

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SODELOVANJE RAZLIČNIH UDELEŽENCEV V
UPRAVLJANJU PODJETIJ**

Ljubljana, junij 2004

TEJA PANTAR

IZJAVA

Študentka Teja Pantar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rudi Rozman in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. UPRAVLJANJE PODJETIJ	2
2.1. RAZVOJ ORGANIZACIJSKIH FUNKCIJ	2
2.2. OPREDELITEV UPRAVLJANJA	4
2.3. RAZMERJE MED UPRAVLJANJEM IN RAVNANJEM	5
2.4. RAZLIČNI SISTEMI UPRAVLJANJA	7
2.4.1. ANGLO-AMERIŠKI SISTEM UPRAVLJANJA	7
2.4.2. NEMŠKI SISTEM UPRAVLJANJA	8
2.4.3. PRIMERJAVA SISTEMOV UPRAVLJANJA	8
2.5. PROBLEMI V SISTEMIH UPRAVLJANJA IN PREDLOGI REŠITEV	9
2.5.1. PROBLEMI IN PREDLOGI REŠITEV V ANGLO-AMERIŠKEM SISTEMU	9
2.5.1.1. Imenovanje predsednika usmerjevalnega odbora	10
2.5.1.2. Čas, ki ga člani posvetijo odboru	10
2.5.1.3. Poznavanje podjetja	11
2.5.1.4. Nadomestila glavnim ravnateljem	11
2.5.2. PROBLEMI IN PREDLOGI REŠITEV V NEMŠKEM SISTEMU	11
3. RAZLIČNI UDELEŽENCI V UPRAVLJANJU	13
3.1. VLOGA UDELEŽENCEV V UPRAVLJANJU	13
3.2. USTVARJANJE DODANE VREDNOSTI	15
3.3. SPREMEMBE V GOSPODARJENJU	16
3.3.1. MODEL LASTNIŠTVA	16
3.3.2. MODEL INTERESNIH SKUPIN	17
3.3.3. INTERESNE SKUPINE IN DRUŽBENA ODGOVORNOST	21
3.4. PREDNOSTI IN SLABOSTI MODELA INTERESNIH SKUPIN	24
4. SOUPRAVLJANJE ZAPOSLENIH	25
4.1. OPREDELITEV SOUPRAVLJANJA	25
4.2. NEMŠKI MODEL UPRAVLJANJA	28
4.3. INDIVIDUALNA IN KOLEKTIVNA PARTICIPACIJA	30
4.4. INVESTICIJE V PODJETJIH S SOUPRAVLJANJEM	31

4.5. VLOGA ZAPOSLENIH PRI SOUPRAVLJANJU	32
4.6. SOUPRAVLJANJE ZAPOSLENIH V SLOVENIJI.....	34
4.6.1. PRAVNI OKVIR SOUPRAVLJANJA	34
4.6.2. OBNAŠANJE SLOVENSКИH PODJETIJ.....	36
4.7. PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI SOUPRAVLJANJA.....	37
5. SKLEP	38
LITERATURA	40
VIRI	42

1. UVOD

Poslovno okolje, ki je dandanes močno konkurenčno, dostopnost do različnih informacij in vedno večja globalizacija trga zahtevajo določene spremembe v podjetju in govorijo o vedno težjih okoliščinah, v katerih mora znati podjetje uspešno gospodariti. Gospodarska uspešnost podjetja se v veliki meri odraža glede na delovanje oblastvenih organov v podjetju. Anglo-ameriški sistem upravljanja (brez nadzornega sveta) ali nemški (z nadzornim svetom) predstavlja vse bolj pomembno temo z vidika uspešnosti podjetja. Ocenjevanje učinkovitosti enega sistema glede na drugega je razmeroma težavno, saj je težko dokazati povezavo med načinom upravljanja in poslovanjem podjetja. Morebiti je ekonomska uspešnost podjetja tisti indikator, ki bi lahko prikazal ustreznost določenega sistema upravljanja. Morda bi se v nekaterih podjetjih in korporacijah, kot so Enron, Worldcom, AOL Time Warner, Xerox, itd., vodilo uspešnejše poslovanje v primeru nemškega sistema upravljanja, ki vlogo usmerjanja korporacije omejuje na upravo, nadzornemu svetu pa prepušča nadzor nad delom uprave. Nadzorni svet lahko s svojo pristojnostjo in odgovornostjo zagotavlja večjo verjetnost uresničevanja interesov podjetja, delničarjev, zaposlenih, vlagateljev in ostalih interesnih skupin kot usmerjevalni odbor.

Zaradi razdrobljenosti lastništva in kompleksnosti poslov lastniki ne morejo sami učinkovito voditi podjetja, zato prepustijo in zaupajo ravnateljevanje in upravljanje upravi oziroma usmerjevalnemu odboru, odvisno od sistema upravljanja. Vendar lastniki ne morejo sami stalno nadzirati delovanje uprave, zato to funkcijo prenesejo na nadzorni svet oziroma zunanje direktorje. Tako pride do ločevanja lastništva in nadzora nad podjetjem, kar predstavlja problem, ki se pojavi pri upravljanju. Preference lastnikov in ravnateljev se razlikujejo in pogosto se zgodi, da začnejo ravnatelji delovati v skladu z lastnimi koristmi in interesi ter zaradi pomanjkanja učinkovitega nadzora zanemarijo interese lastnikov.

Lastniki oziroma delničarji podjetja se zavedajo, da so ravnatelji pomemben člen v podjetju, saj sprejemajo odgovornost pri ravnanju podjetja in odločanju o najpomembnejših stvareh v njem. Investitorji vlagajo sredstva v podjetje, medtem ko poskušajo ravnatelji s svojimi izkušnjami, znanjem in položajem ter močjo odločanja povečati premoženje oziroma začetni vložek investitorjev. Če ravnatelji sledijo interesom podjetja in lastnikov je podjetje ekonomsko uspešno.

Številne študije se ukvarjajo s tem, kdo naj upravlja podjetja in na kakšen način. Novejši pristopi temeljijo na poudarjanju medosebnih odnosov in se opirajo na potrebe ljudi. V zadnjem času je vse bolj prepoznaven pomen poslovne etike in vedno večja usmerjenost podjetij k družbeni odgovornosti. Zato nekateri avtorji zagovarjajo vključevanje drugih udeležencev v upravljanje, še zlasti zaposlenih.

Diplomsko delo sem razdelila na tri vsebinske sklope. V drugem poglavju sem tako predstavila razvoj organizacijskih funkcij ter podrobneje opredelila upravljanje podjetij (corporate governance). Nato sem obravnavala dva modela upravljanja, to sta anglo-ameriški in nemški model, posvetila sem se problematiki pri obeh ter navedla nekatere možne rešitve.

V tretjem poglavju sem predstavila udeležbo različnih udeležencev v upravljanju, kjer sem spoznavala prednosti in slabosti takega načina upravljanja podjetij.

V četrtem poglavju sem se podrobneje posvetila soupravljanju zaposlenih, ker so le-ti in njihovo znanje ter izkušnje vedno bolj pomemben dejavnik konkurenčne prednosti. V sklepnem delu sem podala svoje zaključke in temeljne ugotovitve pričujočega dela. Priložila sem tudi slovenski prevod nekaterih tujih izrazov.

V tuji ekonomski literaturi je zaslediti angleški izraz "corporate governance". Razumevanje navedenega pojma kot korporacijsko upravljanje je lahko ustrezno, če ga razumemo tako, kot ga navaja slovenska gospodarska praksa. Gospodarska praksa uporablja besedo korporacija v pomenu kapitalne gospodarske družbe (delniška družba, družba z omejeno odgovornostjo, komanditna delniška družba) (Bohinc, 2001, str. 170). Sicer se v večini slovenske literature poslužujejo izraza upravljanje podjetij oziroma upravljanje, ki ga v diplomskem delu tudi sama uporabljam.

2. UPRAVLJANJE PODJETIJ

2.1. RAZVOJ ORGANIZACIJSKIH FUNKCIJ

Funkcije upravljanja, ravnanja in izvajanja so, zgodovinsko gledano, nastale in se razvijale skupaj s prehodom iz naturalnega v menjalno in tržno gospodarstvo, torej z oblikovanjem kapitalističnega načina gospodarjenja. Bistveno je, da vse funkcije izhajajo iz razmerij med ljudmi oziroma interesnimi skupinami. Taka razmerja v podjetjih imenujemo organizacijska razmerja.

Zamislimo si, da imamo posameznika, ki ima v lasti produkcijska sredstva, s katerimi proizvaja določen proizvod. Skrbi za vse tri faze delovnega procesa, kot so planiranje, izvajanje in kontroliranje. Kot lastnik proizvodnih sredstev, sam odloča o tem, kako jih bo uporabil. Tako s svojo lastnino upravlja, z njo svobodno razpolaga, obenem se odloča tudi, kako si bo organiziral lastno delo, da bo svojo lastnino kar najbolj izkoristil. Večja količina proizvodov pomeni večjo koristnost, zato se s svojimi aktivnostmi trudi proizvesti

kar največ. Glede na organizacijski vidik je lastnik s svojim delom le v razmerju do samega sebe in tako opravlja vse tri organizacijske funkcije (Rozman, 1998, str. 242).

