane, nesposobne, nimajo nobene potrebe so samoiniciativi. Vse to lahko pripelje do nezadovoljstva, ki ni v korist delavcu ne podjetju. Zato je potrebno, da bi lahko uvedli participativni management, zmanjšati formalizacijo na minimalno možno raven in hkrati presegati negativne učinke formalizacije, ki je ni moč odpraviti (Vila, 1994, str. 180).

## **4.2. Participativno komuniciranje in vodenje**

Primerna organizacijska struktura je predpogoj, da se proces participativnega managementa lahko razvija naprej. Hierarhična organizacijska struktura ne ponuja pogojev za uresničevanje sodelovanja zaposlenih pri odločanju. Če srednji ali nižji management tudi sam nima določene diskrecijske pravice pri določanju organizacijskih ciljev in je njihova funkcija zgolj posredovanje in transformacija ukazane z vrha, ta manager nima veliko možnosti pri vzpodbujanju svojih podrejenih s pomočjo delegiranja pristojnosti in teamskega dela. Hkrati velja obratno. Dobra organizacijska struktura še ne zagotavlja uspešnega udejanjanja participativnega managementa v praksi, če managerji na vseh ravneh nimajo razvite sposobnosti participativnega komuniciranja in vodenja v vsakodnevni praksi (Gostiša, 1996, str. 106).

### ***Komuniciranje***

Pri participativnem managementu je pomembna predvsem komunikacija z zaposlenimi oz. »interno javnostjo«<sup>7</sup>, ki mora biti dvosmerna in simetrična. Pomembnost ustrezne komunikacije so pokazale tudi empirične raziskave (Gostiša, 1996, str. 107-108):

---

<sup>7</sup> Druga imena za interno komunikacijo so še: informiranje, obveščanje, interni stiki z javnostjo in interni marketing.

- dve tretjini percepcije (podobe) podjetja v okolju nastaja na podlagi tistega, kar o njem mislijo in govorijo zaposleni;
- interne komunikacije so pogosto temeljit preizkus, koliko bodo uspešni eksterni komunikacijski načrti;
- brez zadostne kritične mase zaposlenih ni mogoče trajneje zagotavljati konkurenčne sposobnosti;
- identifikacija zaposlenih, njihovih zasebnih ciljev s cilji podjetja, njihovo razumevanje podjetja, participacija in pripadnost so predpogoj za uveljavljanje strateških načrtov podjetja;
- družbeni in drugi izzivi iz okolja zahtevajo odzivnost podjetja in vseh zaposlenih.

Participativno komuniciranje je zahtevno po ciljih, ki jih mora uresničiti, in raznoliko po načinih sodelovanja zaposlenih. Cilji so: izboljšanje motiviranosti zaposlenih, večja participacija, sprememba vedenja glede produktivnosti, kakovosti itd. Načinov, kako doseči zadane cilje, pa je tudi mnogo: delavci na svojih zborih obravnavajo vsebinska vprašanja iz pristojnosti sveta delavcev, predstavniki delavcev v nadzornih svetih družb vplivajo na odločitve nadzornega sveta, delodajalci obveščajo svete delavcev o pomembnejših poslovnih odločitvah podjetja, svet delavcev z obravnavo mnenj in pobud oblikuje predloge za odločitve in spremembe za odločitve pri organih družbe, delodajalci obveščajo in se posvetujejo s sveti delavcev o poglavitnih statusnih in kadrovskih vprašanjih družbe, delodajalci dajejo v soglasje svetu delavcev pomembne odločitve o organizacijskih spremembah v družbi (Kejžar, 1996, str. 21).

### ***Vodenje***

Z oblikovanjem delovnega ozračja, v katerem so ljudje pripravljeni dati od sebe kar največ, lahko z istim številom ljudi in isto tehnologijo povečamo produktivnost. To pa je moč doseči z ustreznim stilom vodenja. Način vodenja se mora spremeniti od upravljanja in nadzora podrejenih k vodenju in usmerjanju sodelavcev. V praksi so značilni predvsem trije stili vodenja (Maddux, 1996, str. 39):

- **»Sam znam najbolje.«** Takšen vodja meni, da bo delo opravljeno najbolje, če bo nadzoroval izvajalce sam. Svojim podrejenim pove, kaj morajo narediti, kako in kdaj morajo z delom končati. Pove jim tudi, kaj so naredili prav in kaj narobe, kaj so opravili dobro in kaj slabo. Takšen stil vodenja ne spodbuja inovativnosti, motiviranosti in sodelovanja med člani skupine. Komunikacija v tem primeru je enosmerna.
- **»Postavim cilje, vi pa jih izpolnite.«** Takšen vodja meni, da ima sam več znanja, sposobnosti in izkušenosti. Zaradi tega ima pravico, da postavlja cilje, ki naj jih podrejeni izpolnijo. Odločitev, kako bo delavec zastavljene cilje dosegel, vodja prepusti podrejenemu, vendar je njegovo prizadevanje manjše, ker se ne razvije občutek, da je opravljeno delo tudi njegov uspeh.



- **»Skupaj preglejmo opravljeno delo, postavimo realnejše cilje in primerno ovrednotimo uspeh.«** Takemu vodji opravljeno delo pomeni več, kot pa sama kontrola nad zaposlenimi. Najprej se je potrebno pogovoriti o organizacijskih potrebah, potem pa članom tima pomagati, da izrazijo svoje poglede. Vodja deluje v pomoč in podporo, manj kot razsodnik. Komuniciranje je prosto in obojestransko, podpora in sodelovanje pa sta vpeljani in priznani kot vrednota.

Jasno je, da prvi način pripada avtoritativnemu stilu vodenja. Med drugim (konzultativnim) in tretjim (participativnim) stilom vodenja je razlika v načinu določanja organizacijskih ciljev. Za participativno vodenje je namreč značilno, da zaposleni ne le predhodno razpravljajo, ampak so tudi udeleženi pri sprejemanju končne odločitve.

#### **4.3. Pomen organizacijske kulture in klime za participativni management**

Organizacijska kultura lahko bistveno pospešuje ali zavira uveljavljanje participativnega managementa. Če veljavna organizacijska kultura ni naklonjena participativnemu managementu, mora vodstvo zavestno pristopiti k njenemu preoblikovanju. Vendar pa mora preoblikovanje organizacijske kulture v kulturo, ki je naklonjena participativnemu managementu, potekati počasi, saj nenadna uvedba le-tega med zaposlenimi lahko naleti na šibak ali celo nikakršen odziv, v skrajnem primeru celo na nasprotovanje. Podjetja naj že v objavi svojega poslanstva nakažejo temeljna načela organizacijske kulture, v tem primeru participativne. Dobro je tudi, če imajo podjetja napisan etični kodeks (Gostiša, 1996, str. 113).

Visoko razvito okolje samodejno poveča zadovoljstvo zaposlenih, hkrati pa poveča hitrost proizvodnje in zmanjša stroške proizvoda ali storitve, s tem pa poveča zadovoljstvo potrošnikov. Večja kakovost in/ali nižja cena povečata vrednost za potrošnika in vplivata na prihodnje nakupe (Feuss et al., 2004, str. 21).

Poseben pomen za hitrejše oblikovanje določene organizacijske kulture ima tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, zlasti članov različnih delavskih predstavništev, potrebna pa je tudi vsakodnevna praksa izvajanja različnih oblik participacije. Primerno se je izogniti t. i. formalni participaciji, ko se zaposlenim omogoča le navidezno sodelovanje pri sprejemanju odločitev. Do takega primera pride predvsem takrat, ko je potrebno zadostiti predpisom, ki so podjetju vsiljeni od zunaj (npr. zakon). Če se managerji ne zavedajo prednosti participativnega managementa, k njegovemu uveljavljanju pristopijo sila formalno. V tem pogledu je zakonsko (obligatorno) predpisovanje delavske participacije nedvomno lahko tudi dvorezen meč.

Sistem, ki omogoča notranje napredovanje, zaposlene spodbuja, da v podjetju ostanejo dlje časa in v kombinaciji s primernimi nagradami lahko poveča povrnitev investicij v človeški kapital. Participacija zaposlenih bo bolj uspešna, če bodo zaposleni za svoj trud nagrajeni in jim bo ta tudi povečal možnosti za napredovanje (Huselid, 1995, str. 643).

#### **4.4. Ostale pomembne komponente organizacijske kulture**

Bernstein (1976, str. 498) opozarja še na druge elemente, za katere je praksa pokazala, da jih je potrebno rešiti v podjetju, da participacija zaposlenih pri odločanju lahko nemoteno poteka.

##### **4.4.1. Delitev informacij**

Da zaposleni sploh lahko odločajo o določenih zadevah, rabijo informacije. Posebej je to potrebno pri zadevah, ki presegajo njihovo običajno delo. Zato morajo tehnične informacije biti dostopne vsem, ne le tehnologom in inženirjem, finančne informacije pa ne samo finančnemu oddelku. Če zaposleni nimajo teh informacij, kadar se morajo odločati, ne le da prihaja do velike frustracije, temveč se tudi poruši zaupanje zaposlenih v sistem (Bernstein, 1976, str. 499).

Zaposleni naj dobijo toliko informacij, kot *mislijo*, da jih rabijo za primerno odločanje. Podjetja, kjer je želja po participaciji zaposlenih pri odločanju večja, vzpostavljajo mehanizme, s katerimi so udeleženci obveščeni in jim tudi pomagajo pri uporabi teh podatkov, ne le da pasivno dovoljujejo udeležencem pridobivati potrebne informacije. Bernstein poleg tega priporoča, naj managerji postanejo dosegljivi za kakršna koli vprašanja vsakič, ne le na sestankih, predvidenih za reševanje teh problemov (Bernstein, 1976, str. 499).

Še posebej na začetku procesa participacije zaposlenih pri odločanju se pojavi problem, da mnogo zaposlenih ne zna ravnati s podatki, ki jih dobijo. Posamezne države (Švedska, Jugoslavija<sup>8</sup>) so uvedle tečaje, s katerimi izobražujejo zaposlene tudi za reševanje določenih problemov v podjetju. Zaželeno je, da so vsaj predstavniki zaposlenih dodatno izobraženi. Lahko pa se zaposleni tudi odločijo za mnenje tretjih oseb, ki jim svetujejo tam, kjer so zaposleni šibki (Bernstein, 1976, str. 500).

Mnogo zaposlenih se vključi v sodelovanje pri odločanju le takrat, kadar gre za zadeve, ki so tesno povezane z njihovimi osebnimi interesi, kot so plače in delovni pogoji. Managerji in predstavniki delavcev morajo zato vzbuditi v zaposlenih zavest, da odločitve vplivajo na vse. Dodaten problem se pojavi tudi pri managerjih, ki ne želijo sodelovati pri sodelovanju zaposlenih pri odločanju in zato namerno zadržujejo informacije. Pojavi se tudi problem varovanja poslovnih skrivnosti, ki bi lahko prišle do konkurentov (Bernstein, 1976, str. 501).

##### **4.4.2. Zagotavljanje osebnih pravic**

Zaposleni morajo biti pri dajanju mnenja, še posebej pri nasprotovanju določenemu predlogu, zaščiteni pred morebitnimi negativnimi posledicami glede svoje zaposlitve ali/in delovnega mesta. Brez takšne zaščite se debata v podjetju ne bo razvijala (Bernstein, 1976, str. 501).

---

<sup>8</sup> Članek je bil napisan leta 1976, ko je še obstajala SFRJ.

Sistem delavske participacije mora biti zelo podoben demokratičnemu političnemu sistemu. Zagotovljene morajo biti svoboda govora in združevanja, peticije in pritožbe, tajnega glasovanja, imuniteta predstavnikov zaposlenih pred odstavitvijo. Za uspešno delujoč sistem je potreben celoten komplet pravic, ne le nekatere, saj je mnogo pravic medsebojno povezanih. Svoboda govora, na primer, je nujna za izvrševanje pravice do združevanja. Svoboda govora ni koristna le za posameznika, temveč tudi za podjetje, ker se le tako lahko učinkovito izrabi človeški potencial v podjetju, kar pa je tudi cilj participacije zaposlenih (Bernstein, 1976, str. 502).

#### **4.4.3. Neodvisno »sodstvo«**

Kljub temu da so odločitve sprejete na demokratičen način, zaposleni ne bodo mnenja, da se odločitve oz. rešitve izvajajo pravilno ali/in pošteno. Zaposleni se bodo namreč veliko bolj angažirali v participaciji, če bo jasno, da bodo skupaj odločali tudi o pravilih, pravicah in tem, kako naj se ideje uresničujejo v praksi. Za ta namen mora biti znotraj podjetja zagotovljeno neodvisno sodstvo. To je lahko doseženo na več načinov (Bernstein, 1976, str. 504):

- uporaba zunanjih arbitrov ali drugih strokovnjakov;
- mešan zbor »sodnikov« - predstavnikov tako delavcev kot managerjev;
- o zadevi odloča zbor delavcev ali njihovi predstavniki.

#### **4.4.4. Participativna/demokratična zavest**

Da poteka proces participacije zaposlenih pri odločanju, morajo tako zaposleni kot tudi managerji imeti v zavesti, da je to dobro za podjetje kot celoto. Pri tem so pomembne lastnosti, ki jih imajo oboji. Posebna lastnost vodilnih je ne le uresničevanje zastavljenih (ekonomskih) ciljev, temveč razvijanje vseh udeležencev v bolj demokratičnem duhu (Bernstein, 1976, str. 505).