Lastnik pa lahko proizvede tudi več, kot potrebuje. V tem primeru se s presežkom usmeri na trg, ki mu za njegove proizvode prizna določeno ceno. Njegov cilj postane proizvajati čim več, a hkrati učinkovito, torej s čim manjšimi vložki in stroški. Odloči se tudi, da ne bo več neposredno sodeloval v proizvodnji, temveč za to najame druge ljudi. S tem ni več neposredno vključen v delo, obdrži pa vse svoje pravice, ki izhajajo iz lastnine. Lastnik vse bolj samo še upravlja z lastnino in uravnava razmerja med ljudmi in svojo lastnino ter delovni proces. Le tega pa izvajajo drugi, najeti delavci. Na ta način nastanejo razmerja med ljudmi, ki so nosilci različnih vlog. Lastnik opravlja upravljalno-ravnalno funkcijo, izvajalno funkcijo, ki pomeni opravljanje neposrednega dela, pa prenese na druge ljudi.

Lastnik lahko v praksi sam istočasno izvaja funkciji upravljanja in ravnanja le toliko časa, dokler se njegovo podjetje ne poveča do te mere, da to preprosto ni več mogoče. Zato lastnik za usklajevanje dela zaposlenih najame še druge ljudi – ravnatelje (managers). Ti posedujejo potrebno znanje, izkušnje in osebnostne lastnosti, kako uskladiti tehnično razdeljeno delo. Delo morajo usmerjati tako, da lastnikom prinaša koristi, za svoje delo pa so tudi ustrezno nagrajani. Lastnik se tako vse bolj umika iz procesa uravnavanja poslovanja in vedno bolj le še upravlja s svojo lastnino, kar pomeni, da vpliva na delo in obnašanje ravnateljev.

Z nadaljnjim večanjem podjetja, naraščanjem števila produkcijskih sredstev in večanjem števila zaposlenih, se pojavi dodaten kapital in novi lastniki, ki v podjetje vložijo svoje premoženje. Po eni strani tako postaja usklajevanje dela velikega števila ljudi zelo zahtevno in kompleksno, po drugi strani pa dobimo veliko število tistih, ki imajo pravico upravljati s svojo lastnino. Vsi ti lastniki ne morejo neposredno vplivati na poslovanje podjetja, zato ustanovijo posebna upravljalna telesa, obenem pa se oblikuje ekipa ravnateljev, ki usklajuje široko in kompleksno poslovanje podjetja. Na ta način so se v sodobnem podjetju razvile tri temeljne organizacijske funkcije: upravljanje (governance), ravna(teljeva)nje (management) in izvajanje (execution).

Funkcija upravljanja je funkcija lastnikov podjetja (Lipovec, 1987, str. 47). V sodobnem, razvitem podjetju nimajo lastniki v samem poslovanju več nobene funkcije. Skrbijo le za to, da se ljudje, ki imajo druge funkcije, obnašajo tako, da so zaščiteni njihovi interesi ter za to, da tudi vse poslovanje podjetja poteka v skladu z njihovimi interesi. Funkcija upravljanja je opredeljena kot razmerje z drugimi ljudmi v podjetju. Sčasoma se mora ta funkcija razviti v proces, da bo poslovanje podjetja potekalo v skladu z interesi upravljanja. Ta proces imenujemo proces upravljanja.

V podjetju obstaja posebna skupina ljudi, ki opravljajo funkcijo ravnanja. Ti ljudje sprejmejo odgovornost za dosežke in uspeh, ki ga dosegajo v imenu lastnikov podjetja. Vendar tisti, ki opravljajo funkcijo ravnanja, sami ne delajo neposredno, marveč skrbijo, da poteka delo v skladu z zahtevami lastnikov. To pomeni, da vedno delajo še z drugimi ljudmi, ki dejansko izvajajo delo, ter so hkrati odgovorni za opravljeno delo teh ljudi. Zaradi tega jim lahko tudi ukazujejo, kako naj delo opravljajo, da bodo zagotovljeni interesi upravljanja. V večjih podjetjih je funkcija ravnanja navadno v rokah ravnateljev. To so ljudje, ki so za to strokovno usposobljeni in odgovorni za uspešno poslovanje podjetja. Tudi funkcija ravnanja se nujno razvije v proces ravnanja, ki zagotavlja, da je poslovanje v skladu z interesi lastnikov smotno.

Funkcijo izvajanja opravlja najbolj številna skupina ljudi v podjetju, izvajalci. Ti so v podrejenem položaju proti ravnalcem in izvajajo njihove ukaze. V glavnem izvajalci sploh ne pridejo v neposreden stik z upravljanjem, temveč samo preko ravnanja. Vsebina funkcije izvajanja je določena kot razmerje z upravljalci in tudi kot opravljanje neposrednega procesa dela. Neposredno delo je tisto delo, ki se ga ne da več prenesti na koga drugega. Tudi ta funkcija se nujno razvije v proces izvajanja, ki je neposreden proces dela.

Funkcije upravljanja, ravnanja in izvajanja so določene in povezane z razmerji, ki vladajo med njimi. Delitev med upravljanjem in ravnanjem je odvisna predvsem od tega, kako si ju zamislijo lastniki, ter tudi od družbeno-ekonomskega okolja in zakonodaje.

2.2. OPREDELITEV UPRAVLJANJA

Upravljanje je usklajevanje in odločanje v zvezi z lastništvom. Lastnik podjetja opravlja upravljalno funkcijo, ki deluje v skladu z osnovnimi interesi in cilji lastnikov ter skrbi, da ljudje razvijejo taka medsebojna razmerja, ki ustrezajo njihovim interesom. Po Lipovcu je upravljanje organizacijska funkcija (Lipovec, 1987, str. 52),

- a) ki je opredeljena družbeno-ekonomsko;
- b) ki je vir vse oblasti v podjetju;
- c) ki se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev, s čimer
- d) zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

Upravljanje je po Lipovcu (1987, str. 51) predvsem funkcija lastnikov, v ospredje postavlja pojem lastnine, v kateri vidi vse avtoritete v podjetju. Imetniku lastnine je zagotovljeno svobodno razpolaganje z lastnino, njeno neomejeno uporabljanje in zaščita njegovih

interesov. Funkcija upravljanja se razvije v proces upravljanja, ki zagotavlja, da ostane vsa oblast v rokah nosilca upravljanja, uresničevanje njegovih gospodarskih ciljev in ustrezno funkcioniranje družbeno-ekonomskega sistema (Lipovec, 1987, str. 52).

Upravljanje obsega temeljne elemente, med katere moramo uvrstiti izboljšanje poslovanja, ki ga lahko dosežemo s pomočjo nadzora in opazovanja delovanja ravnateljev ter zagotavljanja odgovornosti vodstvenih organov delničarjem in drugim interesnim skupinam ali udeležencem (stakeholders), kot so zaposleni, investitorji, kupci, dobavitelji, itd. (Keasey, Wright, 1997, str. 2). Ti vidiki upravljanja in odgovornosti morajo biti tesno prepleteni, če želimo, da je sistem učinkovit. Potrebno je tudi dobro proučiti, kako struktura in proces upravljanja vplivata na motiviranje podjetniških aktivnosti, ki povečujejo premoženje. Za učinkovito delovanje sistema je potreben neposredni nadzor nad vedenjem ravnateljev, prav tako moramo poskrbeti za pravilno motiviranje ravnateljev, da s svojim vedenjem prispevajo k izboljšanju poslovanja.

Shleifer in Vishny (1997, str. 740) pravita, da se upravljanje ukvarja z načini, kako si ponudniki denarnih sredstev, ki jih posojajo podjetjem, zagotovijo, da bodo dobili donos od naložb. Investitorji so tisti, ki poskrbijo, da se kapital, ki ga vložijo, ne izgubi v slabih naložbah. Avtorja ugotavljata, da je večina bolje razvitih tržnih gospodarstev vsaj zadostno rešila problem upravljanja s tem, da so zagotovili tokove enormnih zneskov podjetjem in ustrezen del dobička nazaj k investitorjem.

2.3. RAZMERJE MED UPRAVLJANJEM IN RAVNANJEM

Z družbeno-ekonomskega vidika upravljanje izvira neposredno iz lastnine nad produkcijskimi sredstvi. Za neposrednega nosilca upravljanja smatramo lastnika, zato nekateri vidijo upravljanje kot končno avtoriteto v podjetju. Upravljanje lahko opredelimo tudi kot upravljanje delničarjev na temelju privatne lastnine (Lipovec, 1987, str. 51).

V podjetju so se razvile tri temeljne funkcije: upravljanje, ravnanje in izvajanje (Rozman, 1998, str. 242). Lahko rečemo, da se pomembne odločitve v podjetju začnejo s funkcijo upravljanja in nadaljujejo v procesu ravnanja ter izvajanja. Kadar se v lastniku podjetja zrealizirajo vse vloge za uspešno delovanje, pravimo, da posameznik razpolaga z vsemi produkcijskimi sredstvi in je sam odgovoren za učinkovito opravljanje dela. Z večanjem svojega premoženja lastnik še vedno razpolaga s sredstvi, ki jih je vložil ob začetku delovanja, vendar sedaj samo še upravlja in ravna z delom drugih. Izvajanje pa preide na druge (Rozman, 2000, str. 102).