Zaposleni naj bi imeli naslednje lastnosti: fleksibilnost, (samo)odgovornost, spoštovanje potreb drugih, nagnjenost k dialogu, kritično razmišljanje, večstransko razmišljanje, razmišljanje v globino in aktivnost. Vodilno osebje in predstavniki zaposlenih (Bernstein jih imenuje *power holders*) pa naj bi imeli tudi druge lastnosti, ki vplivajo na stopnjo demokratičnosti v podjetju (glej tabelo 1). Lastnosti so povezane v pare, v katerih so si lastnosti med sabo nasprotujoče. Tako v primeru zaposlenih kot vodilnih oseb gre za skrajne vrednosti. Ker ni metode, s katero bi določili primerno točko ravnovesja med temi lastnostmi, je potrebno, da vsak posameznik najde optimalno kombinacijo.

**Tabela 1:** Lastnosti vodilnih delavcev, potrebne za razvoj demokratičnosti v podjetju

Lastnosti, ki zavirajo demokratizacijo		Lastnosti, ki podpirajo demokratizacijo
Želja obdržati privilegije	←                   →	Egalitarnost
Pokroviteljstvo	←                   →	Recipročnost
Prepričanje, da je potrebno izgledati nezmotljiv	←                   →	Zavedanje svojih lastnih napak, priznavanje napak
Vodenje iz formalne pozicije	←                   →	Vodenje z razlago in na podlagi dejstev
Nezaupanje, nadzor nad podrejenimi	←                   →	Zaupanje v druge, poslušanje in delegiranje odgovornosti
Zadrževanje informacij, skrivnostnost	←                   →	Izobraževanje podrejenih, dostopnost informacij

Vir: Bernstein, 1976, str. 508.

#### 4.4.5. Zagotovljena nagrada pri presežku

Vse več zaposlenih želi določen prihodek v primeru, da participacija preko povišane produktivnosti poveča dobiček podjetja. Še posebej se to pokaže v primeru, da zaposleni vložijo dodaten trud in delo ter da se pokaže, da so pripomogli s profitabilnimi izboljšavami in k zmanjšanju neuporabnih aktivnosti. Ne glede na vpliv kulture na materialne dobrine se v podjetjih, ki zaposlenih ne nagrajujejo za uspešno delo, zaposleni vedno bolj distancirajo od participacije (Bernstein, 1976, str. 509). Je pa tudi res, da zaposleni tudi brez formalnega sistema nagrajevanja pri uspešnem podjetju pridobivajo zaradi povečanja plač in možnosti nadurnega dela. Tradicionalno je mnenje, da v kolikor so posamezniki nagrajeni kot del skupine, potem se v podjetju pojavlja problem free-riderstva, ko določeni zaposleni uživajo na račun večje angažiranosti in delavnosti ostalih. Zadnji argumenti pa zagovarjajo tezo, da nagrajevanje zaposlenih, kot so lastništvo delnic in delitev dobička, pozitivno vplivajo na produktivnost, kljub temu da je problem free-riderstva še vedno prisoten (Conte, Kruse, 1991, str. 91). Ne glede na to, kakšen način nagrajevanja (več o tem v poglavju o finančni participaciji) podjetje izbere, je pomembno, da pri tem upošteva naslednje smernice (Bernstein, 1976, str. 510-512):

1. **Nagrada mora biti neposredno povezana z učinkom zaposlenega.** Pri tem je potrebno upoštevati tudi, na kaj ima posameznik vpliv. V primeru, da je vodja določene poslovalnice veliko bolj uspešen kot so vodje drugih poslovalnic, bi bilo neprimerno, da se nagrada tega vodje poslovalnice veže na dobiček celotnega podjetja. V nasprotnem primeru lahko dosežemo celo nasproten učinek. Zagnanost in s tem produktivnost vseh vodij poslovalnic bi padla.
2. **Nagrado morajo dobiti vsi člani skupine, vključno z vodjo.** Ko nagrado dobijo samo nekateri posamezniki, se v skupini oz. timu lahko razvije nezdrava tekmovalnost in

zamerljivost, še posebej, če so vsi pripomogli k uspehu. To lahko vodi v delitev skupine in uničevanje kooperativnosti pri odločanju. Merjenje uspešnosti skupine kot celote tudi krepi solidarnost v skupini, saj člani skupine vedo, da si morajo pomagati, da skupaj dosegajo še boljše rezultate.

3. **Nagrada mora biti ločena od redne plače.** Profit namreč v času niha, lahko se celo spremeni v izgubo. Redki zaposleni so se pripravljene odreči stabilni plači, da bi lahko v nekaterih obdobjih imeli visoke dohodka in tvegali nenormalno nizko plačo v drugih obdobjih.
4. **Nagrada ima tudi informacijsko vlogo.** Če zaposleni nagrado dobivajo redno, dobivajo tudi povratno informacijo o uspešnosti svojega dela. Če nagrada pada, lahko zaposleni takoj poiščejo vzrok padca. Enako povratno informacijo imajo tudi ob večji nagradi; vidijo, da je določena dejavnost pozitivno vplivala na uspešnost. Nekatera podjetja zaradi tega rada izračunavajo in izplačujejo nagrade mesečno.

Sistem, opisan zgoraj, je boljši od sistema delitve dobička in stimulacije z bonusi. Pri delitvi dobička so pri nagradi udeleženi vsi zaposleni ne glede na njihov prispevek, pri stimulaciji z bonusi pa nagrado dobijo le posamezniki. Upoštevati je potrebno, da zaposleni običajno ne želijo izstopati med sodelavci in je zato produktivnost nižja (Bernstein, 1976, str. 511).

Razvoj, ki bi upošteval vse omenjene elemente v podjetju (organizacijska struktura, komuniciranje, vodenje, organizacijska kultura), bi pripeljal do oblikovanja organizacijske skupnosti. Organizacijska skupnost za razliko od poslovne organizacije (tradicionalno podjetje) ni nekakšen stroj za ustvarjanje profita lastnikov, temveč organizem za omogočanje dobrobiti celotnega sistema, katerega del je. Prednost organizacijske skupnosti je v njeni sposobnosti izoblikovanja takšne konkurenčne prednosti, ki ni le fikcija strateških planerjev, ampak posledica jasnega poslanstva in skupnih vrednot, ki si jih dele vsi člani organizacije. Pomembna je tudi udeležba zaposlenih oz. njihova vloga kot notranjih lastnikov, ki je funkcija stopnje doseganja pogojev, potrebnih za oblikovanje organizacijske skupnosti. Tako med poslovno organizacijo in organizacijsko skupnostjo obstajajo razlike (Tabela 2 na str. 26) (Jančič, 1997, str. 817).

#### **4.5. Zaposleni v nadzornih organih**

Pomemben element participacije zaposlenih je tudi sodelovanje zaposlenih v organih družb, v upravi in/ali nadzornem svetu. Nekateri države imajo sodelovanje predstavnikov zaposlenih v nadzornih organih urejeno zakonsko, med njimi tudi Slovenija, ponekod pa je to odvisno od podjetja oz. lastnikov.

Nadzorni organ naj ima raznoliko sestavo. Vključuje naj tudi pomembne deležnike, kot so zaposleni, saj le-ti posedujejo znanje in različne poglede, ki so pomembni za podjetje. Težava, ki se pojavi, je, da morajo imeti vsi člani nadzornega organa dovolj znanja, da lahko aktivno

sodelujejo pri vseh temah, in hkrati morajo biti dovolj pogumni, da se glede določenih tem pred glasovanjem posvetujejo s specialisti. Večje kot je podjetje, bolj raznolika mora biti sestava nadzornega organa (Epstein, Jones, Roy, 2002, str. 9).

**Tabela 2:** Nasprotja med poslovno organizacijo in organizacijsko skupnostjo

LASTNOSTI	POSLOVNA ORGANIZACIJA	ORGANIZACIJSKA SKUPNOST
Cilj, smoter poslovanja	Profit za lastnike	Dobrobit sistema
Odgovornost	Delničarjem	Deležnikom
Predpostavke odnosov z okoljem	Nezaupanje	Zaupanje
Način doseganja produktivnosti	Prisila in/ali mat. stimulacija	Poslanstvo, smisel, interni marketing
Lastništvo	Zunanji lastniki	Notranji lastniki
Skrb za kakovost	Kontrola	Samokontrola
Odnosi notranje menjave	Moč	Recipročnost
Odnos vodstva do zaposlenih	Zamenljiva delovna sila	Člani, partnerji
Marketinška usmeritev	Transakcije, kupčije	Marketinški odnosi
Način vodenja	Upravljanje/birokracija	Soupravljanje/demokracija

Vir: Jančič, 1997, str. 815.

## 5. VRSTE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH

Kot je bilo omenjeno, pod pojmom *participativni management* razumemo participacijo zaposlenih v najširšem smislu. V glavnem ločimo tri temeljne sisteme participacije zaposlenih (Gostiša, 1996, str. 120):

- a) participacija pri poslovnem odločanju iz dela in na podlagi dela;
- b) finančna participacija;
- c) notranje lastništvo oziroma delavsko delničarstvo in sodelovanje pri upravljanju iz tega naslova.

Do sedaj smo obravnavali vrsto participacije zaposlenih pod točko a, ki je lahko individualna ali kolektivna. Šele kombinacija vseh treh vrst pa lahko pripelje do optimalne realizacije želenih rezultatov participativnega managementa.

V osnovi obstajata le dve vrsti participacije zaposlenih, ki imata dva različna pravna temelja, to sta delo in kapital. Zaposleni lahko participirajo pri organizacijskem odločanju in pri poslovnem rezultatu najprej iz naslova dela, če pa je vpeljana tudi notranje delničarstvo, pa še iz naslova lastništva na osnovnem kapitalu v odvisnosti od števila posedovanih delnic (shematični prikaz v prilogi 1); (Gostiša, 1996, str. 131).

## 5.1. Finančna participacija

Pod pojmom *finančna participacija zaposlenih* razumemo udeležbo zaposlenih v finančnem rezultatu oziroma dobičku podjetja (angl. *profit sharing*) ali pri delitvi prihrankov na račun zmanjšanja stroškov poslovanja (*gain sharing*), ki je v razvitejših ekonomijah uveljavljen sistem motivacije in povečanja pripadnosti zaposlenih (Gostiša, 1996, str. 121; Williams, 2001). Podjetja, ki vključujejo zaposlene v proces izboljšanja poslovanja in jih za napredek tudi nagradijo, imajo višje tržne vrednosti, večje prodaje in višje dobičke na zaposlenega (Bridges, Marcum, Harrison, 2003, str. 54). Različne sheme se lahko uporabljajo le za določeno skupino, največkrat managerjev, ali pa vseh zaposlenih. Prava participacija vključuje vse zaposlene ali vsaj večino (Williams, 2001).

Udeležba zaposlenih v delitvi dobička je izpeljana v dveh oblikah (Blanchflower, Oswald, 1987, str. 1):

- **gotovinski sistem** (*cash-based profit sharing*)
- **delniški sistem** (*share-based profit sharing*)

Evropska komisija je v predlogu finančne participacije vključila tudi lastništvo zaposlenih in opcije (Williams, 2001). Slednji sistem se uporablja predvsem za vodilni management, pri katerem imajo managerji možnost nakupa delnic po nižji ceni, kot je na trgu, po določenem obdobju pa jih lahko prodajo. Ta sistem se je začel uporabljati tudi pri ostalih zaposlenih (Williams, 2001). Blanchflower in Oswald (1987, str. 6) to obliko vključujeta v delniški sistem, namesto izplačil zaposleni dobijo ali pa imajo možnost kupiti po nižji ceni delnice podjetja (opcijski sistem).

Prvi sistem (gotovinski sistem) je razčlenjen še na dva dela, in sicer (Gostiša, 1996, str. 121-122):

1. Gotovinski sistem **takojšnjega plačila** pomeni izplačila posameznim zaposlenim delavcem v obliki bonusov, ki pa so obdavčena in izplačana v določenem obdobju v denarnem znesku. Ta način je primeren za zaposlene z nižjimi dohodki.
2. Pri gotovinskem sistemu **odloženega plačila** pa se izplačilo prenese v poseben delitveni sklad, kjer ima vsak »udeleženec« svoj individualni račun, kjer se vodi tudi pregled stanja njegovih vloženih sredstev. Ta interni varčevalni sklad je z natančno formulo delitve, odvisne od vsakega posameznega podjetja, postal zelo pomembna institucija. Iz njega vlagatelji v določenem obdobju pridobijo več denarja, kot če bi ga vložili v banko. Tak način je neobdavčen in gradi na dolgoročni strategiji podjetja in posameznika.

Raziskava, ki so jo opravili Bridges, Marcum in Harrison, je pokazala, da podjetja, kjer zaposleni menijo, da management bolj služi potrošnikom in lastnikom kot zaposlenim, prikazujejo nižjo prodajo in tržno vrednost kot podjetja, kjer zaposleni menijo, da je ta

obveznost porazdeljena enakomerno, pri čemer velikost in uspešnost podjetja ne igra velike vloge pri občutku enakopravnosti. Raziskava je pokazala, da bi morala podjetja služiti tudi tistim, ki ustvarjajo vrednost za druge. Managerji bi morali uvesti prakse, s katerimi bi povečali učinkovitost zaposlenih. Vendar pa te ne smejo biti klasične, temveč take, da zaposlenim dajo občutek vrednosti in tako povečajo njihovo produktivnost, npr. zaposlene se tretira kot sredstvo, katerega je potrebno razvijati, ne pa kot strošek, ki ga je potrebno znižati, nove oblike vključevanja zaposlenih v odločanje ipd. (Bridges, Marcum, Harrison, 2003, str. 54).

Poleg finančne udeležbe v dobičku ali prihrankih podjetja pa se z istim namenom uveljavljajo tudi različne druge materialne in nematerialne ugodnosti, ki jih podjetje zagotavlja svojim zaposlenim, kot so npr.: plačila letnega dopusta, razna priložnostna darila, nagrade in priznanja, stanovanjska posojila, zasebna uporaba službenih avtomobilov, omogočanje izobraževanja, obratne ambulante, omogočanje športnega in kulturnega udejstvovanja, naturalne dajatve v obliki izdelkov in storitev podjetja ipd. Tako lahko k pojmu finančna participacija dodamo še »sistem nagrajevanja za zainteresiranost« (Bolle de Bal, 1990, str. 52).

Isti avtor tudi loči dva sistema nagrajevanja zaposlenih (Bolle de Bal, 1990, str. 52):

- stimulativni sistem – njegov poglobitni teoretični cilj je spodbujati delavce k večji učinkovitosti posameznikov in delovnih skupin (plače po učinku, kosu, prihranku časa itd.);
- interesni sistem – njegov poglobitni teoretični cilj je zainteresirati delavce za celotno življenje podjetja in za tehnični napredek na splošno (v to kategorijo sodi večina različnih premij za produktivnost in razvoj).

Za zagovarjanje delitve dobička pa obstajajo tudi trije makroekonomski argumenti (Blanchflower, Oswald, 1987, str. 2):

- argument glede morale in produktivnosti,
- argument glede fleksibilnosti plač in
- Weitzmanov makroekonomski argument.

Prvi argument smo do sedaj že obravnavali. Ideja Weitzmana je podobna argumentu fleksibilnosti plač. Po njegovem mnenju namreč sistem fiksnih plač deluje neučinkovito. Nihanja na trgih proizvodov in storitev namreč vodijo v nihanje v zaposlenosti. V sistemu, kjer zaposleni dobi nižji fiksen del plače, poleg tega pa še nagrado iz naslova dobička, bi se fluktuacija zaposlenosti zmanjšala. Weitzmanova ideja tudi temelji na ideji, da bi ustvarili trg dela, kjer bi bilo povpraševanje po delu vedno večje od ponudbe dela (Blanchflower, Oswald, 1987, str. 3).

Je pa za učinkovito delovanje sistema delitve dobička kar nekaj tako teoretičnih kot tudi praktičnih ugovorov (Blanchflower, Oswald, 1987, str. 5):



1. Programi delitve dobička izpostavljajo zaposlene velikemu tveganju glede višine plače. Prav iz tega razloga nekateri sindikati nasprotujejo takemu sistemu.
2. Trenutni zaposleni bi v primeru delitve dobička želeli preprečiti dodatno zaposlovanje, saj bi se jim tako zmanjšala nagrada iz dobička.
3. Če je participacija tako dobra stvar, zakaj jo je potrebno uzakonjati? Podjetja bi morala sama spoznati, da je delitev dobička tudi v njihovo korist.
4. Vzdrževanje stanja, kjer je povpraševanje po delu vedno večje od ponudbe dela, kakršno idejo je imel Weitzman, je realno nemogoče. Konkurenca pri zaposlovanju med podjetji bi zaradi omejenosti delovne sile povzročila rast plač in verjetno bi ponovno prišlo do uvedbe sistema fiksnih plač.
5. Če je sistem plač učinkovit, dodatne spremembe v sistemu povzročijo samo dodatne stroške.
6. Delitev dobička je nujno povezana tudi z določeno stopnjo kontrole sindikatov nad pogoji delovnega mesta, kar pa ne ustreza delodajalcem.
7. Neprimerno naj bi bilo spodbujati delavce v kapitalsko vlaganje v podjetje, ker naj bi bil v podjetje vezan že njihov človeški kapital. To je vidik diverzifikacije portfelja.

## **5.2. Notranje lastništvo zaposlenih**

O pojavu notranjega lastništva zaposlenih se veliko razpravlja. Potrebno je opozoriti, da notranje lastništvo ni zgolj pojav v bivših socialističnih državah, temveč se je v različnih pojavnih oblikah začelo razvijati v zahodnih gospodarstvih. Uspešno lastništvo zaposlenih je hkrati tudi lastništvo smisla in poslanstva poslovanja, je pravica in odgovornost biti član podjetja, ki se ukvarja s tako dejavnostjo in na tak način, da ljudje verjamejo vanj (Jančič, 1997, str. 815).

Tudi pri razpravi o notranjem lastništvu se pojavijo različni pogledi. Nekateri menijo, da zunanji lastniki bolj izčrpavajo podjetja s pritiskom na izplačilo dividend. Drugi pa prav nasprotno pravijo, da je delitev v podjetjih z notranjimi lastniki najbolj v korist faktorja dela, kar spet izčrpava podjetje in zmanjšuje možnost za notranje financiranje investicij. Z vidika financiranja podjetij tretji zagovarjajo tezo, da podjetja z notranjimi lastniki težje pridobivajo zunanje vire financiranja (Simoneti et al., 1998, str. 131) in tako je veliko podjetij, ki so v lasti zaposlenih, podkapitaliziranih, saj je interes delavcev-lastnikov maksimizacija lastnih dohodkov in ne marajo reinvestirati v podjetja (Kavčič, 1992, str. 205).

Zaposleni kot notranji delničarji pridobijo formalne participativne pravice iz naslova kapitala na dveh področjih (Gostiša, 1996, str. 124):

1. pravica sodelovanja pri lastniškem (kapitalskem) upravljanju po načelu »ena delnica en glas«,

2. pravica do finančne udeležbe pri poslovnem rezultatu (v obliki dividend na delnice, ki jih posedujejo).

Potrebno je upoštevati, da notranje lastništvo še ne ustvari dejanske pripadnosti zaposlenih, bistveno pa k temu prispeva, če je kombinirano z uresničevanjem že obravnavanih oblik participacije zaposlenih. V podjetju, kjer so zaposleni tudi lastniki, se mora oblikovati lastniška kultura zaposlenih, kjer se zaposleni tudi začnejo obnašati kot lastniki. Zaposleni tako ne smejo upoštevati le kratkoročnih materialnih interesov (plače), temveč tudi dolgoročneje interese (vrednost delnic, dividende). Logika »gospodarja na svojem«, spodbujena s predpostavko, da bodo ljudje, če bo šlo za njihov denar, ravnali racionalneje, bodo bolj pripadni podjetju in produktivnejši kot v primeru, če bi šlo za lastnino nekoga drugega, se še ni pričela uveljavljati (Jančič, 1997, str. 810). Sistem lastništva naj bi bil tudi uspešnejši od sistema delitve dobička, ker bolj povečuje pripadnost, motivacijo in produktivnost zaposlenih, posebej v manjših podjetjih, kjer ima prispevek posameznika večjo težo kot v velikih podjetjih (Blanchflower, Oswald, 1987, str. 4).

Tako se v podjetju v (delni ali celotni) lasti zaposlenih poleg občutka psihološke lastnine (na podlagi prej omenjenih vrst participacije) dodaja še element dejanske lastnine. S tem pa so izpolnjeni pogoji za optimalno integracijo dela in kapitala v vsestransko uspešno podjetje.

V praksi in teoriji pa se postavlja vprašanje o pomenu drugih oblik participacije zaposlenih, v kolikor v podjetju že obstaja notranje lastništvo. Če imajo delavci večinski lastniški delež, lahko že na kapitalski osnovi pridobijo popolno kontrolo nad upravljanjem podjetja in ga v celoti obvladajo, zaradi česar naj ne bi potrebovali drugih oblik participacijskih pravic na podlagi dela. Vendar je potrebno upoštevati, da je dejanska moč odločanja skupščine delničarjev bolj omejena. Vse poslovnoorganizacijske odločitve v času med dvema zasedanjema skupščine so v rokah managementa. Tako imajo zaposleni iz naslova lastništva delnic<sup>9</sup> relativno zelo majhen in omejen vpliv na odločitve v pristojnosti managementa. Tudi z vidika pravic in obveznosti iz delovnega razmerja se delavci – lastniki ne smejo ločiti od delavcev – nedelničarjev. Oboji so v pogodbenem razmerju s podjetjem in v tem pogledu ne ena ne druga skupina ne sme imeti nobenih privilegijev. In šele ko pride do prepleta sistema notranjega lastništva s spektrom individualnih in kolektivnih participacijskih pravic ter drugih elementov (dejavnost sindikata, sistemi nagrajevanja in zainteresiranosti), lahko govorimo o bistveno novem položaju in vlogi zaposlenih (Gostiša, 1996, str. 128) in posledično o možnosti za boljše poslovanje podjetja.

---

<sup>9</sup> Pri lastnikih, ki niso hkrati zaposleni v podjetju, katerega lastniki so, ta pojav imenujemo problem agenta-principala.

## 6. PARTICIPATIVNI MANAGEMENT V PRAKSI

### 6.1. Zaposleni kot vir uspešnosti podjetja

Podjetje je uspešno toliko, kot so uspešni zaposleni v njem, saj oni določajo trenuten in prihodnji uspeh podjetja (Brady, 2005, str. 13). Zaposleni so del intelektualnega kapitala, ki postaja vedno bolj pomemben pri ustvarjanju konkurenčne prednosti. Človeški kapital je odvisen od zaposlenih, njihovega znanja, predanosti, motivacije, lojalnosti, njegova lastnost pa je, da lahko izgine, kadar zaposleni zapuščajo podjetje (Chen, Cheng, Hwang, 2005, str. 163). Človeški viri so pomembni zato, ker so viri, ki so značilni za podjetje, zaradi tega pomembni, redki in težko zamenljivi (Feuss et al., 2004, str. 12). Raziskava, ki so jo opravili Chen, Cheng in Hwang, je potrdila njihove hipoteze, da imajo podjetja z večjim intelektualnim in s tem tudi človeškim kapitalom višje razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo. Podjetja z večjim intelektualnim kapitalom prikazujejo tudi boljše rezultate tako v tekočem letu kot tudi v naslednjih. Zato razvijanje intelektualnega kapitala ni nič manj pomembno kot investicije v sredstva (Chen, Cheng, Hwang, 2005, str. 174). Izkušnost zaposlenih in participaciji naklonjena organizacijska struktura imata negativen učinek na obseg fluktuacije, pozitiven pa na produktivnost in poslovni izid (Huselid, 1995, str. 654). Države, ki imajo na razpolago veliko naravnih virov, a malo vlagajo v ljudi (Venezuela, Saudska Arabija), tako rastejo počasneje kot države, ki imajo malo virov, a veliko vlagajo v intelektualni in človeški kapital (Singapur, Tajvan); (Chen, Cheng, Hwang, 2005, str. 174).

Managerji se zavedajo, da so aktivni in zadovoljni zaposleni ključ za dobro poslovanje. V gospodarstvu, kjer je delovna sila mobilna, nezadovoljni zaposleni odidejo in največkrat h konkurenci. S seboj pa odnesejo tudi dragoceno znanje in izkušnje ter kolegom in prijateljem povedo vse, kar si mislijo o podjetju (Sumner, 2005, str. 2).

Zaposleni postanejo vir uspešnosti, kadar so zadovoljni. Primerna politika na področju človeških virov lahko zaradi večjega zadovoljstva zaposlenih neposredno in bistveno izboljša poslovanje podjetja (Huselid, 1995, str. 636). Zaposleni predstavljajo vir konkurenčne prednosti, ko zadostijo štirim pogojem (Huselid, 1995, str. 637):

1. zaposleni morajo predstavljati dodano vrednost procesom v proizvodnji,
2. spretnosti in znanja, ki jih podjetje potrebuje, so redka,
3. zaposleni predstavljajo investicijo v človeški kapital, ki jo je težko imitirati, in
4. človeških virov ni mogoče nadomestiti s tehnološkim napredkom.

Dejavniki, ki povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, so (Feuss et al., 2004, str. 17):

- **spoštovanje in raznolikost:** zaposleni morajo imeti občutek, da so spoštovani, da jih podjetje spoštuje in spodbuja raznolikost na delovnem mestu ter jim daje možnost za primerno uravnovešenost dela in družine oz. prostega časa;

- **avtoriteta in odgovornost:** zaposlenim se dodeli določena avtoriteta in s tem odgovornost, morajo pa se tudi počutiti varne, da izražajo svoja mnenja in ideje;
- **sprejemanje odločitev:** zaposleni morajo biti vključeni v sprejemanje odločitev, povprašati jih je potrebno za njihove ideje;
- **management na ravni delovnih enot:** managerji razumejo teme, ki jih načenjajo zaposleni, kažejo skrb za dobro počutje zaposlenih in vodijo s primerom.