Z nadaljnjim večanjem podjetja lastnik ne uravnava neposrednega delovanja podjetja, temveč za to zadolži ljudi, ki to opravljajo namesto njega. Del usklajevalnih nalog tako prepusti usposobljenim in plačanim ravnateljem. Ravnatelji so tisti, ki jim je zaupana vloga koordinatorja (Rozman, 1998, str. 242). To je v velikih podjetjih, ki imajo najpogosteje obliko delniških družb, običajno tudi praksa, saj postaja usklajevanje celotnega poslovanja v zaostrenih razmerah na zahtevnih svetovnih trgih ob naraščanju števila lastnikov vse bolj kompleksno. S tem se pojavi razlikovanje med upravljanjem in ravnateljevanjem ter poraja vprašanje o tem, koliko avtonomije pustiti ravnateljem, da bi povečali uspešnost poslovanja, obenem pa bi bili zaščiteni tudi interesi lastnikov in drugih interesnih skupin (Tekavčič, 1998, str. 120).

Ravnatelj za svoje delo odgovarja nosilec upravljanja in je obenem kot nosilec skupne naloge celotnega podjetja odgovoren za delovanje vseh v podjetju, ne samo za svojo delovno nalogo. Ravnatelj pa poleg omenjene odgovornosti podjetju, odgovarja tudi državi in javnosti, saj mora delovati v skladu s pravnimi predpisi posamezne države ter ob morebitnih nepravilnostih v podjetju opozoriti določene strani o delovanju v nasprotju z zakonom. Kot izvršilni organ upravljanja mora usklajevati razmerja med ljudmi v podjetju s cilji in politiko upravljanja. Na razmerja lahko vpliva tudi z načinom delovanja ter s svojimi osebnostnimi značilnostmi (Lipovec, 1987, str. 139-140).

Večina odločitev v podjetju se torej pričinja z upravljanjem in nadaljuje z ravnanjem. Kje se začne eno in konča drugo, je težko definirati. Temeljna težava je v nekdanji združeni funkciji upravljanja in ravnanja, ki ga danes določajo tako država z zakonskimi predpisi kot lastniki in druge interesne skupine (Rozman, 1998, str. 243-244).

Avtorji so si edini vsaj o dveh stvareh glede upravljanja, in sicer da odloča o temeljnih strateških načrtih podjetja in nadzoruje ravnatelje. To se zdi logično, saj so ravno lastniki tisti, ki so najbolj zainteresirani za poslovanje podjetja v prihodnosti.

Razmerje med organizacijsko funkcijo lastniškega upravljanja in ravnanja je ena od temeljnih stvari za učinkovito delovanje podjetja. Države po svetu so razvile različne poglede na upravljanje z namenom, da zaščitijo interese lastnikov, medtem ko ravnateljem dopuščajo dovolj svobode za delovanje (Rozman, 2000, str. 99).

Temeljni problem upravljanja in ravnanja izhaja iz ločitve funkcije lastništva in nadzora v podjetjih (Blair, 1998, str. 195). Ker je ravnateljem dana moč odločanja in razpolaganja s sredstvi, jih lahko uporabijo v svojo korist. Investitorji, ki so vložili sredstva v neko podjetje, tako ne morejo pričakovati, da bodo vedno dobili tudi povrnjen vložek v investicijo.

Odločanje o celotnem podjetju je načeloma v rokah upravljalcev in višjih ravnateljev v podjetju. Oni so nosilci poslovnih odločitev in so odgovorni za uspešnost poslovanja podjetja, vendar pa je od ravnateljev odvisno, v kolikšni meri bodo zaupano moč odločanja uporabili proti upravljalcem (Koletnik, Kovač, Rozman, 1993, str. 28).

V današnjem času je pomembno, kako upravljanje varuje interese lastnikov oziroma kako ravnatelji koordinirajo poslovne aktivnosti na najbolj učinkovit način, medtem ko si prizadevajo zadostiti ciljem in izvrševanju politike podjetja, ki so jo načrtali lastniki. Problem nastopi v primeru, kadar lastniki pustijo preveč avtonomije ravnateljem. S tem lahko ravnatelji v veliki meri izkoristijo svoje znanje, izkušnje in sposobnosti, zato obstaja nevarnost, da bodo delovali v svojem interesu in ne v interesu lastnikov. Po drugi strani pa pretirano nadzorovani ravnatelji ne morejo polno izkoristiti svojega znanja in spretnosti, kar vodi do slabših odločitev (Rozman, 2000, str. 100-101).

2.4. RAZLIČNI SISTEMI UPRAVLJANJA

Razvita zahodna tržna gospodarstva imajo predvsem dva sistema upravljanja:

- anglo-ameriški ali enotirni sistem upravljanja,
- nemški ali dvotirni sistem upravljanja.

2.4.1. ANGLO-AMERIŠKI SISTEM UPRAVLJANJA

Anglo-ameriški ali enotirni sistem upravljanja pomeni upravljanje z usmerjevalnim odborom (board of directors), ki dolgoročno planira, odloča in kontrolira celotno poslovanje (Rozman, 1998, str. 244). Kratkoročno odločanje zaradi obsežnosti prepusti glavnemu ravnatelju (chief executive officer - CEO). Nadzornega sveta (supervisory board, Aufsichtsrat) ne poznajo, kar pomeni, da se interesi delničarjev ne uveljavljajo z večino v nadzornem svetu. Upravljanje je tako enotirno, saj je usmerjevalni odbor edini organ upravljanja.

V usmerjevalnih odborih ameriških podjetij je vse več neodvisnih zunanjih direktorjev (članov odbora). Teh direktorjev nemški sistem nima. Neodvisni zunanji direktorji v ameriških podjetjih določijo sestav komitejev za določena področja, npr. notranja finančna revizija, imenovanje usmerjevalnega odbora. Ameriške finančne institucije, kot je newyorška borza, so vplivale na vedno večje število neodvisnih direktorjev. Zahteva po neodvisnih direktorjih tako ni zahteva zakonodaje, temveč finančnih institucij (Bohinc, 2001, str. 286).

Anglo-ameriškemu sistemu pogostokrat očitajo, da lahko uprava izkorišča računovodske metode in s tem zavaja delničarje pri izkazovanju dejanske vrednosti družbe. Nadzorni svet naj bi pri nemškem sistemu tako ravnanje preprečeval (Aste, 1999, str. 17). Ravnanje podjetij anglo-ameriškega sistema terja večjo osebno odgovornost direktorjev po doseganju uspešnega poslovanja, saj tu ni nadzornih svetov (O'Neill, 2002, str. 118).

2.4.2. NEMŠKI SISTEM UPRAVLJANJA

Nemški ali dvotirni sistem upravljanja poudarja razliko med delničarji kot lastniki kapitala in upravo oziroma predstojništvom (Vorstand), ki usmerja in organizira poslovanje podjetja. Med lastniki kapitala in predstojništvom je nadzorni svet, ki povezuje delničarje s predstojništvom in razrešuje njune nasprotujoče si interese. Upravljanje je tako dvotirno, saj je usmerjanje podjetja v rokah predstojništva, nadziranje pa v rokah nadzornega sveta. Poleg skupščine delničarjev, nadzornega sveta in predstojništva so v nemškem sistemu tudi predstavniki delavcev v organih družbe. V primeru notranjih odkupov so predstavniki sveta delavcev tudi lastniki (Kocbek, Ivanjko, Bratina, 1998, str. 22).

V nemškem sistemu nadzorni svet izvaja nadzor nad predstojništvom in poslovanjem podjetja. Tega organa anglo-ameriški sistem nima. Nadzor poslovanja, ki ga opravlja nadzorni svet, je dejansko nadzor nad delom predstojništva (Corporate Governance Rules for Quoted German Companies, 2004). Nadzorni svet je odvisen od informiranja s strani predstojništva, ki mora pripravljati ustrezna poslovna poročila (poročilo o načrtovani poslovni politiki, o donosnosti podjetja). Pripravljanje teh poročil in strokovna usposobljenost članov nadzornega sveta za razumevanje poslovanja ter branja strokovnih poročil so osnova za uspešno nadziranje predstojništva (Tekavčič, 1998, str. 124).

2.4.3. PRIMERJAVA SISTEMOV UPRAVLJANJA

Razlike med anglo-ameriškim in nemškim sistemom so dokaj očitne, še predvsem, če primerjamo usmerjevalni odbor in nadzorni svet. Lipovec (Rozman, 1998, str. 248) navaja, da je glede na sprejemanje odločitev glavna razlika v tem, da usmerjevalni odbor sprejema tako odločitve glede nadzora kot tudi strateške odločitve, medtem ko nadzorni svet sprejema le odločitve glede nadzora. Tu se pojavi kopica problemov. Notranji člani usmerjevalnega odbora imajo težave pri sprejemanju odločitev o nadzoru, saj kontrolirajo sami sebe. Zunanji člani odbora se soočajo s problemi pri sprejemanju strateških odločitev, kajti podjetju ne posvečajo dovolj časa. V nemškem sistemu pa je vloga lastnikov in njihovih predstavnikov zanemarljiva, ker nadzorni svet sprejema le odločitve o nadzoru.

Razlike so vidne tudi na podlagi sprejemanja še drugih vrst odločitev. Usmerjevalni odbor sprejema upravljalne in v manjši meri strateške ravnalne odločitve, medtem ko ima nadzorni svet v rokah samo upravljalne odločitve; predstojništvo pa sprejema ravnalne in v manjši meri upravljalne odločitve. Primerjava obeh obravnavanih sistemov je povzeta v Tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava anglo-ameriškega in nemškega sistema upravljanja

ZNAČILNOSTI	ANGLO-AMERIŠKI SISTEM	NEMŠKI SISTEM
LASTNIŠTVO	široko razpršeno	koncentrirano
VLOGA BANK	majhna	velika - imajo pomembno vlogo kot zastopniki interesov lastnikov
KAPITALSKI TRGI	zelo likvidni - lastniki zlahka prodajo delnice	relativno nelikvidni
TRG PREVZEMOV	zelo razvit - sovražni prevzemi so zelo pogosti	slabo razvit - sovražni prevzemi so redki
UPRAVLJALNI ORGANI	usmerjevalni odbor - planira in kontrolira poslovanje	nadzorni svet - nadzira poslovanje, predstojništvo - usmerja poslovanje
NAGRAJEVANJE RAVNATELJEV	visoke nagrade	zmerne nagrade

Vir: Carpenter, Yermack, 1999, str. 3-16.

2.5. PROBLEMI V SISTEMIH UPRAVLJANJA IN PREDLOGI REŠITEV

2.5.1. PROBLEMI IN PREDLOGI REŠITEV V ANGLO-AMERIŠKEM SISTEMU

V anglo-ameriškem modelu upravljanja nadzor v imenu delničarjev izvaja usmerjevalni odbor. Mnogi avtorji so precej skeptični glede delovanja usmerjevalnih odborov. Strinjajo se, da ne delujejo ustrezno in igrajo v praksi pogostokrat le majhno in nepomembno vlogo. Iz razprav večine avtorjev je mogoče razbrati, da glavni izvršilni ravnatelji (CEO) prevzemajo vlogo usmerjevalnih odborov.

Vzroke, zakaj je tako, lahko najdemo v naslednjih dejstvih (Rozman, 1998, str. 249):

- 1) vlogi predsednika usmerjevalnega odbora in glavnega ravnatelja sta pogosto združeni v eni osebi, kar dodatno zmanjšuje moč zunanjih članov odbora,
- 2) zunanje (neizvršilne) člane odbora izbere kar predsednik odbora,
- 3) zunanji člani odbora posvetijo zelo malo časa reševanju problemov v podjetju in jim v mnogih primerih primanjkuje ustreznega znanja in sposobnosti.

2.5.1.1. IMENOVANJE PREDSEDNIKA USMERJEVALNEGA ODBORA

Ko je vloga predsednika usmerjevalnega odbora in izvršilnega ravnatelja združena v eni osebi, se pojavijo težave, saj ena oseba opravlja nadzor in je hkrati nadzorovana, kar seveda vodi v neuspeh. Mnenja glede rešitve omenjene težave so različna. Na eni strani se pojavljajo trditve, ki zagovarjajo ločitev omenjenih vlog. Na drugi strani pa se nekateri avtorji s tem ne strinjajo in predlagajo diskusijo, s katero naj bi preučili, ali je ločitev vlog ustrezna v vseh okoliščinah ter kakšen je vpliv izbrane rešitve na stroške upravljanja.

Campbell (Rozman, 1998, str. 250) poudarja, da je potrebno v primeru ločitve teh dveh vlog preučiti stroške, ki jih prinaša predsednikovo nezadostno razumevanje poslovanja, ter stroške, ki jih povzroči pojav dodatnih organizacijskih ravni. Stroški se lahko povečajo tudi v primeru, če predsednik odbora in glavni izvršilni ravnatelj ne bi bila v dobrih medsebojnih odnosih.

Poleg ločitve ali združitve vlog poznamo še eno možnost, in sicer kombinacijo obeh vlog. Res pa je, da nas le natančna študija pripelje do rezultata, ki pokaže, katera rešitev je v določenih okoliščinah najbolj primerna.

2.5.1.2. ČAS, KI GA ČLANI POSVETIJO ODBORU

Za zunanje člane usmerjevalnega odbora, ki niso redno zaposleni v podjetju, se je izkazalo, da le-temu posvečajo zelo malo časa. Podjetju naj bi namenili samo osem ur na mesec, s tem da se ves ta čas nanaša na delo v odborni komisiji. Potrebno je dodati tudi, da material, ki ga potrebuje komisija za obdelavo, pripravijo ravnatelji v podjetju. Zato je za člane odbora nemogoče, da oblikujejo neodvisno mnenje.

Pripravljenost zunanjih članov odbora, da upravljajo in posvetijo več časa podjetju, je seveda odvisna od plačila in ostalih oblik motivacije. Stiles (Rozman, 1998, str. 251) omenja znesek 20.000 britanskih funtov na leto, kar znese približno 1000 funtov zaslužka na dan, ki ga posvetijo delu v podjetju. Po njegovem mnenju je potrebno ta znesek

bistveno povišati. Mnogi avtorji predlagajo, da naj bi imeli člani odbora določen delež v delnicah podjetja, vendar študije kažejo, da lastništvo delnic ne vodi v boljše upravljanje in ravnanje podjetja.

2.5.1.3. POZNAVANJE PODJETJA

Članom usmerjevalnega odbora v glavnini primerov primanjkuje znanja o podjetju samem, njegovem poslovanju in okolju. Njihovo znanje je pogosto neustrezno, zato so se pojavili predlogi, da naj bi bili člani odbora strokovnjaki na strateško pomembnih področjih ter naj bi obenem imeli specifično znanje in izkušnje.

Temeljna naloga zunanjih članov je, da ovrednotijo delo ravnateljev v podjetju in jih po potrebi tudi odstavijo. Ta naloga ni ravno priljubljena, saj je razmeroma neprijetno postavljati vprašanja, ki se nanašajo na delo ravnateljev. Ta problem bi lahko rešili na ta način, da ne bi podaljševali mandata članom odbora. Zunanji člani odbora tako ne bi bili pokorni sedanjim ravnateljem, saj podaljšanje njihovega mandata ne bi bilo več odvisno od mnenja teh ravnateljev.

2.5.1.4. NADOMESTILA GLAVNIM RAVNATELJEM

Nadomestilo glavnega izvršilnega ravnatelja je tema mnogih diskusij. Lastniki si prizadevajo maksimirati dobiček podjetja in konstruirati zaslužek glavnega ravnatelja v povezavi z višino dobička. V podjetjih, kjer prevladuje moč glavnih izvršilnih ravnateljev, plačilo ni toliko odvisno od dobička, temveč je povezano z velikostjo podjetja, z dejavnostjo in podobnimi kriteriji. Nekateri vidijo rešitev v tem, da bi formalno ovrednotili delo ravnateljev in delo usmerjevalnega odbora, ter glede na tako ovrednotenje glavnim ravnateljem določili ustrezna nadomestila.

2.5.2. PROBLEMI IN PREDLOGI REŠITEV V NEMŠKEM SISTEMU

V anglo-ameriškem in nemškem sistemu upravljanja večino opisanih problemov sprejemajo različno. V dvotirnem sistemu je ločitev ravnateljevanja in kontrole jasna. To je tudi razlog, da sta vloga in moč lastnikov v tem sistemu manjši kot v anglo-ameriškem sistemu. V nemškem modelu upravljanja nadzor opravljajo nadzorni sveti, za katere se zdi, da imajo še manjšo vlogo in vpliv kot ameriški usmerjevalni odbori. Nadzorni svet je dejansko povsem izločen iz ravnalskih odločitev. Svojo pravzaprav edino funkcijo, funkcijo nadzora ravnateljev, izvajajo nadzorni sveti v glavnem neučinkovito (Rozman, 1998, str. 252).

Owen (1995, str. 6) je podal neodvisno poročilo o slabostih nemškega sistema upravljanja na osnovi proučevanja nadzornih svetov v Nemčiji. V poročilu so navedeni sledeči problemi delovanja nadzornih svetov:

- 1) nadzorni svet večinoma nastopa kot svet svetovalcev in ne kot nadzornikov poslovanja,
- 2) nadzorni svet pogosto ne prejema vseh potrebnih informacij, kar je posledica nerednega zasedanja s predstojništvom,
- 3) raznolik sestav delničarjev v nadzornem svetu zavira proces odločanja in odzivanja podjetja na zahteve trga.

Navedenim pomanjkljivostim nemškega sistema upravljanja se lahko nasprotuje; npr. predstojništvo je dolžno poročati nadzornemu svetu informacije o poteku poslov, kot je nadzorni svet dolžan nadzirati poslovanje predstojništva.