Raziskava je pokazala, da 10-odstotno povečanje na področju... (Feuss et al., 2004, str. 17):

- ... spoštovanja in raznolikost poveča zadovoljstvo zaposlenih za 5 odstotkov,
- ... avtoritete in odgovornosti poveča spoštovanje in raznolikost za 6 odstotkov,
- ... sprejemanja odločitev poveča avtoriteto in odgovornost za 6 odstotkov,
- ... managementa na ravni delovnih enot poveča sprejemanje odgovornosti za 6 odstotkov.

Iz tega je razvidno, da so zgoraj naštetih dejavniki zadovoljstva zaposlenih med seboj povezani in delujejo v obliki verige.

Nudenje formalnega in neformalnega izobraževanja, praktičnega izpopolnjevanja, mentorstva lahko nadalje vpliva na razvoj zaposlenih in tako njihovega zadovoljstva (Huselid, 1995, str. 637). Zaposleni, ki so nezadovoljni zaradi ovir v podjetju, bodo del nezadovoljstva prenesli tudi na potrošnike. Posebej je to značilno za storitvena podjetja (Brown, Mitchell, 1993, str. 733).

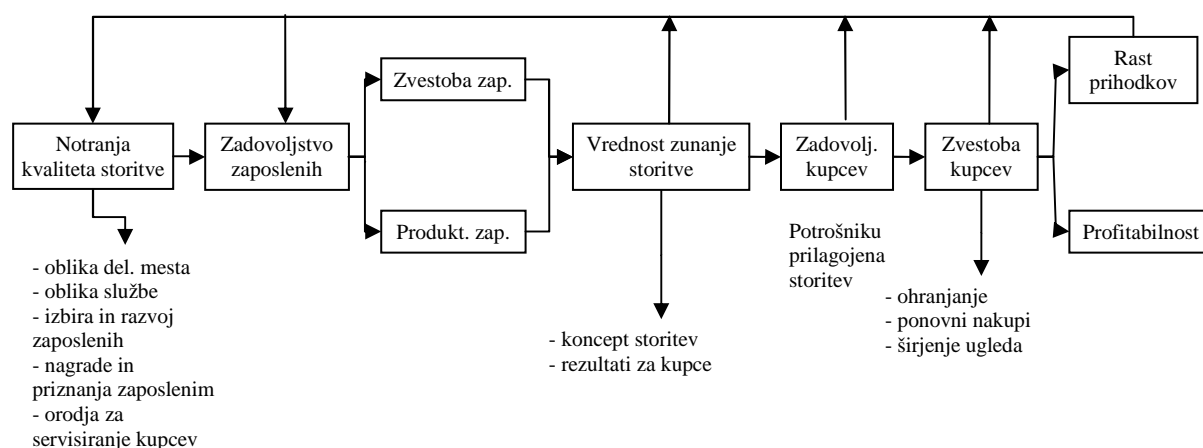
## 6.2. Model verige storitev-dobiček (Service-profit Chain Model)

Model verige storitev-dobiček<sup>10</sup> poudarja pomembnost razumevanja odnosa med zaposlenimi, potrošniki in organizacijsko učinkovitostjo, še natančneje med profitabilnostjo, zvestobo kupcev in njihovim zadovoljstvom, zvestobo ter produktivnostjo zaposlenih, kar je najbolje predstaviti z opisom harvardskih raziskovalcev: *Povezave v verigi (kot predlog) so naslednje: dobiček in rast primarno stimulira zvestoba kupcev. Zvestoba je neposredna posledica zadovoljstva kupcev. Na zadovoljstvo pa večinoma vpliva vrednost storitev, ki jih ponudimo potrošnikom. To vrednost ustvarijo zadovoljni, zvesti in produktivni zaposleni, za katere poskrbimo z visoko kakovostnimi podpornimi storitvami in politikami, ki omogočajo zaposlenim, da zadovoljijo potrošnike* (Payne, Holt, Frow, 2000, str. 263).

---

<sup>10</sup> Model so razvili na Harvard Business School, povzet iz članka Payne, Holt, Frow (2000).

**Slika 5: Veriga storitev-dobiček**



Vir: Payne, Holt, Frow, 2000, str. 264.

Naj idejo predstavimo še na primeru. Vzemimo storitveno podjetje, kot je na primer hotel. Če bo management zagotovil, da bodo zaposleni zadovoljni, bodo le-ti do svojih gostov bolj prijazni, nudili jim bodo storitve višje kakovosti. Kot posledica bodo tudi gostje zadovoljni, zato bodo ostali zvesti, obisk hotela bodo priporočali tudi drugim. Konec koncev bodo pripravljene plačati celo višjo ceno. Tako bo rasel dobiček in bodo tudi lastniki zadovoljni.

### 6.3. Program lastništva zaposlenih

ESOP (angl. Employee Stock Ownership Program) je delniški sistem udeležbe zaposlenih pri dobičku, ki je bil uveden leta 1974 v ZDA z Zakonom o dohodku in upokojevanju zaposlenih (angl. *Employee Retirement and Income Security Act*); (Conte, Kruse, 1991, str. 92), močnejše pa se je razvil predvsem konec 80. let 20. stoletja<sup>11</sup>. Gre za način nagrajevanja zaposlenih, pri katerem zaposleni pridobijo delnice oz. lastniške deleže podjetja. ESOP se loči od slovenskega sistema notranjega lastništva, ki je posledica lastniškega preoblikovanja. Pri ESOP-u je podjetje tisto, ki financira nakup delnic. To lahko stori na dva načina. Podjetje ESOP sklada – ESOT (angl. *Employee Stock Ownership Trust*) podari denar za nakup delnic ali pa ESOT najame posojilo pri drugi organizaciji, s prejetim denarjem nakupi delnice podjetja, podjetje pa nato ESOT-u redno prispeva obroke, s katerimi ESOT poplačuje posojilo (Conte, Kruse, 1991, str. 92-93).

Delnice so nato razdeljene na posamezne račune zaposlenih, običajno na osnovi plače. Račun zaposlenega se nato veča z rastjo vrednosti delnic podjetja, vsak zaposleni pa lahko še dodatno kupi delnice podjetja (Iqbal, Hamid, 2000, str. 26). Kljub že dolgoletnim raziskavam

<sup>11</sup> Z davčno reformo leta 1986 so v ZDA vlaganje podjetij v ESOP obravnavali kot davčno olajšavo.

na področju managementa deležnikov se ta koncept še nadalje razvija, predvsem z namenom bolj racionalnih prihodnjih implementacij v realno okolje.

V literaturi se navajajo podobni razlogi za uvedbo ESOP-a kot za druge oblike participacije zaposlenih (Lamberg, Savage, Pajunen, 2003, str. 184):

- okrepitev zavezanosti – zmanjšanje zapuščanja podjetja in odsotnosti z dela – zaposlenih podjetju in posledično možnost, da zaposleni pristanejo na nižje plače in druge izdatke;
- povečanje produktivnosti;
- ESOP je potencialni motivator in dvigovalec morale;
- razbitje in oslabitev lastništva kot obrambni mehanizem pred sovražnimi prevzemi.

Klein v svoji raziskavi razlaga vpliv lastništva zaposlenih na njihov odnos do podjetja in obnašanje s tremi modeli (Iqbal, Hamid, 2000, str. 25-26):

- Model notranjega zadovoljstva (angl. *intrinsic satisfaction model*) predvideva, da lastništvo zaposlenih že samo po sebi poveča zavezanost podjetju in zadovoljstvo zaposlenih. Občutek, biti delni lastnik podjetja, je tisti, ki neposredno vpliva na odnos in obnašanje zaposlenih.
- Model materialnega zadovoljstva (angl. *instrumental satisfaction model*) trdi, da tudi kontrola in možnost odločanja pozitivno vplivata na obnašanje zaposlenih.
- Model zunanjega zadovoljstva (angl. *extrinsic satisfaction model*) pa razlaga, da zaposleni lastništvo vidijo kot finančno investicijo. Zadovoljstvo zaposlenih-lastnikov s podjetjem in delom je odvisno tudi od finančnih posledic lastništva. Če lastništvo prinaša finančno nagrado, so zaposleni bolj zadovoljni in povezani s podjetjem.

Čeprav je ESOP bolj značilen za anglo-ameriški sistem, je tudi švicarska pozavarovalnica Swiss Re Group uvedla podobna sistema. Plan participacije zaposlenih, ko se zaposleni odpovedo določenemu odstotku svoje plače (običajno do 10 odstotkov osnovne plače), omogoča zaposlenim nakup opcij, ki se čez dve leti spremenijo v delnice, s katerimi lahko potem zaposleni prosto razpolagajo. Plan opcij pa je bolj dolgoročen in je načeloma namenjen ključnim zaposlenim (Sachs, Rühli, 2005, str. 91).

#### **6.4. Empirične ugotovitve glede vpliva ESOP na finančno poslovanje podjetij**

Iqbal in Hamid sta v svoji raziskavi (2000) primerjala podjetja z ESOP s kontrolno skupino na več področjih. Primerjala sta spremembe vrednosti delnic, spremembo dobička in spremembo dobička na zaposlenega. Podatki so četrtni za deset let (med letoma 1988 in 1998) po uvedbi ESOP-a. Podjetja sta tudi razvrstila glede na četrtno spremembo cene delnice v tri skupine: skupina z največjim povečanjem, skupina z manjšim povečanjem in skupina z največjim znižanjem.

Pri primerjavi celotnega vzorca se sprememba cene delnic v celotnem obdobju (med 1. in 40. četrtletjem) med podjetji z ESOP in brez ni bistveno razlikovala, medtem ko so opazne razlike pri spremembah dobička (podatki so v tabelarni obliki v prilogi 2). Pri podjetjih z ESOP se je dobiček v celotnem obdobju povečal za 119 %, pri kontrolnih podjetjih pa le za 3 %. Dobiček na zaposlenega se je pri podjetjih z ESOP povečal za 52 %, pri podjetjih brez ESOP pa se je zmanjšal za 9 %. Pri podskupini z največjim zmanjšanjem lahko vidimo bistveno razliko med podjetji z ESOP in brez njega. Kljub zmanjšanju cene delnice pri obeh vrstah podjetij pa je razlika pri primerjavi dobička in dobička na zaposlenega. Pri podjetjih z ESOP sta se dobiček in dobiček na zaposlenega povečala (70 % in 202 %), pri podjetjih brez ESOP pa sta se zmanjšala (-80 % in -75 %). To je v skladu z idejami, da participacija zaposlenih izboljša poslovanje podjetja.

Pri analizi korelacije med spremembo cene delnice in dobičkom vidimo pozitivne povezave, kar pomeni, da se cena delnice in dobiček gibljeta v isti smeri. Izjema je zgolj pri podskupini podjetij z največjim zmanjšanjem pri podjetjih z ESOP, kjer je vrednost negativna. Avtorja raziskave razlagata to anomalijo kot večjo angažiranost oz. zavezanost zaposlenih, ko cena delnice močno pade, saj se vrednost njihovega premoženja zmanjša. Podobna slika je tudi pri korelaciji med četrtletno spremembo cene delnice in dobičkom, s to razliko, da je povezanost nižja (Iqbal, Hamid, 2000, str. 32).

Dodatne analize, ki sta jih opravila Iqbal in Hamid tudi kažejo, da se poslovanje podjetij z ESOP izboljša, ko je povečanje cene delnice večje ali ko cena delnice pade, kar je tudi skladno s hipotezo, ki sta jo postavila avtorja: pozitivna korelacija med ceno delnice in poslovanjem podjetja je močnejša, ko je sprememba cene delnice (pozitivna ali negativna) večja. Tako so spremembe v poslovanju podjetij z manjšimi spremembami cene delnice manjše v primerjavi s kontrolno skupino podjetij brez ESOP ter tudi v primerjavi s podjetji z ESOP v ostalih podskupinah (Iqbal, Hamid, 2000, str. 43).

Analiza odzivnosti je avtorjema pokazala, da sprememba cene delnice vpliva na poslovanje podjetja z zamikom. Odziv je namreč pozitiven in močnejši po osmih četrtletjih, kar kaže na dolgoročen vpliv ESOP-a (Iqbal, Hamid, 2000, str. 39).

Lee je v svoji raziskavi ugotovil, da se produktivnost poveča za 4 do 5 %, učinek pa se pokaže v treh do štirih letih. Podjetja, ki imajo ESOP, imajo po njegovi raziskavi v primerjavi s podjetji brez ESOP 42 % višjo dodano vrednost, zaposlenost je 36 % večja in kapital je višji za 39 % (Lee, 2003, str. 481).

Potrebno pa je opozoriti, da ESOP kot oblika notranjega lastništva, sam po sebi ni dovolj za večjo uspešnost podjetja. Je zgolj eden izmed elementov, ki lahko povečajo uspešnost podjetja, v kolikor pride do ustreznih sprememb tudi na ostalih področjih participacije zaposlenih (Iqbal, Hamid, 2000, str. 46).

Primer United Airlines kaže, kako uvedba ESOP dolgoročno ni pozitivno vplivala na položaj podjetja. Vzrokov je več, od napačnega razumevanja sistema ESOP tako s strani zaposlenih

kot managementa, iz česar sledi izkoriščanje sindikatov in precenjevanje zaposlenih kot lastnikov (Lamberg, Savage, Pajunen, 2003, str. 390). Ni prišlo do sprememb v elementih organizacije, ki so pomembni za uspešnost različnih oblik participativnega managementa, posebej notranjega lastništva, kar je opisano že prej, v poglavju o notranjem lastništvu.

Pri analizi učinkovitosti in uspešnosti poslovanja je potrebno upoštevati, da je uspešnost poslovanja odvisna od mnogih dejavnikov, kot so konkurenčnost na posameznem trgu, struktura trgov kapitala in dela, zakonodaja ipd. (Maher, Andersson, 1999, str. 11).

## **6.5. Participacija zaposlenih v praksi v svetu**

Oblik participacij zaposlenih je na svetu toliko, kot je držav. Vsaka država ima namreč sistem delavske participacije, ki se nekoliko loči od sistemov v drugih državah. Zato v nadaljevanju navajam le nekaj primerov držav, ki so gospodarsko močne in/ali imajo poseben sistem participacije zaposlenih.

### **ZDA**

Za ZDA je značilen popolnoma avtonomen razvoj konkretnih oblik participacije zaposlenih, država s svojo zakonodajo na to področje ne posega, tako da je težko govoriti o ameriškem sistemu delavske participacije. V ZDA nasploh ni prisotne skupne družbe. ZDA so skupek, talilni lonec različnih družb, osnovanih na kriterijih etničnosti, socialnega statusa, starosti. Te družbe pa živijo ločene ena od druge (Lépineux, 2005, str. 107).

Čeprav ZDA prednjačijo na področju razvoja teorije o participativnem managementu, pa na področju praktičnega udejstvovanja participacije zaposlenih zaostajajo za Evropo in Japonsko. Tako v praksi lahko srečamo skrajno tejloristično-fordističen tip kot tudi podjetja z razvitimi oblikami participacije zaposlenih (Gostiša, 1996, str. 160). Razvija pa se sistem notranjega delničarstva – ESOP, ki je opisan v prejšnjih poglavjih. V ZDA tudi ni razvita praksa uvajanja delavskih predstavništev (sveti delavcev, predstavniki delavcev v upravnih in nadzornih odborih), vloga sindikatov pri upravljanju podjetij pa je tudi majhna. Posebej v velikih podjetjih z več tisoč ali celo deset tisoč zaposlenimi si je težko predstavljati neposredno vključevanje vseh zaposlenih v odločanje.

### **Japonska**

Podobno kot v ZDA tudi na Japonskem sistem participacije zaposlenih ni reguliran s strani države. Kljub temu pa lažje govorimo o neki skupni praksi japonskih podjetij. Vzrok je predvsem v drugačni nacionalni in iz tega sledeči organizacijski kulturi. Japonska zaradi različnih vzrokov<sup>12</sup> temelji na skupnosti in ne sprejeme individualizma. Tako Japonci vložijo

---

<sup>12</sup> Skupna obdelava riževih polj, gradnja hiš ena poleg druge zaradi pomanjkanja prostora, sodelovanje pri obnovi naselij po pogostih potresih.



večji napor in več sodelovanja v skupno dobro. Tako participativni management ni vzrok, temveč posledica vrednot in je za Japonsko neke vrste »naravno stanje«, ki je samo po sebi umevno in ga ni treba »umetno« uvajati (Vila, 1994, str. 359).

Japonci velik poudarek dajejo občutku pripadnosti in medsebojnemu razumevanju, čemur tudi posvečajo veliko časa. Tako se je razvil sistem planiranja, imenovan *ringi*<sup>13</sup>, ki sledi predhodni fazi, imenovani *nemawashi*. Ringi proces odločanja poteka od zgoraj navzdol ali obratno, odvisno od tega, kje so problem zaznali in ga posredovali v odločanje in reševanje. Proces nato temelji na razumevanju situacije in problema in izdelavi alternativnih rešitev. Različni predlogi so nato predmet usklajevanj med posameznimi službami, funkcijami in oddelki. Ves ta sistem množice diskusij, posvetovanj se imenuje *nemawashi*. Šele ko je izbrana neka alternativa, je ta posredovana v odobritev na najvišjo raven (Gostiša, 1996, str. 166).

### ***Evropa***

Skupna značilnost evropskih sistemov delavske participacije v primerjavi z Japonsko in ZDA je v tem, da je tu kolektivna participacija višje razvita, individualna participacija pa, obratno, je višje razvita v ZDA in na Japonskem. Izjemi sta Velika Britanija, ki ima podobne značilnosti, kot jih lahko najdemo v ZDA, in Italija, kjer do zakonske ureditve participacije zaposlenih ni prišlo, predvsem zaradi odpora sindikatov (Gostiša, 1996, str. 168). V Evropi veliko več podjetij priznava svojo družbeno odgovornost in razvija odnose s svojimi deležniki z namenom izboljševanja socialne kohezije (Lépineux, 2005, str. 106). Države severne Evrope zaposlenim podeljujejo del sedežev v nadzornih organih družb z namenom zavarovanja interesov zaposlenih (Rose, 2004, str. 78).

V posameznih evropskih državah pa so oblike konkretnih ureditev in načinov participacije zaposlenih silno različne. Razlike se pojavljajo tako pri institucionalni ureditvi uresničevanja participacije zaposlenih kot tudi pri načinu uresničevanja delavske participacije.

### ***Nemčija***

Nemški model participacije zaposlenih ima svoje korenine predvsem v razvoju splošnih demokratičnih načel v družbi in še posebej v močnem nemškem sindikalnem gibanju. Uvajanje delavske participacije v Nemčiji tako ni bilo posledica povečanja produktivnosti in uspešnosti podjetij nasploh, temveč »politična« demokratizacija gospodarstva. Že po prvi svetovni vojni so nastali sveti delavcev kot interesna zastopstva zaposlenih, ki so bili priznani z zakonom. Po drugi svetovni vojni so se socialnodemokratskim zasnovam pridružile še krščanske ideje o enakopravnosti dela in kapitala. Tako je leta 1951 nastal prvi zakon o soodločanju v rudarski, železarski in jeklarski industriji, ki je predvidel povsem enakopravno

---

<sup>13</sup> »Rin« v japonščini pomeni dati predlog nekomu na višjem položaju in sprejeti odobritev, »gi« pa pomeni razbremenitev odgovornosti in odločitev.

soodločanje v nadzornem svetu, ki je bil sestavljen iz enakega števila predstavnikov zaposlenih in lastnikov kapitala ter delavskega direktorja kot člana upravnega odbora. Ta ureditev pa se je do sedaj zaradi nasprotovanja delodajalcev ohranila le v rudarski, železarski in jeklaraski industriji. Zakon o ureditvi podjetij je leta 1952 uredil svete delavcev kot voljena predstavništva vseh delavcev in pogajalskega partnerja nasproti delodajalcev (Šarman, 1991, str. 173).

Nemški model delavske participacije uveljavlja tri oblike uresničevanja participacije zaposlenih v podjetjih (Gostiša, 1996, str. 176):

- **Svet delavcev** je s strani vseh zaposlenih v podjetju voljen organ, katerega velikost je odvisna od velikosti podjetja<sup>14</sup>. Naloga sveta delavcev je predvsem zaščita delojemalcev, kadar so ogroženi. Pravice sveta delavcev so razvrščene od pravice do obveščenosti do obveznega soodločanja in soodločanja s pravico veta.
- **Predstavništvo zaposlenih v nadzornem svetu** lahko obsega od ene tretjine članov (podjetja s 500 – 2000 zaposlenih) do ene polovice članov (podjetja z več kot 2000 zaposlenih).
- **Delavski direktor**

### *Švedska*

Švedski sistem delavske participacije se od nemškega razlikuje v treh pomembnih značilnostih (Skledar, 1991, str. 270):

- Funkcijo delavskih predstavništev opravljajo v podjetju zastopani sindikati oz. sindikalni predstavniki (v Nemčiji izvoljeni delavski predstavniki).
- Zakonodaja ureja sistem participacije zaposlenih le okvirno, konkretne zadeve pa so prepuščene kolektivnim pogodbam med delodajalci in sindikati (v Nemčiji je celoten sistem delavske participacije zelo natančno določen z zakonom).
- Organizacijski cilji participativnega managementa so bolj poudarjeni (v Nemčiji je participacija zaposlenih bolj »politični« cilj demokratizacije odnosov).

Na podlagi primerjavi delavske participacije med nekaterimi državami lahko ugotovimo, da ima vsaka država izoblikovan svoj sistem participativnega managementa. Že v Evropi niti dva sistema nista popolnoma enaka, v kolikor pa primerjamo še sisteme v ZDA in na Japonskem, so razlike še večje. Sistemi delavske participacije so odvisni veliko bolj od nacionalnih tradicij in konceptov kot od stopnje industrijskega razvoja in so posledica razvoja v daljšem časovnem obdobju. Tako so tudi poskusi izvoza določenega participativnega managementa bolj kot ne propadli (Mežnar, 1991, str. 276).

---

<sup>14</sup> V manjših organizacijah ima svet le enega člana, ki se imenuje delavski zastopnik. Število članov sveta zavoda je pri organizacijah z več zaposlenimi lahko do 31, v podjetjih z več kot 9000 zaposlenimi pa celo več. Delovnih obveznosti je lahko opravičenih do 11 članov sveta. Poleg sveta delavcev pa je v podjetju tudi izvoljeno zastopstvo mladih delavcev (do 25 let) in zastopstvo težkih invalidov.

## 7. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH V SLOVENIJI

### 7.1. Zakonska ureditev participacije zaposlenih v Sloveniji

Zakonodaja o participaciji zaposlenih v Sloveniji temelji na 75. členu ustave, ki zagotavlja delavcem pravico do sodelovanja. Teoretično je slovenski sistem participacije zaposlenih eden izmed bolj razvitih na svetu, saj zaposlenim zagotavlja širok spekter pravic. Vendar pa se zakon v praksi uveljavlja počasi, deloma tudi zaradi nezavedanja delavcev o svojih pravicah in mehanizmih, ki bi jih lahko uporabljali (Bedrač, 2004).

Sodelovanje zaposlenih pri odločanju je nadaljevanje politike še iz Jugoslavije, ki je po opustitvi rigidnega stalinističnega sistema centralnega planiranja od leta 1952 naprej poskušala na različne načine deloma decentralizirati sistem (Prašnikar, Svejnar, 1991, str. 29).

Področje participacije zaposlenih v Sloveniji urejajo oz. določajo trije zakoni: Zakon o delovnih razmerjih (ZDR), Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) in Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU).

ZDR (2002) obravnava predvsem področje vloge sindikatov pri določenih elementih s področja delovnih razmerij (odpoved, nočno delo, sindikalni zastopniki). Sindikat lahko poda mnenje o redni ali izredni odpovedi zaposlenega (84. in 85. člen). Delodajalec mora tudi obvestiti sindikat in se posvetovati z njim v primeru odpovedi delovnega razmerja večjega števila zaposlenih (97. člen). ZDR v 113. členu določa posebno pravno varstvo pred odpovedjo. Delodajalec namreč ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi članu sveta delavcev, delavskemu zaupniku, članu nadzornega sveta, ki predstavlja delavce, predstavniku delavcev v svetu zavoda ter imenovanemu ali voljenemu sindikalnemu zaupniku brez soglasja organa, katerega član je, ali sindikata, če ravna v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo in pogodbo o zaposlitvi, razen če v primeru poslovnega razloga odkloni ponujeno ustrezno zaposlitev (ZDR, 2002)). Varstvo pred odpovedjo za osebe traja ves čas opravljanja njihove funkcije in še eno leto po njenem prenehanju (ZDR, 2002).

Poleg tega ZDR v členih 207. – 210. ureja delovanje in varstvo sindikalnih zaupnikov. Delodajalec mora namreč omogočiti opravljanje sindikalnih dejavnosti v podjetju, sindikalnemu zaupniku pa ni mogoče znižati plače ali proti njemu začeti disciplinskega ali odškodninskega postopka ali ga kako drugače postavljati v manj ugoden ali podrejen položaj (ZDR, 2002).

V 139. členu zakon omogoča, da se delavec in delodajalec lahko dogovorita, da ima delavec pravico do deleža dobička. Ta delež se določi na osnovi dobička v poslovnem letu, izračunan v skladu z zakonom (ZDR, 2002).

Bolj podrobno pa participacijo zaposlenih ureja Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU, 2001). Sodelovanje delavcev pri upravljanju se uresničuje na naslednje načine (ZSDU, 2001):

- s pravico do pobude in s pravico do odgovora na to pobudo,
- s pravico do obveščenosti,
- s pravico dajanja mnenj in predlogov ter s pravico do odgovorov nanje,
- z možnostjo ali obveznostjo skupnih posvetovanj z delodajalcem,
- s pravico soodločanja,
- s pravico zadržanja odločitev delodajalca.

Izraz »sodelovanje delavcev pri upravljanju«, ki ga določa naš zakon, tako označuje najširšo možno vsebino participativnega managementa. Zajema tako oblike in načine sodelovanja t. i. konzultativnega managementa (obveščanje in posvetovanje) kakor tudi oblike in načine, pri katerih predstavniki delavcev tako ali drugače dejansko soodločajo o določenih zadevah (npr. neposredno kot enakopravni člani organov upravljanja); (Gostiša, 1996, str. 207).