V nemškem sistemu je še ena posebnost, in sicer da v nadzornem svetu sodelujejo tudi predstavniki delavcev. Tu se pojavi dodaten problem. Gre za to, da člani nadzornega sveta, ki niso iz delavskih vrst, na srečanjih težko ravnateljem zastavljajo kritična, ključna vprašanja, ker bi jim s tem pred delavskimi svetniki izpodbijali avtoriteto, ki pa jo morajo ravnatelji držati stoodstotno.

V želji, da bi povečali vpliv in izboljšali delovanje nadzornih svetov, avtorji navajajo predvsem sledeče predloge:

- število članov v nadzornih svetih, v katerih je pogosto tudi do trideset članov, bi morali zmanjšati,
- nadzorni svet bi moral izvoliti več komisij (kadrovska, finančna, pravna, itd.) za opravljanje določenih nalog,
- število mandatov bi bilo potrebno zmanjšati,
- bolj pogosto bi se morali sestajati,
- ustanoviti bi bilo treba ustrezen sistem informiranja oziroma poročanja nadzornemu svetu s strani ravnateljev,
- izbor članov bi moral potekati bolj pazljivo in skrbno,
- plačilo članov (sejnine) bi bilo potrebno povišati,
- nadzorni svet bi moral o svojih rezultatih poročati skupščini,
- sodelovanje med nadzornim svetom in revizorji bi moralo biti bolj intenzivno.

Komisije nadzornega sveta seveda ne morejo odločati o vprašanjih, ki so v pristojnosti nadzornega sveta. Namen in naloga komisij je zgolj strokovna pomoč nadzornemu svetu pri pripravi predlogov sklepov in po potrebi skrb za njihovo realizacijo.

3. RAZLIČNI UDELEŽENCI V UPRAVLJANJU

3.1. VLOGA UDELEŽENCEV V UPRAVLJANJU

Spoznali smo, da so v upravljanju podjetja udeleženi predvsem lastniki (delničarji), vendar pa je poslovanje podjetja povezano tudi z drugimi ljudmi. V delovanje podjetja so poleg lastnikov vključeni še: skupščina (zbor delničarjev), ravnatelj, uprava, usmerjevalni odbor, nadzorni svet, revizijska komisija in interesne skupine. Njihovo vlogo v podjetju bom na tem mestu tudi predstavila.

Lastniki (delničarji) si z lastništvom v podjetju pridobijo določeno pravico pri upravljanju, skladno z deležem kapitala, ki ga posedujejo. Ta delež določa tudi stopnjo njihove odgovornosti za poslovanje podjetja. Vsi lastniki ne morejo neposredno sodelovati pri procesu upravljanja, zato se morajo ustrezno organizirati, da lahko smiselno izvajajo svojo upravljalno vlogo v podjetju. Delničarje lahko ločimo na male in velike, poznamo tudi notranje in zunanje delničarje. Mali delničarji so običajno fizične osebe, ki imajo majhne lastniške vložke v podjetju in tudi možnost prodaje delnic na borzi. Ti delničarji so v velikem številu prisotni v Veliki Britaniji in ZDA. Veliki ali institucionalni delničarji so navadno organizacije, ki imajo v lasti večje število deležev lastniškega kapitala v posameznem podjetju. Zanje je značilna večja dejavnost nadzora nad vodstvom podjetja. Sem štejemo zavarovalnice, pokojninske sklade in investicijske sklade. Notranji delničarji so lahko zaposleni, ki imajo lastniški delež v podjetju, lahko so to vodstveni delavci v podjetju, ki imajo v lasti njegove delnice. Po tej delitvi sodijo mali in veliki delničarji med zunanje delničarje.

Skupščina je hierarhično gledano najvišji upravljalni organ delniške družbe. Na skupščini delničarji uresničujejo svoje pravice v zadevah družbe in odločajo o temeljnih vprašanih podjetja, ki se ne nanašajo na redno poslovanje podjetja. Odločajo o vprašanih, ki se navezujejo na strukturo in delovanje podjetja (Ivanjko, Kocbek, 1996, str. 311). Na njej lahko tudi zadnji lastnik ene same delnice uveljavi pravico do upravljanja z glasovanjem, npr. o zamenjavi ravnateljev, sklenitvi podjetniških pogodb, spremembah statuta, itd. Bolj realno je, da se na skupščini izpolni pravico lastnikov do informiranosti glede poslovanja (letno poročilo o poslovanju). Delničarji na skupščini imenujejo tudi člane nadzornega sveta.

Ravnateljji so vodstveni delavci, katerim je bila zaupana funkcija upravljanja premoženja lastnikov (Bohinc, Ivanjko, 1999, str. 24). So del poslovodstva, ki je kompetentno, da zastopa gospodarsko družbo in sprejema odločitve, ki se nanašajo na vodenje poslov, razen tistih, ki so po zakonu pridržani delničarjem in nadzorstvenemu organu. Če ravnateljji

sledijo interesom podjetja in lastnikov je podjetje lahko ekonomsko uspešno. Ravnatelji so nosilci kompleksnih delovnih nalog, ki niso v vseh podrobnostih določene, tako da je delovanje ravnateljev v veliki meri odvisno tudi od njihovih osebnostnih lastnosti. (Lipovec, 1987, str. 193).

Uprava oziroma predstojništvo je organ, ki združuje funkcijo posloводства in funkcijo zastopanja družbe. Prva funkcija se navezuje na vodenje poslov, slednja pa na pravna razmerja s tretjimi osebami (Ivanjko, Kocbek, 1996, str. 297). Uprava je odgovorna za preživetje ter ekonomsko uspešnost podjetja v kratkem roku in tudi v prihodnosti. Tako mora razmišljati o inovacijah v proizvodnem procesu, razvoju vodenja in kulturi podjetja, širitvi trgov, upoštevanju in krmarjenju med interesi in zahtevami različnih interesnih skupin. Člani uprave so direktorji, ki jih imenuje nadzorni svet za dobo petih let z možnostjo neomejenega podaljšanja. Predstojništvo je prisotno predvsem v nemških sistemih upravljanja (Jaklič, 1999, str. 232).

Usmerjevalni odbor je v anglo-ameriškem pravnem sistemu organ, ki v imenu lastnikov določa politiko družbe in najame izvrševalce (ravnatelje) za njeno izvajanje. Nadziral naj bi ravnatelje v imenu pasivnih delničarjev. Člani usmerjevalnega odbora so izvršilni (notranji) in neizvršilni (zunanji) direktorji; slednji naj bi nadzirali tudi notranje direktorje in tako povečali učinkovitost nadzora v korist delničarjev (Bohinc, Ivanjko, 1999, str. 36).

Nadzorni svet je organ, ki izvaja nadzorstvo nad vodenjem poslov podjetja. Pregleduje knjige, blagajno in ostalo dokumentacijo, ne odloča pa o zadevah vodenja poslov. Poleg naloge nadzorstva nad poslovanjem družbe je pomembna pravica nadzornega sveta imenovanje in odpoklic članov uprave. Nadzorni svet poznamo pri nemškem sistemu upravljanja, sestavljajo ga predstavniki delničarjev in zaposleni v podjetju. Člane nadzornega sveta, ki mora imeti najmanj tri člane, imenujejo delničarji na skupščini (Jaklič, 1999, str. 232).

Revizijska komisija (revizijski odbor) se pojavlja v anglo-ameriškem sistemu upravljanja. Uvedena je bila kot nekakšen podaljšek usmerjevalnega odbora, kajti izkazalo se je, da so le-ti premalo aktivni. Z namenom, da bi se aktivneje izvajal nadzor nad finančnim poslovanjem podjetja, so predlagali ustanovitev tričlanske revizijske komisije. Njena naloga je pregledovanje finančnih poročil in kontaktiranje z zunanjo revizijsko organizacijo. To komisijo naj bi v večini sestavljali neodvisni, torej neizvršilni člani usmerjevalnega odbora (Bean, 1999, str. 47).

Interesne skupine (stakeholders) so tiste skupine, ki so kakorkoli vpletene v delovanje podjetja. Njihova vloga v procesu upravljanja je predvsem v opozarjanju, da posloводство ni zadostno odgovorno, če upošteva le želje delničarjev in pri tem zanemari interese in

želje ostalih interesnih skupin. Poznamo primarne in sekundarne interesne skupine podjetja. Prve predstavljajo vse neposredne povezave, ki so nujne za izvajanje temeljne funkcije podjetja, ki je v proizvodnji dobrin in storitev, ter pridobivanju dobička. Sekundarne interesne skupine so tiste, ki izrazijo interes oziroma zaskrbljenost zaradi aktivnosti podjetja, ki nastajajo v osnovni funkciji podjetja.

3.2. USTVARJANJE DODANE VREDNOSTI

Vsi udeleženci v podjetju so v medsebojni odvisnosti. Dejstvo je, da lahko posamezna interesna skupina kratkoročno pridobi na račun druge v smislu igre z ničelno vsoto, medtem ko na dolgi rok to ni mogoče. Na dolgi rok velja le igra s pozitivno vsoto, kar pomeni, da lahko močno medsebojno odvisni udeleženci le vsi skupaj pridobijo oziroma izgubijo. Zato je pomembno, da se prepreči oportunistično vedenje posamezne interesne skupine.