88. člen ZSDU določa individualno participacijo zaposlenih. Po tem členu ima delavec kot posameznik naslednje pravice (ZSDU, 2001):

- do pobude in odgovora na to pobudo, če se nanaša na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto,
- biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju,
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces,
- zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščen delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.

Kolektivno pa delavci sodelujejo pri upravljanju preko treh delavskih predstavništev, in sicer (ZSDU, 2001):

- sveta delavcev ali delavskega zaupnika,
- zbora delavcev,
- predstavnikov delavcev v organih družbe.

Zakon v svojem 5. členu tudi omogoča, da se lahko poleg prej omenjenih načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem določijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju.

#### ***7.1.1. Svet delavcev in delavski zaupnik***

Svet delavcev ima po 87. členu predvsem naslednje pristojnosti (ZSDU, 2001):

- skrbi za to, da se izvajajo zakoni in drugi predpisi, sprejete kolektivne pogodbe ter doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem;
- predlaga ukrepe, ki so v korist delavcev;
- sprejema predloge in pobude delavcev in jih v primeru, da so upravičeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem;
- pomaga pri vključevanju v delo invalidom, starejšim in drugim delavcem, ki jim je zagotovljeno posebno varstvo.

V družbi, v kateri je zaposlenih do 20 delavcev z aktivno volilno pravico, delavci sodelujejo pri upravljanju preko delavskega zaupnika, pri čemer se smiselno uporabljajo določbe tega zakona, ki se nanašajo na svet delavcev (ZSDU, 2001, 9. člen). V družbi, kjer je zaposlenih več kot 20 delavcev, pa se oblikuje svet delavcev (ZSDU, 2001, 8. člen), število članov sveta delavcev pa določa 10. člen in je odvisno od števila delavcev v podjetju (ZSDU, 2001).

Svet delavcev sodeluje pri upravljanju na pet načinov (ZSDU, 2001):

- o določenih poslovnih zadevah mora biti svet delavcev s strani vodstva podjetja le obveščen (89. člen);
- glede statusnih in kadrovskih vprašanj se mora vodstvo podjetja posvetovati s svetom delavcev pred sprejetjem odločitve, vendar rezultati posvetovanja za vodstvo niso obvezujoči (91. do 94. člen);
- določene odločitve mora vodstvo podjetja predložiti v soglasje svetu delavcev, če ta ne poda svojega soglasja, pa odločitev ne more biti izvršena (95. do 97. člen);
- v nekaterih primerih lahko svet delavcev začasno zadrži izvršitev odločitve vodstva in sproži spor pred arbitražo (98. člen);
- svet delavcev lahko tudi samoiniciativno daje različne pobude in predloge ter postavlja vprašanja in zahteve (87. člen).

### **7.1.2. Zbor delavcev**

Zbor delavcev sestavljajo vsi zaposleni v družbi razen vodilnega osebja, ki ima na svojih srečanjih pravico obravnavati vprašanja iz pristojnosti sveta delavcev, ne more pa o njih odločati (ZSDU, 2001, 69. člen).

### **7.1.3. Sodelovanje delavcev v organih družbe**

Sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih družbe se uresničuje preko predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, lahko pa tudi preko predstavnika delavcev v upravi družbe – to je delavski direktor (ZSDU, 2001, 78. člen).

Število predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu se določi s statutom družbe, vendar ne more biti manjše od ene tretjine in ne večje od polovice vseh članov nadzornega sveta družbe, pri čemer je predsednik nadzornega sveta vedno predstavnik delničarjev. Predstavnike

delavcev, ki so člani nadzornega sveta, izvoli in odpokliče svet delavcev in s tem seznanj skupščino družbe (ZSDU, 2001, 79. člen).

V družbi, kjer je zaposlenih več kot 500 delavcev, svet delavcev v upravo predlaga delavskega direktorja<sup>15</sup>, ki ga nato pristojni organ lastnikov družbe imenuje z večino glasov prisotnih članov. Delavski direktor zastopa in predstavlja interese delavcev na kadrovske in socialnem področju (ZSDU, 2001, 84. člen).

Spremembe Zakona o gospodarskih družbah, ki omogočajo oblikovanje enotirnega sistema, so sprožile različne reakcije. Del predstavnikov delodajalcev meni, da bi z uvedbo enotirnega sistema morali odpraviti predstavništvo zaposlenih v nadzornih organih, drugi pa menijo, da bi skupaj s socialnimi partnerji izoblikovali sistem upravljanja. Združenje delavskih svetov meni, da uvedba enotirnega sistema nujno ne pomeni odpravo predstavnikov delavcev v organih družbe in da bi bilo tako dejanje korak nazaj pri vključevanju zaposlenih. Za primere navajajo skandinavske države (Danska, Finska, Norveška) in ostale, ki so ob uvedbi enotirnega sistema predstavništvo zaposlenih v organih družb zakonsko uredile. Po mnenju združenja bi morali tudi v enotirnem sistemu ohraniti enako načelo ene tretjine predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu (Bedrač, 2005).

Ministrski svet EU je sprejel direktivo o participaciji zaposlenih, ki nalaga managerjem poročanje delavskim predstavništvom. Poročila morajo vsebovati trenutne in prihodnje plane podjetja, raven proizvodnje in prodaje, spremembe v managementu, kapitalske spojitve, potencialne odpustitve ipd. (Williams, 2001).

## **7.2. Primerjava poslovanja podjetij z notranjimi in zunanjimi lastniki**

Z dokončanjem privatizacije v Sloveniji smo dobili dve prevladujoči obliki lastniških tipov podjetij. V manjših in delovno intenzivnih podjetjih se je lastninjenje v celoti izvedlo z notranjo razdelitvijo, notranjim odkupom. Prevladujočo vlogo v podjetjih imajo notranji lastniki (notranja podjetja). Večja in kapitalno intenzivnejša podjetja pa so se lastnila tudi z javno prodajo delnic in v njih imajo prevladujočo vlogo zunanji lastniki (zunanja podjetja) (Simoneti et al., 1998, str. 130).

Agregatni podatki analize (podrobno v prilogi 3)<sup>16</sup> kažejo, da so podjetja z zunanjimi lastniki dosegala višje dobičke iz poslovanja in čiste dobičke že v začetnem obdobju. Notranja podjetja so imela v opazovanem obdobju predvsem težave z obvladovanjem stroškov. Zunanja podjetja so v celotnem opazovanem obdobju dosegala dobiček okrog 8 mrd SIT,

---

<sup>15</sup> V družbi, kjer je zaposlenih manjše število delavcev, se lahko imenuje delavskega direktorja, če je tako določeno z dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem.

<sup>16</sup> Analizirali so zaključne račune večjih podjetij za tri leta (1994, 1995 in 1996). Skupaj je bilo v raziskavo vključenih 933 podjetij, od tega 587 notranjih in 346 zunanjih podjetij.

medtem ko so notranja podjetja v letih 1994 in 1995 poslovala z izgubo, leta 1996 pa prikazala pozitivno ničlo.

Analiza drugih kazalcev (priloga 4) razkrije še nekatere razlike v poslovanju in delovanju notranjih in zunanjih podjetij. Zunanja podjetja so bolj kapitalno intenzivna, z višjimi sredstvi na zaposlenega in višjo opremo na zaposlenega. Zunanja podjetja imajo višjo dodano vrednost na zaposlenega in tudi višje stroške dela na zaposlenega. Notranja podjetja so bolj zadolžena.

Eno najpomembnejših vprašanj v primerjavi med notranjimi in zunanjimi podjetji, kadar je govor o smotrnosti uveljavljanja oz. prednostih in slabostih notranjega lastništva, je tudi vprašanje, ali v podjetjih z večinskimi notranjimi lastniki v primerjavi z zunanjimi podjetji prihaja do delitve dohodka v korist faktorja dela. Logično pričakovanje je, da v notranjih podjetjih prihaja do delitve dohodka v korist faktorja dela, ker je primarni interes delavcev plača (Simoneti et al., 1998, str. 133).

Ista raziskava kaže, da so imela zunanja podjetja v obdobju 1995-1996 v povprečju 14 % višje stroške dela kot notranja podjetja, s čimer bi lahko ovrgli pričakovanje, da so stroški dela višji v notranjih podjetjih. Vendar pa podrobnejša analiza pokaže drugačno sliko. Zunanja podjetja imajo v primerjavi z notranjimi kar za 115 % več opreme na zaposlenega in ustvarijo za 36 % več prodaje na zaposlenega. Tako je logično pričakovati višje stroške dela na zaposlenega. Zaposleni v zunanjih podjetjih tako z zgolj 14 % več stroškov ustvarijo 36 % več prodaje.

Zanimiv je tudi podatek, da so zunanja podjetja v letu 1996 povečala zaposlenost, medtem ko so jo notranja še vedno zmanjševala. Tako bi težko rekli, da so notranja podjetja manj naklonjena odpuščanju kot zunanja.

Analiza je tudi pokazala, da obstoja zgolj neznatna, a statistično značilna odvisnost med izplačili dividend in deležem notranjega lastništva. Z deležem notranjih lastnikov je mogoče pojasniti zgolj 3 % sprememb odvisne spremenljivke. Tako lahko rečemo, da podjetja z večinskim notranjim deležem v povprečju izplačujejo večji delež čistega dobička za dividende od podjetij z večinskim zunanjim lastništvom. Podatki iz analize tudi kažejo, da so se za investicije v izbranem obdobju odločala predvsem zunanja podjetja. Kljub negativnim neto investicijam se zadolženost notranjih podjetij povečuje. Možnih razlag je več. Ena hipoteza je, da se ta sredstva v veliki meri porabijo za izplačilo plač in vzdrževanje višje zaposlenosti. Iz agregatnih podatkov je mogoče razbrati, da podjetja kljub zmanjševanju zaposlenosti večji del povečane produktivnosti dela porabijo za povečanje plač kot v zunanjih podjetjih. Druga možna razlaga pa je, da se sredstva uporabljajo za dokončanje notranjega odkupa in za odkup delnic od drugih lastnikov z namenom zagotovitve in utrditve kontrole notranjih lastnikov nad podjetjem. Glede investicij so avtorji raziskave prišli tudi do dodatnih ugotovitev o nadaljnjem poslovanju in aktivnostih podjetij. Notranja podjetja načrtujejo relativno manjše investicije, za polovico manjše zunanje financiranje, pri čemer so bančni

kreditu veliko bolj pomemben vir kot povečanje trajnega kapitala (Simoneti et al., 1998, str. 136).

## 8. RAZPRAVA

Po mojem mnenju si teorija lastnikov in teorija deležnikov le nista tako nasprotujoči, kot se zdi na prvi pogled. Teorijo deležnikov bi namreč lahko razložili tudi iz vidika teorije lastnikov, ki zagovarja stališče, da je cilj podjetja maksimizacija enote premoženja lastnikov. Pri tem izhajam iz mikroekonomske enačbe, da podjetje dosega najvišji dobiček, kadar so mejni stroški enaki mejnim prihodkom. Podjetja morajo investirati v zaposlene do tiste točke, ko dodatno vložen tolar prinaša dodaten tolar prihodkov. Problem je seveda v tem, da je v praksi določitev te točke skoraj nemogoča, kajti pričakovani donosi investicij v človeški kapital so le ocena in niso tako natančni, da bi lahko izračunali točko, kjer velja  $MC=MR$ . In to je verjetno tudi največja slabost teorije deležnikov, ki zaposlene šteje kot eno izmed skupin deležnikov, da ne ponuja natančnih formul, ki bi jih managerji v praksi verjetno zelo radi dobili.

Dejstvo ostaja, da morajo podjetja dajati vedno večji poudarek tudi zadovoljevanju interesov in potreb drugih skupin, ne zgolj lastnikov. Verjetno najbolj zanimivo dejstvo pri vsem tem je, da jih v to silo vedno večja konkurenca. Ne samo, da podjetja z upoštevanjem različnih interesnih skupin, posebej naravovarstvenih organizacij, izboljšujejo svojo javno podobo, praksa kaže tudi druge prednosti, ki jih podjetja tako dosegajo. Podjetja veliko pozornosti dajejo potrošnikom, torej tistim, ki kupujejo njihove izdelke ali uporabljajo njihove storitve. Kakovostne proizvode in storitve pa ustvarjajo zaposleni. Tako podjetja na novo »odkrivajo« pomen zaposlenih pri uspešnem poslovanju.

Ljudje so gonilo razvoja. Z vidika teorije deležnikov je področje raziskav in razvoja tisto, kjer mora podjetje največ sodelovati z različnimi skupinami deležnikov. Pri razvijanju proizvoda so zaposleni tisti, ki imajo ideje, ki se kasneje tudi uresničijo v praksi. Podjetje mora seveda izhajati iz potreb potrošnikov, tako da bo proizvod oziroma storitev zanje čim bolj privlačen. Tudi v naslednji fazi, proizvodnji, je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena. Ne le da zadovoljni delavci naredijo več, temveč naredijo tudi boljše. Pri prodaji proizvodov lahko zaposleni, ki so primerno izobraženi in usposobljeni, ustvarjajo za potrošnike tisto dodano vrednost, ki povečuje zadovoljstvo kupcev. Posebej je to pomembno pri storitvenih dejavnostih, kjer sta izdelava in prodaja združeni. Zaposleni so osnovni element, ki je prisoten skozi celoten proces, zato lahko trdim, da so zaposleni kot skupina deležnikov v podjetju ključnega pomena za poslovno uspešnost.