Lastniški pogled na podjetje je potrebno dopolniti z vprašanjem, kdo je tisti, ki ustvarja dodano vrednost v podjetju in kako. Temu primerno je potrebno opredeliti ključne interesne skupine v podjetju. Pri tem seveda niso pomembni samo lastniki, ravnatelji in zaposleni, temveč tudi ostale interesne skupine. Z naraščanjem pomena dolgoročnih strateških partnerstev narašča tudi pomen strateških partnerjev kot primarnih udeležencev pri ustvarjanju dodane vrednosti.

V podjetjih in panogah, kjer so sposobnosti zaposlenih med pomembnejšimi dejavniki pridobivanja konkurenčnih prednosti, sistem upravljanja pomembno vpliva na obnašanje zaposlenih in na ustvarjeno dodano vrednost. Zaposleni so namreč pripravljeni vlagati napore v inoviranje in zmanjševanje stroškov, če lahko pričakujejo, da bodo ustrezno sodelovali pri povečanju ustvarjene dodane vrednosti, ki bo posledica teh naporov. Tako bi bilo povsem neustrezno, če bi pri proučevanju sistema upravljanja podjetij izhajali samo iz lastniške teorije podjetja in se omejili na odnos med lastniki in ravnatelji. Ravnatelji so v tem smislu agenti vseh interesnih skupin, ki sodelujejo pri ustvarjanju ekonomske dodane vrednosti, zato je temu primerno potrebno razširiti tudi pogled na podjetje kot na koalicio različnih interesnih skupin. Lastniško teorijo podjetja je torej smiselno dopolniti s teorijo interesnih skupin v podjetju.

Sistem upravljanja mora torej upoštevati tudi ostale interesne skupine, ki prispevajo specializirane inpute in ne le odnosa med lastniki in ravnatelji. Posamezne interesne skupine bodo pripravljene vlagati svoje specifično znanje in izkušnje v podjetje samo, če bodo za to prejele ustrezno plačilo. Tu pa se pojavi vprašanje, in sicer kakšen del ustvarjene dodane vrednosti pripada določeni interesni skupini.

Glede na to, da je znanje postalo temeljni dejavnik konkurenčne prednosti podjetja, se je povečala tudi vloga zaposlenih. Vendar, če pravila upravljanja niso primerno postavljena, si lahko nekateri udeleženci prisvajajo deleže drugih. Tako naj bi na primer izvršni direktorji v letu 1998 v ZDA zaslužili kar 85-krat več, v Nemčiji 21-krat več in na Japonskem 16-krat več kot zaposleni delavci v teh podjetjih (Wheeler, Sillanpää, 1998, str. 202). Paziti je potrebno, da ne prihaja do takega nesorazmerja ter pravilno razdeliti pogačo med posamezne udeležence, ki prispevajo k ustvarjanju dodane vrednosti.

Ena izmed temeljnih dilem upravljanja in ravnanja podjetja je torej v tem, na kakšen način naj ravnateljji zadovoljijo interese in želje tistih interesnih skupin v podjetju, ki so ključne za ustvarjanje dodane vrednosti, da bodo pripravljene vlagati specifično znanje in izkušnje v podjetje, ter da bodo obenem ustrezno zadovoljeni tudi interesi lastnikov (Clarke, 1998, str. 182). Osnovni kriterij delitve ustvarjene dodane vrednosti bi moral biti utemeljen na osnovi prispevka posamezne interesne skupine k ustvarjanju te vrednosti.

3.3. SPREMEMBE V GOSPODARJENJU

3.3.1. MODEL LASTNIŠTVA

V anglo-ameriškem svetu so v preteklosti poznali izključno lastniški koncept, ki tam prevladuje še danes. Lastniški koncept pomeni, da je temeljni cilj podjetja maksimirati premoženje lastnikov. Podjetje je torej z alokacijsko, produktivno in dinamično učinkovitostjo usmerjeno predvsem k maksimiranju dobička. Kriterij uspešnosti je v tem modelu lahko tržna vrednost podjetja. Vrhnji ravnateljji so odgovorni lastnikom in dolžni zagotavljati delovanje podjetja v njihovo korist.

Problem upravljanja podjetij pri tem konceptu izvira iz ločevanja lastništva in nadzora. Takšna ločitev povzroča obnašanje podjetij, ki se oddaljuje od ideala maksimiranja dobička. Interesi in cilji lastnikov in ravnateljev se pri ločevanju lastništva in nadzora razlikujejo. Lastnike zanima maksimiranje premoženja, medtem ko ravnateljji težijo k drugim ciljem, in sicer so to maksimiranje plače, rast in tržni delež. Kadar ravnateljji niso lastniki podjetja, tudi ne nosijo vseh stroškov oziroma ne uživajo vseh koristi od svojih akcij. Pri lastniškem pristopu se upravljanje podjetij prvenstveno ukvarja z iskanjem poti za uravnavanje interesov ravnateljev z interesi in cilji lastnikov. Le na ta način je možno zagotoviti pritek zunanjega kapitala v podjetje ter investitorjem donos na naložbe (Maher, Andersson, 2004).

Premoženje podjetja je glede na lastniško teorijo last delničarjev, ravnateljji pa morajo pri svojem odločanju upoštevati izključno njihov interes, saj nimajo nobenih pravnih

obveznosti do ostalih interesnih skupin, kot so zaposleni, posojilodajalci, kupci, itd. Pravice kreditodajalcev, zaposlenih in drugih interesnih skupin so omejene na pogodbeno zakonske pravice. Lastniki podjetja naj bi bili namreč tisti, ki so sposobni postaviti takšne standarde uspešnosti, da ti predstavljajo dovolj dober približek tudi za širši družbeni interes (Clarke, 1998, str. 185).

Vendar pa lastniki niso edini, ki vlagajo v podjetje. Konkurenčnost in končni uspeh podjetja je rezultat sodelovanja med lastniki in ostalimi interesnimi skupinami, kot so zaposleni, dobavitelji, distributerji, kreditodajalci in kupci. V zadnjem času tudi lastniški pristop prepoznava pomen poslovne etike in odnosov med interesnimi skupinami za sloves in dolgoročno uspešnost podjetja (Maher, Andersson, 2004).

Sykes (1994, str. 113) meni, da se je struktura upravljanja zelo spremenila, nastale spremembe pa danes resno ogrožajo učinkovitost podjetja in onemogočajo dolgoročno ekonomsko rast. Nihče od udeležencev v podjetju ni zadovoljen s sedanjim sistemom upravljanja. Za rešitev pa ni potrebno iznajti novih načinov upravljanja, gre le za novo interpretiranje starih sistemov, ki jih moramo predstaviti v novi preobleki. Še vedno namreč velja, da ni sistema uspešnega načina upravljanja podjetij brez predanih, izobraženih ter na dolgi rok usmerjenih lastnikov in ravnateljev s predpogodbami in stimulacijami za dolgoročno uspešnost poslovanja, ki so odgovorni lastnikom podjetja (Sykes, 1994, str. 113).

Zmanjševanje vloge lastnikov pri upravljanju je le eden od problemov, s katerim se srečujemo danes. Lastniki niti neposredno niti preko strukture upravljanja ne vplivajo bistveno na odločitve v podjetju in na uspešnost poslovanja. Zavedati se moramo, da se je koncept lastništva precej spremenil ter da bo potrebno poiskati nove poti in drugačne rešitve pri upravljanju podjetja. Nekateri avtorji vidijo rešitev tudi v pristopu interesnih skupin.

3.3.2. MODEL INTERESNIH SKUPIN

V razvitem svetu je preseženo pojmovanje podjetja kot izključno ekonomskega subjekta, katerega družbeno poslanstvo je zgolj maksimiranje dobička in zadovoljevanje interesa lastnikov. Danes, v sodobnih pogojih gospodarjenja, se podjetje pojmuje kot družbeno-ekonomski subjekt. Njegovo poslanstvo je zadovoljevanje interesov različnih družbenih entitet, ki jih imenujemo interesne skupine, pri čemer je interes lastnikov samo eden izmed relevantnih družbenih interesov, ki se zadovoljujejo v podjetju. Takšen pristop k upravljanju podjetja imenujemo pristop interesnih skupin.

Interesne skupine lahko razvrstimo glede na različne kriterije. Eden takih je tudi neposrednost sodelovanja skupin pri proizvodnji dobrin ali storitev podjetja. Po tem kriteriju ločimo primarne in sekundarne interesne skupine podjetja (Jaklič, 1999, str. 274). Prve predstavljajo vse neposredne povezave, ki so nujne za izvajanje osnovnega poslanstva podjetja, ki je v pridobivanju dobička oziroma proizvodnji dobrin in storitev za družbo. Primarne interesne skupine so: zaposleni, lastniki (delničarji), kupci, dobavitelji, konkurenti, itd. Interes primarnih interesnih skupin in njihov vpliv na podjetje je prikazan v Tabeli 2.