Participativni management je način, kako povečati zadovoljstvo zaposlenih z namenom boljših poslovnih rezultatov celotnega podjetja. Poleg načinov participacije zaposlenih sta zelo pomembni tudi organizacijska struktura in organizacijska kultura. Kajti v okolju, ki ne spodbuja sodelovanja zaposlenih, to ne more zaživeti. Ključnega pomena je zavedanje



managementa o dobrobitih, ki jih prinaša participacija zaposlenih. Verjetno je prav to razlog za neuspehe nekaterih poskusov uvajanja participativnega managementa v prakso – ali je management nasprotoval njegovi uvedbi, ker je bil vsiljen od zunaj, ali pa ni prišlo do potrebnih sprememb v organizacijski strukturi in kulturi.

Zaposleni lahko participirajo v podjetju na tri načine: participacija pri odločanju na podlagi dela, finančna participacija na podlagi dela in notranje lastništvo. Za uspešnost participativnega managementa je potrebno udeležanje vseh treh oblik. Finančna nagrada je pomemben element zadovoljstva zaposlenih, vendar pa zdaleč ne edini način motivacije. Tudi oblik finančne participacije je več in vsaka ima svoje prednosti in slabosti. Verjetno je primernost posamezne vrste odvisna tudi od strukture zaposlenih. Za bolj izobražene zaposlene, ki imajo v povprečju tudi večje dohodke iz naslova dela, so bolj primerne oblike, ki temeljijo na dolgoročni zvestobi in povečujejo premoženje teh zaposlenih.

Vedno bolj pomembno zaposlenim postaja, da imajo lahko določen vpliv na odločanje glede svojega delovnega okolja in tudi v celotnem podjetju. Vedno več je tudi managerjev, ki sami dajejo pobudo za večjo vključenost zaposlenih v odločanje. Je pa tudi res, da se večina ustavi pri posvetovanju. Management tako le pridobi mnenje zaposlenih, na koncu pa odločitev ostane v njegovi domeni, kar pa ni participativni management v svojem najširšem pojmovanju in tako so tudi učinki manjši.

Še največ vprašanj poraja notranje lastništvo. Ne dvomim v pozitivne učinke, ki jih prinaša občutek lastništva, vendar je z lastništvom povezana tudi odgovornost. Problematične so predvsem nekatere težave, ki se lahko pojavijo pri podjetjih v popolni lasti zaposlenih. Upravljanje podjetja namreč zahteva tudi določena znanja, ki jih zaposleni mogoče ne posedujejo. Prav tako kot pri drugih podjetjih lahko tudi v podjetjih, ki so v popolni ali večinski lasti zaposlenih, pride do problema agenta-principala. Zato je skoraj nujno, da se poleg lastništva zaposlenih uvede tudi soodločanje na osnovi dela. Zaposleni, ki so šele prišli v podjetje, običajno nimajo lastniškega deleža in so v tem primeru v neke vrste podrejenem položaju. Kapitalsko vlaganje novih zaposlenih v podjetje pa je nesmiselno, ker tako nepravilno posegamo v pogoje zaposlovanja v takem podjetju.

Več kot očitno je, da gre nadaljnji razvoj v smeri vedno večjega upoštevanja interesnih skupin, ki sestavljajo okolje podjetja. V razvitih gospodarstvih zaposlenih ne smatrajo kot strošek, temveč kot kapital, v katerega je potrebno investirati, da podjetju prinaša čim boljše poslovne rezultate. Tudi Slovenija stopa po tej poti. Na žalost je še v mnogih podjetjih čutiti posledice socialističnega gospodarstva in/ali tranzicije. V tranziciji so delovna mesta postala manj varna in delodajalcem je psihološka moč omogočala izkoriščanje delovne sile. Velikokrat so slovenska podjetja tako zanemarjala pomen človeškega kapitala. Posledično pa se sedaj ukvarjajo s pomanjkanjem primernih zaposlenih. Kljub sprejeti zakonodaji, ki na participativni management gleda v širšem pojmovanju, se ta le počasi uveljavlja v praksi. Mnogokrat se zaposleni ne zavedajo pravic, ki so jim dodeljene. Največkrat pa management

zmotno zavira soupravljanje zaradi strahu oziroma nepoznavanja soupravljanja in zaradi njegovega mešanja s samoupravljanjem in sindikalizmom.

## SKLEP

V sodobnem gospodarstvu konkuriranje zgolj s ceno in/ali kakovostjo proizvodov ali storitev ni dovolj. Podjetja vedno bolj iščejo konkurenčne prednosti s poudarjanjem svoje družbene odgovornosti do različnih interesnih skupin. Teorija deležnikov tudi pravi, da mora podjetje pri svojem odločanju upoštevati interese ne samo lastnikov, temveč tudi drugih interesnih skupin: kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, medijev, okoljevarstvenih organizacij itd.

Podjetje mora tako ugotoviti, katere so skupine deležnikov, ki ga obkrožajo, in izmed njih izluščiti najpomembnejše, to so tiste, ki najbolj vplivajo na poslovanje podjetja. Težava, ki se tukaj lahko pojavi, je ugotavljanje teže posamezne skupine deležnikov.

Največkrat so bili najpomembnejša interesna skupina potrošniki. Zaradi izredne mobilnosti delovne sile pa dandanes podjetja vedno večji poudarek dajejo zaposlenim, ki v dobi znanja predstavljajo vir uspešnosti podjetja. Podjetja že dolgo ne ravnajo z zaposlenimi po začetnih, tejlorskih načelih. Vendar pa velike zagnanosti k pristopu, ki delavce vidi kot sodelavce in ljudi, ne pa kot strošek dela, tudi ni. Delovne sile je dovolj, težje pa je dobrega delavca najprej pripeljati v podjetje, še težje ga je zadržati v njem. Podjetja in teoretiki tako poskušajo najti orodja in vzvode, s katerimi bi zaposlene motivirali in zmanjšali fluktuacijo tistih, ki so v podjetju najbolj ključnega pomena.

Največkrat in še sedaj najbolj uporabljen način vzpodbujanja zaposlenih je finančna spodbuda. Vendar ima tudi ta svoje meje. Po eni strani lahko previsoke plače in nagrade finančno izčrpavajo podjetje, po drugi strani pa plača predstavlja le enega izmed elementov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Delavci so predvsem vir znanja in vseh mogočih idej, zato podjetja spodbujajo in omogočajo zaposlenim vključevanje v procese odločanja. Participativni management tako vključuje tri oblike: participacijo pri poslovnem odločanju iz dela in na podlagi dela, finančno participacijo na podlagi dela ter notranje lastništvo.

Nobena teorija ne daje natančnih navodil, kako in na kakšne načine najbolj povečamo zadovoljstvo zaposlenih. Upoštevati je potrebno, da je to odvisno od mnogih dejavnikov in okoliščin, ki določajo, katera oblika bo najbolj uspešna. V prvi vrsti je pomembno, da se v podjetju izoblikuje klima, ki je naklonjena participativnemu managementu. Pomembno je tudi, da se management in tudi zaposleni zavedajo pozitivnih učinkov, ki jih bo sodelovanje zaposlenih pri odločanju prineslo za vse, ne le za določeno skupino. Za najboljše rezultate je najbolje, da se v podjetju uvedejo vse tri oblike participativnega managementa.

## LITERATURA

1. Ambler Scott W.: Seeking Stakeholders. Software Development, San Francisco, 13(2005), 9, str. 55-57.
2. Antonacopoulou Elena P: A critique of stake-holder theory: management science or a sophisticated ideology of control. Corporate Governance, Bradford, 5(2005), 2, str. 22-33.
3. Assadourian Erik: The role of stakeholders. World Watch, Washington, 18(2005), 5, str. 22-25.
4. Bernstein Paul: Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision Making. Journal of Economic Issues, Lincoln, 10(1976), 2, str. 490-522.
5. Blanchflower David G., Oswald Andrew J.: Profit Sharing - Can It Work?. Oxford Economic Papers, Oxford, 39(1987), 1, str. 1-19.
6. Bolle de Bal Marcel: Plačilo za uspešnost v sodobni družbi. Kranj : Moderna organizacija, 1990. 157 str.
7. Brady Arlo: The seven elements of reputation management. Corporate Responsibility Management, London, 1(2005), 5, str. 12-13.
8. Bridges Sheri, Marcum William, Harrison J. Kline: The relationship between employee perceptions of stakeholder balance and corporate financial performance. S.A.M. Advanced Management Journal, Cincinnati, 68(2003), 2, str. 50-55.
9. Brown Karen A., Mitchell Terence R.: Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment. Human Relations, New York; 46(1993), 6, str. 725-757.
10. Chen Ming-Chin, Cheng Shu-Ju, Hwang Yuhchang: An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. Journal of Intellectual Capital, Bradford, 6(2005), 2, str. 159-176.
11. Conte Michael A., Kruse Douglas: ESOPs and Profit-Sharing Plans: Do They Link Employee Pay to Company Performance?. Financial Management, Tampa, 20(1991), 4, str. 91-100.
12. Cummins Alexia: The Marine Stewardship Council: A multi-stakeholder approach to sustainable fishing. Corporate Social – Responsibility and Environmental Management, Chichester, 11(2004), 2, str. 85-94.
13. Dansky Kathryn H, Gamm Larry S: Accountability framework for managing stakeholders of health programs. Journal of Health Organization and Management, Bradford, 18(2004), 4/5, str. 290-304.
14. Emiliani M. L.: A mathematical logic approach to the shareholder vs stakeholder debate. Management Decision, London, 39(2001), 8, str. 618-622.

15. Epstein Marc J.: The identification, measurement, and reporting of corporate social impacts: past, present, and future. *Advances in Environmental Accounting and Management*, New York, 2(2003), str. 1-30.
16. Epstein Marc J., Jones Jesse H., Roy Marie-Josée: *Measuring and Improving the Performance of corporate Boards*. Mississauga: Strategic Management Series, The Society of Management Accountants of Canada, 2002. 32 str.
17. Feuss William J. et al.: Linking employees, customers, and financial performance in organizations. *Cost Management*, Boston, 18(2004), 1, str. 12-24.
18. Gostiša Mato: *Participativni management*. Ljubljana : ČZP Enotnost, 1996, 239 str.
19. Huselid Mark A.: The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, 38(1995), 3, str. 635-672.
20. Hwang Ing-San, Kuo Jyh-Huei: Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention – An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8(2006), 2, str. 254-260.
21. Idowu Sam: *Corporate Social Responsibility: what's it really about?*. Accountancy Ireland, Dublin, 37(2005), 4, str. 86-88.
22. Iqbal Zahis, Hamid Shaikh Abdul: Stock Price and Operating Performance of ESOP Firms: A Time-Series Analysis. *Quarterly Journal of Business and Economics*, Lincoln, 39(2000), 3, str. 25- 47.
23. Jančič Zlatko: *Lastniki organizacijske skupnosti. Teorija in praksa*, Ljubljana, 34(1997), 5, str. 808-819.
24. Jergeans George F. et al: *Stakeholder management on construction projects*. AACE International Transactions, Morgantown, 2000, str. 12.1-12.6.
25. Kavčič Bogdan: *Uspešnost participativnih podjetij. Podjetje in delo, revija za gospodarsko, delovno in socialno pravo*, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana 17(1991), 3, str. 198-207.
26. Kejžar Ivan: *Pomen in struktura participativnega komuniciranja*. Ljubljana : ČZP Enotnost, 1996. 43 str.
27. Kokalj Jakob: *Naši managerji in delegiranje*. *Organizacija*, Kranj, 28(1995), 1, str. 45-52.
28. Koontz Tomas M: We Finished the Plan, So Now What? Impact of Collaborative Stakeholder Participation on Land Use Policy. *Policy Studies Journal*, Oxford, 33(2005), 3, str. 459-481.
29. Lamberg Juha-Antti, Savage Grant T., Pajunen Kalle: Strategic stakeholder perspective to ESOP negotiations: the case of United Airlines. *Management Decision*, London, 41(2003), 4, str. 383-393.