Tabela 2: Primarne interesne skupine podjetja

INTERESNA SKUPINA	interes interesne skupine	vpliv na podjetje
zaposleni	- stabilna zaposlenost - primerno plačilo - varno in prijetno delovno okolje	- pogajalska moč sindikata - stavke in druge aktivnosti - javno mnenje
lastniki (delničarji)	- primerne dividende - rast vrednosti delnice oz. podjetja	- volilna pravica - nadzor nad poslovanjem
kupci	- zadovoljiv nakup (kakovost, cena)	- nakupi pri konkurentih - bojkotiranje
dobavitelji	- kontinuirana naročila - pravočasna plačila - možnost razvoja	- nedobavljanje naročenega - dobavljanje konkurentom
konkurenti	- dobičkonosnost - pridobivanje tržnega deleža - rast celotne panoge	- tehnološke inovacije (konkurenti morajo slediti) - nižje cene
prodajalci (na drobno in debelo)	- kakovostni proizvodi s primerno ceno in ob pravem času	- nakupi pri drugih dobaviteljih - bojkotiranje podjetij
posojilodajalci	- servisiranje posojil	- odpoklic posojil - pravna pot (prevzem lastnine)

Vir: Jaklič, 1999, str. 274.

O sekundarnih interesnih skupinah govorimo, ko tudi druge družbene skupine izrazijo interes ali zaskrbljenost zaradi aktivnosti podjetja, ki nastajajo v osnovnem poslanstvu ali funkciji podjetja. Sekundarno ne pomeni, da gre za manj pomembne odnose, temveč da gre za odnose, ki niso neposredno povezani s temeljnim poslanstvom podjetja. Sem sodijo: lokalne skupnosti, družbeni aktivisti, mediji, javnost, ipd. (Jaklič, 1999, str. 275).

Model interesnih skupin poudarja, da interesne skupine veliko prispevajo k dolgoročni uspešnosti in vrednosti premoženja lastnikov. To je interaktivni pristop, ki združuje vse interesne skupine in podjetje. Pogosto govorimo tudi o dinamičnih koalicijah interesnih skupin (Jaklič, 1999, str. 275). Osnovna predpostavka modela interesnih skupin je, da mora vodstvo podjetja ustvariti ravnotežje med njegovimi interesnimi skupinami oziroma uskladiti njihove potrebe, želje in zahteve. Podjetje lahko uspešno posluje le brez konfliktov s svojim poslovnim okoljem.

V tradicionalnem modelu interesnih skupin je podjetje odgovorno vsem interesnim skupinam in ne samo lastnikom. Podjetja morajo kot družbeno odgovorne institucije delovati v korist družbe. Problem pri tradicionalnem pristopu interesnih skupin je v tem, da je zelo težko zagotoviti izpolnjevanje tako širokih ciljev podjetja. Različne interesne skupine imajo zagotovo vpliv na obnašanje in uspešnost poslovanja podjetja ter na gospodarsko rast.

Novejši pristop interesnih skupin pa opredeljuje interesne skupine kot tiste akterje, ki prispevajo k specifičnim sredstvom podjetja. Po tem pristopu so najboljša podjetja tista, ki imajo predane zaposlene, dobavitelje in kupce. Sodoben pristop interesnih skupin je naravni podaljšek lastniškega modela. Uspešnost podjetij pri specifičnih naložbah je odvisna od prispevkov zaposlenih in ponudnikov fizičnega kapitala. Konkurenčnost in uspeh podjetja je odvisen od sodelovanja med lastniki, zaposlenimi, dobavitelji, itd., zato je v interesu lastnikov spoštovati tudi druge interesne skupine ter vzpostaviti dolgoročne odnose, zavezanost in zaupanje med različnimi interesnimi skupinami.

Ta pristop, ki poudarja, da je potrebno pri upravljanju podjetja upoštevati tudi interese ostalih interesnih skupin in ne le lastnikov, pa je s spoznanjem, da je znanje temeljni vir konkurenčne prednosti podjetja, dobil še dodatni pomen. Grant (Clarke, 1998, str. 188) vztraja pri tem, da so zaposleni ena od najpomembnejših primarnih interesnih skupin podjetja, če upoštevamo, da je znanje primarni ključni proizvodni dejavnik in da večino znanja ustvarijo posamezniki in ga dejansko tudi hranijo. Iz tega izhaja, da je dejansko največji izziv za ravnatelje ustvarjanje takšnih mehanizmov, ki bodo omogočali, da bodo lahko posamezniki preko medsebojnega sodelovanja in koordinacije integrirali svoje znanje v produktivne aktivnosti.

Razvoj teorije interesnih skupin je šel v smeri izdelovanja uravnoveženih indikatorjev za merjenje uspešnosti poslovanja. V sodobnem podjetju, ki utemeljuje svoje konkurenčne prednosti na znanju, lastniki niso edini, ki prevzemajo tveganje. Lahko bi rekli, da je ustvarjena dodana vrednost v podjetju funkcija uporabljene tehnologije v najširšem smislu, slednja pa funkcija vlaganja v znanje, ki ga hranijo in razvijajo zaposleni. Zahtevano znanje in izkušnje so pogosto izrazito specifični (firm-specific knowledge and skills).

Zaposleni se morajo pogosto usposabljeni in izobraževati na področju specifičnega znanja in spretnosti (Blair, 1998, str. 196-197). Njihova tržna vrednost posledično raste, vendar so njihove spretnosti in znanje zelo specifični.

Na pogajalsko moč zaposlenih pri razdelitvi dodane vrednosti vplivata tako dva nasprotujoča si učinka. Pogajalska moč zaposlenih s specifičnim znanjem in izkušnjami se po eni strani zelo poveča, saj so ključni za ustvarjanje dodane vrednosti. Pri razdelitvi dodane vrednosti pa je pogajalska moč šibka, saj so njihovo znanje in veščine specifične za določeno področje oziroma panogo, z zmanjševanjem univerzalnosti uporabe tega znanja in izkušenj pa se poveča tudi odvisnost od podjetja in posledica tega je zmanjšanje pogajalske moči.

Na vprašanje, koliko prispevajo investicije v zaposlene, ki posedujejo specifično znanje in izkušnje, k dobičku podjetja, seveda ni mogoče enostavno in natančno odgovoriti. Lahko pa bi na to vprašanje odgovorili posredno, z analizo gibanja plač zaposlenih glede na delovno dobo pri posameznem delodajalcu. Ekonomisti, ki proučujejo delo, običajno utemeljujejo pomen specifičnega znanja in veščin, ki jih zaposleni sčasoma pridobijo pri določenem delodajalcu, na tri načine. Prvič, plače so pozitivno povezane z delovno dobo, ki jo ima zaposleni pri določenem podjetju, in sicer bolj kot so povezane le s splošnim znanjem in izkušnjami zaposlenega. Iz tega izhaja, da postanejo zaposleni sčasoma bolj produktivni. Drugič, število odpustitev in prostovoljnega prenehanja zaposlitev se z daljšanjem časa zaposlitve zmanjšuje. To pomeni, da se podjetja trudijo obdržati izkušene zaposlene. In tretjič, stroški odpuščanja naraščajo z dolžino zaposlitve. Stroški odpuščanja pa bi morali na nek način odražati oportunitetne stroške zaposlenega, ki jih je imel s pridobivanjem specifičnega znanja in veščin v posameznem podjetju (Blair, 1998, str. 198-199).

Topel (Blair, 1998, str. 199) je pri proučevanju dinamike plač v ZDA v osemdesetih letih ugotovil, da obstaja močna povezava med delovno dobo in plačami. Plače so se po desetih letih delovne dobe v povprečju povečale za 25%. Podatki so tudi pokazali, da 14% plač zaposlenih v podjetjih v ZDA predstavlja povrnitev investicij v specifični "človeški kapital". Zanimivo je, da se z dolžino delovne dobe pri posameznem delodajalcu poveča tudi negativna razlika med plačo pri novem delodajalcu in prejšnjo plačo.

Pri konceptu interesnih skupin gre za naložbe zaposlenih, dobaviteljev, itd. Zaposleni seveda ne bodo pripravljene vlagati v podjetje svojega "človeškega kapitala", če ne bodo deležni donosov na svoje naložbe, po drugi strani pa morajo nositi oportunitetne stroške, povezane s takšnimi vlaganji. Podjetja prav tako ne bodo pripravljena investirati v usposabljanje zaposlenih, ker jim to povzroča stroške, obenem so koristi izničene, če izkušeni in usposobljeni zaposleni zapustijo podjetje. Oportunistično obnašanje torej vodi

v podinvestiranje. V širšem kontekstu postane problem upravljanja podjetij problem iskanja mehanizmov za zmanjševanje oportunitizma, s čimer izboljšamo alokacijo resursov in učinkovitost naložb (Maher, Andersson, 2004).