30. Lee Ya-Ting: The productivity effects of employee stock-ownership plans: Evidence from panel data of Taiwan electronic companies. *International Journal of Management*, Poole, 20(2003), 4, str. 479-489.
31. Lépineux François: Stakeholder theory, society and social cohesion. *Corporate Governance*, Bradford, 5(2005), 2, str. 99-110.
32. Lozano Josep M: Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationships to building stakeholder relationships (waiting for Copernicus). *Corporate Governance*, Bradford, 5(2005), 2, str. 60-77.
33. Maddux Robert: Oblikovanje teama: vaja v vodenju. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1992, 77 str.
34. Maher Maria, Andresson Thomas: *Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth*. OECD, 1999  
[URL: <http://www.ecgi.de/research/accession/cgeu.pdf>], 25.08.2005.
35. Merwe Rian van der, Pitt Leyland F., Abratt Russell: Stakeholder Strength: PR Survival Strategies in the Internet Age. *Public Relations Quarterly*, Rhinebeck, 50(2005), 1, str. 39-48.
36. Mežnar Drago: Institucionalnost in neformalnost delavske participacije. *Podjetje in delo*, revija za gospodarsko, delovno in socialno pravo, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 17(1991), 3, str. 275-281.
37. Payne Adrian, Holt Sue, Frow Pennie: Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services. *International Journal of Bank Marketing*, Bradford, 18(2000), 6, str. 258-273.
38. Polonsky Michael Jay: A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 10(1995), 3, str. 29-46.
39. Prašnikar Janez, Svejnar Jan: *Worker's Participation in Management vs. Social Ownership and Government Policies: Yugoslav Lessons for Transforming Socialist Economies*. *Comparative Economic Studies*, Flushing, 33(1991), 4, str. 27-44.
40. Rose Caspar: Stakeholder Orientation vs. Shareholder Value – A Matter of Contractual Failures. *European Journal of Law and Economics*, Dordrecht, 18(2004), 1, str. 77-97.
41. Sachs Sybille, Rühli Edwin: Changing managers' values towards a broader stakeholder orientation. *Corporate Governance*, Bradford, 5(2005), 2, str. 89-98.
42. Simoneti Marko et al.: Nekateri značilnosti poslovanja podjetij z notranjimi in zunanjimi lastniki. *Slovenska ekonomska teorija*, Ljubljana, 49(1998), 1/2, str. 130-148.
43. Skledar Štefan: Soupravljanje na Švedskem in tehnološke spremembe. *Podjetje in delo*, revija za gospodarsko, delovno in socialno pravo, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 17(1991), 13, str. 269-274.
44. Smith H. Jeff: The Shareholder vs. Stakeholder Debate. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge (MA), poletje 2003, str. 85-90.

45. Stadler Marko: Razmerje med lastniki in ravnatelji podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 43 str.
46. Stähli Albert: The stakeholders' perspective on the International business school. Corporate Governance, Bradford, 5(2005), 2, str. 121-129.
47. Summer Jason: Employees – your most important stakeholders. Corporate Responsibility Management, London, 1(2005), 5, str. 2.
48. Šarman Zvonka: Montan model soodločanja v Zvezni republiki Nemčiji. Podjetje in delo, revija za gospodarsko, delovno in socialno pravo, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 17(1991), 3, str. 242-257.
49. Tooke Liz: Learning the lessons of stakeholder engagement at BAA. Corporate Responsibility Management, London, 1(2004/2005), 3, str. 34-37.
50. Ven Bert van de: Human rights as a normative basis for stakeholder legitimacy. Corporate Governance, Bradford, 5(2005), 2, str. 48-59.
51. Verschoor Curtis C.: Is There Financial Value in Corporate Value?. Strategic Finance, Montvale, 87(2005), 1, str. 17-18.
52. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 388 str.
53. Vinten Gerald: The stakeholder manager. Management Decision, London, 36(2000), 6, str. 377-383.

## VIRI

1. Bedrač Janja: The current system of employee representation in Slovenia; Country report: (1) Background Information. Julij 2004. [URL: [http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/file\\_uploads/sloveniaincountryreportseeurope.pdf](http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/file_uploads/sloveniaincountryreportseeurope.pdf)], 25.08.2005.
2. Bedrač Janja: First Steps towards implementation of the SE Statute in Slovenia; Country report: (3) Transposition process. December 2004. [URL: <http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/countries/slovenia.html#1>], 25.08.2005.
3. Bedrač Janja: Dilemmas arising from the impact on board-level participation rights of the one-tier management system; Country report: (2) National Debates. junij 2005. [URL: [http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/file\\_uploads/sloveniadilemma.pdf](http://www.seeurope-network.org/homepages/seeurope/file_uploads/sloveniadilemma.pdf)], 25.08.2005.
4. The need for information, consultation and participation in cases of cross-border changes in company structures and transfers of companies' registered offices. ETUC – European Trade Union Confederation. [URL: <http://www.etuc.org/a/249>], 07.07.2005.

5. Williams Rachel: Workers' involvement and participation. Euro News; [URL: [http://www.waleseic.org.uk/euronews/0111b\\_main.htm](http://www.waleseic.org.uk/euronews/0111b_main.htm)], 18.08.2005.
6. Workers' participation in the SE Directive – Framework for Directives on cross-border mergers and transferral of registered offices. ETUC – European Trade Union Confederation. [URL: <http://www.etuc.org/a/842>], 23.02.2005.
7. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) (Uradni list RS, št. 42/2002).
8. Zakon o gospodarskih družbah, uradno prečiščeno besedilo (ZGD-UPB1) (Uradni list RS, št. 15/05).
9. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) (Uradni list RS, št. 42/93, 56/01 – ZSDU-A).





PRILOGA 1: Celovit sistem različnih oblik organizacijske participacije v podjetju

**Tabela 1:** Celovit sistem različnih oblik organizacijske participacije v podjetju

		PARTICIPACIJA		
		pri upravljanju (aktivna)	pri posl. uspehu – dobičku (pasivna)	
U P R A V L J A N J E	M A N A G E R S K O	iz naslova dela		Z  A L  P A  O S  S T  L N  E I  N K
		<b>1. individualna</b> (soodločanje pri delu oz. iz dela) <b>2. kolektivna</b> (soodločanje o skupnih zadevah na podlagi dela)	finančni delež na podlagi dela	
	L J A S N J E	iz naslova kapitala		I I
		soodločanje v skupščini po kapitalskem principu (ena delnica en glas)	finančni delež na podlagi vloženega kapitala (števila delnic)	
	I Š K O	soodločanje v skupščini po kapitalskem principu (ena delnica en glas)	delež na podlagi vloženega kapitala (števila delnic)	L Z A U S N T A N N I J K I I

Vir: Gostiša, 1996, str. 130.

PRILOGA 2: Predhodne ugotovitve sprememb cene delnic in dobička za celoten vzorec in podskupine

**Tabela 2:** Predhodne ugotovitve sprememb cene delnic in dobička\* za celoten vzorec in podskupine

<i>Sprememba med 1. in 40. četrtletjem</i>								
	celoten vzorec		največje povečanje		manjše povečanje		največje zmanjšanje	
	ESOP	brez	ESOP	brez	ESOP	brez	ESOP	brez
cena delnice	134	127	1177	739	141	169	-68	-44
dobiček	119	3	219	284	43	-12	70	-80
dobiček/zap.	52	-9	39	83	3	-46	202	-75
<i>Četrtnete spremembe cene delnice in dobička</i>								
	celoten vzorec		največje povečanje		manjše povečanje		največje zmanjšanje	
	ESOP	brez	ESOP	brez	ESOP	brez	ESOP	brez
cena delnice	2,2	2,1	6,7	5,4	2,3	2,3	-3,4	-2,8
dobiček	2,0	0,1	3,0	3,5	0,9	-0,3	2,2	-4,1
dobiček/zap.	0,7	0,4	-0,4	1,7	0,1	-1,06	3,8	-3,3
<i>Korelacija med ceno delnice in dobičkom</i>								
	celoten vzorec		največje povečanje		manjše povečanje		največje zmanjšanje	
	ESOP	brez	ESOP	brez	ESOP	brez	ESOP	brez
Cena delnice in dobiček	94,0	57,5	90,8	94,2	67,8	35,3	5,9	24,8
Cena delnice in dobiček/zap.	86,2	48,2	28,3	55,7	30,8	11,4	-26,3	10,3
<i>Korelacija med četrtletno spremembo cene delnice in dobičkom</i>								
	celoten vzorec		največje povečanje		manjše povečanje		največje zmanjšanje	
	ESOP	brez	ESOP	brez	ESOP	brez	ESOP	brez
Cena delnice in dobiček	12,7	-6,7	8,8	-11,4	2,4	11,7	8,4	2,3
Cena delnice in dobiček/zap.	14,0	-11,6	8,5	-11,4	0,1	13,6	8,7	0,2

\* vse vrednosti so v odstotkih

Vir: Iqbal, Hamid, 2000, str. 30.

PRILOGA 3: Agregatni podatki ter indeksi baznim letom 1994 po lastniških skupinah

**Tabela 3:** Agregatni podatki ter indeksi baznim letom 1994 po lastniških skupinah

Postavka	notranja podjetja			zunanja podjetja		
	1994	1995	1996	1994	1995	1996
sredstva (v mrd SIT)	811,4	821,2	817,6	1.228,7	1.245,7	1.250,5
kapital (v mrd SIT)	496,0	480,1	464,1	804,1	795,6	788,0
prodaja (v mrd SIT)	871,2	923,8	938,9	968,6	994,6	1.108,7
Izvoz (v mrd SIT)	222,5	229,9	235,0	302,9	297,4	321,2
dodana vrednost (v mrd SIT)	215,9	226,9	223,5	207,9	216,3	222,2
dobiček iz zaposlovanja (v mrd SIT)	4,1	-5,0	1,2	13,9	1,8	13,6
dobiček iz rednega delovanja (v mrd SIT)	-8,6	-14,8	-12,0	1,7	-5,1	-0,7
neto dobiček (v mrd SIT)	-1,2	-0,9	0,4	8,1	8,0	8,1
število zaposlenih	122.378	120.916	116.239	97.795	97.262	99.024
sredstva*	100,0	101,2	100,8	100,0	101,4	101,8
kapital*	100,0	96,8	93,6	100,0	98,9	98,0
prodaja*	100,0	106,0	107,8	100,0	102,7	114,5
izvoz*	100,0	103,3	105,6	100,0	98,2	106,0
dodana vrednost*	100,0	105,1	103,5	100,0	104,0	106,9
število zaposlenih*	100,0	98,8	95,0	100,0	99,5	101,3

\* indeksi glede na bazno leto 1994

Vir: Simoneti et al., 1998, str. 144.

PRILOGA 4: Kazalci uspešnosti in delovanja

**Tabela 4:** Kazalci uspešnosti in delovanja

Postavka	notranja podjetja			zunanja podjetja		
	1994	1995	1996	1994	1995	1996
sredstva na podjetje	1.382.223	1.399.007	1.392.876	3.551.043	3.600.336	3.614.226
prodaja na podjetje	1.484.081	1.573.723	1.599.428	2.799.398	2.874.658	3.204.384
št. zap. na podjetje	208	206	198	283	281	286
sredstva na zaposlenega	6.630	6.792	7.034	12.564	12.808	12.628
dodana vrednost na zaposlenega	1.764	1.876	1.922	2.126	2.224	2.244
oprema na zaposlenega	829	860	892	1.888	1.917	1.846
stroški dela na zaposlenega	1.739	1.851	1.894	1.979	2.120	2.140
delež opreme v stalnih sredstvih	21,2%	21,6%	21,8%	23,0%	23,0%	22,9%
sredstva na kapital	1,64	1,71	1,76	1,53	1,57	1,59
prodaja na sredstva	1,07	1,12	1,15	0,79	0,80	0,89
delež izvoza v prodaji	25,5%	24,9%	25,0%	31,3%	29,9%	29,0%
obveznosti na kapital	56,1%	62,3%	67,2%	43,8%	47,4%	49,7%
dob. iz poslovanja na kapital	-	-0,3%	0,1%	-	0,1%	0,4%
dob. iz poslovanja na prodajo	0,5%	-0,5%	0,1%	1,4%	0,2%	1,2%
dob. iz poslovanja na sredstva	-	-0,2%	0,0%	-	0,0%	0,3%
dob. iz red. delovanja na kapital	-	-3,2%	-2,7%	-	-0,7%	-0,1%
dob. iz red. delovanja na prodajo	-1,0%	-1,6%	-1,3%	0,2%	-0,5%	-0,1%
dob. iz red. delovanja na sredstva	-	-1,9%	-1,5%	-	-0,4%	-0,1%
neto dobiček na kapital	-	-0,2%	0,1%	-	1,0%	1,1%
neto dobiček na prodajo	-0,1%	-0,1%	0,0%	0,8%	-0,8%	0,7%
neto dobiček na sredstva	-	-0,1%	0,0%	-	-0,7%	0,7%

Vir: Simoneti et al., 1998, str. 145.

## SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

ANGLEŠKI IZRAZ	SLOVENSKI PREVOD
cash-based profit sharing	gotovinski sistem delitve dobička
Employee Retirement and Income Security Act	Zakon o dohodkih in upokojevanju zaposlenih
Employee Stock Ownership Trust	sklad za lastništvo zaposlenih
Employee Stock Ownersip Program	program lastništva zaposlenih
extrinsic satisfaction model	model zunanjega zadovoljstva
free-rider	zastonjkar
gain sharing	delitev donosov/zaslužka
instrumental satisfaction model	model materialnega zadovoljstva
intrinsic satisfaction model	model notranjega zadovoljstva
power holders	odločevalci, osebe z močjo
profit sharing	delitev dobička
Service-Profit chain model	model verige storitev-dobiček
share-based profit sharing	delniški sistem delitve dobička
shareholder theory	teorija lastnikov
stakeholder	deležnik
stakeholder theory	teorija deležnikov
trade-off	izbira med dvema možnostma
whistleblowing	izdajanje notranjih informacij