Upravljanje podjetja se ob upoštevanju pristopa interesnih skupin v prvi vrsti ukvarja s pospeševanjem dolgoročnih naložb in spodbujanjem zavezanosti med različnimi interesnimi skupinami. Osrednji problem upravljanja je razvijanje posebnih sistemov stimulacij in zaščite, ki bodo zagotavljali kontinuiteto učinkovitih poslovnih odnosov (Maher, Andersson, 2004). Avtorja definirata upravljanje podjetij kot niz institucionalnih pogodb za upravljanje odnosov med vsemi interesnimi skupinami, ki prispevajo k specifičnim sredstvom podjetja.

3.3.3. INTERESNE SKUPINE IN DRUŽBENA ODGOVORNOST

Z interesnimi skupinami se je močno povezan pojem družbene odgovornosti. Obstaja več definicij tega pojma. Jaklič (1996, str. 60) pravi, da družbena odgovornost izhaja iz moči, ki jo imajo podjetja v sodobni družbi. Podjetje je odgovorno za svoje aktivnosti, ki vplivajo na ljudi, skupnosti in njihovo okolje. Negativne vplive na družbo mora podjetje ugotoviti in jih skušati popraviti. To lahko pomeni, da se mora podjetje odpovedati delu dobička, če ima njegova aktivnost negativen vpliv na kakšno interesno skupino podjetja. Po mnenju Jakliča (1999, str. 277) je minimalni kriterij za družbeno odgovornost ta, da podjetje ni v konfliktu s svojim poslovnim okoljem. Capron meni, da je podjetje družbeno odgovorno, če prispeva k zmanjševanju ali vsaj ohranjanju stopnje družbene dezintegracije oziroma prispeva k socialni koheziji (Capron, 2004).

Vsako podjetje deluje v družbenem okolju, kar pomeni, da je v stalni interakciji z družbenimi entitetami – posamezniki in institucijami. Z njimi vzpostavlja različne odnose. Družbena odgovornost ravnateljev in podjetja, se pravi odgovornost do vseh interesnih skupin, postaja čedalje pomembnejši element za ekonomski uspeh podjetja.

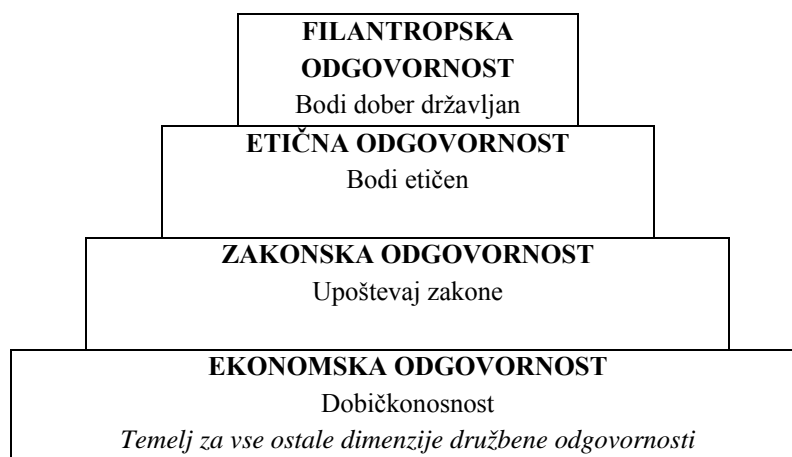
Interesne skupine čutijo posledice delovanja podjetja, obenem pa tudi same vplivajo na njegovo poslovanje in obstoj. Vodstvo podjetja, ki želi podjetje voditi na družbeno odgovoren način, mora zato pri sprejemanju vsake poslovne odločitve opredeliti, kakšne bodo posledice sprejetja te odločitve in kdo jih bo občutil.

Družbena odgovornost ravnateljev in podjetja naj bi z upoštevanjem zakonov presegla ozke ekonomske in tehnološke interese podjetja. Družbena odgovornost je namreč lahko draga in tvegana, vendar ni le v domeni države, temveč prinaša koristi podjetju in lastnikom, če jo vključijo v svoje okvire delovanja.

Vse večja usmerjenost podjetij k družbeni odgovornosti in vse večji trend k etičnemu obnašanju na poslovnem področju ter upoštevanje, kaj je prav in kaj ne, sili ravnatelje in lastnike podjetij, da postavijo jasne meje, do kam velja iti oziroma katero dejanje je etično sprejemljivo in katero ni. Problemi kot so nepravna poslovna darila, prejemanje podkupnin, neprimerna izplačila ravnateljem, konflikti pri poslovanju s tujino, vdiranje v zasebnost zaposlenih, odnos do okolja, itd. predstavljajo le nekatera področja, ki ravnatelje v določeni situaciji lahko pripeljejo do sprejetja dvomljivih odločitev, ki so posledica svobodne interpretacije etičnih načel.

Poznamo različne stopnje družbene odgovornosti, ki jih dosegajo posamezna podjetja. Za razvrščanje podjetij na različne nivoje družbene odgovornosti je uporabna t. i. piramida družbene odgovornosti, ki je prikazana na sliki spodaj.

Slika 1: Piramida družbene odgovornosti podjetja



Vir: Jaklič, 1999, str. 279.

Kot je razvidno iz Slike 1, je ekonomska odgovornost prva in najpomembnejša odgovornost podjetja. Predstavlja temelj za izvajanje vseh ostalih stopenj družbene odgovornosti. Družbeno neodgovorno je tisto podjetje, ki posluje z izgubo. Zakonska odgovornost zahteva od podjetij, da upoštevajo zakone. Družbeno neodgovorno je tisto podjetje, ki ne spoštuje zakonov in predpisov. Etična odgovornost predstavlja dopolnilo zakonski odgovornosti. Pokriva vse tiste aktivnosti, ki jih od podjetja pričakuje družba, vendar niso predpisane z zakoni. Družbeno neodgovorno je tisto podjetje, ki se obnaša neetično. Najvišjo raven družbene odgovornosti pa predstavlja filantropska odgovornost, ki jo sestavljajo aktivnosti fakultativne narave, kot so razna sponzorstva, donacije in druge

prostovoljne aktivnosti. Če podjetje ne sodeluje pri teh aktivnostih, še ne pomeni, da je družbeno neodgovorno. Nekateri primeri družbene odgovornosti so razvidni iz Tabele 3.

Tabela 3: Stopnje družbene odgovornosti podjetja in njihove značilnosti

VRSTA ODGOVORNOSTI	PRIČAKOVANJA DRUŽBE	PRIMERI
FILANTROPSKA ODGOVORNOST	ZAŽELENO	- prostovoljne aktivnosti - donatorstvo - sponzorstvo - programi, ki podpirajo lokalno skupnost
ETIČNA ODGOVORNOST	PRIČAKOVANO	- izogibanje dvomljivih dejavnosti - sprejemanje zakonov kot minimuma zahtev - sprejemanje etičnih načel v poslovnem svetu
ZAKONSKA ODGOVORNOST	ZAHTEVANO	- podrejanje vsem zakonom - tehnični predpisi - izpolnjevanje pogodbenih obveznosti
EKONOMSKA ODGOVORNOST	ZAHTEVANO	- dobičkonosnost - maksimiranje vrednosti prodaje - minimaliziranje stroškov - premišljene strateške odločitve - povečevanje vrednosti podjetja

Vir: Jaklič, 1999, str. 280.

Medtem ko sta področji ekonomske in zakonske odgovornosti dokaj nazorno definirani, sta področji etične in filantropske odgovornosti manj jasno določeni. Etična odgovornost je odvisna od etičnih norm določene družbe, filantropska pa tudi od domišljije podjetja oziroma njegovega vodstva. Ravno zaradi tega sta etična in filantropska odgovornost tisti, ki tvorita jedro družbene odgovornosti podjetja.

Podjetje lahko izkazuje svojo družbeno odgovornost na mnogih področjih. Naj na tem mestu naštejemo nekaj primerov, kjer izkazuje družbeno odgovornost do:

- a) zaposlenih:
 - spodbujanje napredovanja žensk
 - odnos do invalidov pri zaposlovanju
 - omogočanje varstva otrok zaposlenih
 - odnos do varstva pri delu, zdravja zaposlenih

- b) kupcev:
 - zagotavljanje kakovosti izdelkov in storitev
 - izogibanje nedovoljeni cenovni diskriminaciji
 - spoštovanje predpisov glede embaliranja in označevanja izdelkov
 - hitro reševanje reklamacij

- c) konkurentov:
 - izogibanje nelojalni konkurenci
 - spoštovanje patentnih zaščit
 - izogibanje uporabi dumpinga

Nekateri menijo, da vsi, tako interesne skupine kot podjetje, pridobijo, če je podjetje družbeno odgovorno. Drugi pravijo, da je družbena odgovornost predvsem strošek, ki zmanjšuje konkurenčnost podjetja. Na vprašanje, ali družbena odgovornost povečuje ali zmanjšuje dobiček podjetja, ni enotnega odgovora, kajti različne raziskave dajejo različne rezultate.

3.4. PREDNOSTI IN SLABOSTI MODELA INTERESNIH SKUPIN

Prednost sodelovanja različnih interesnih skupin pri upravljanju je v tem, da takšen pristop daje velik poudarek na premagovanje problemov podinvestiranja, povezanega z oportunističnim obnašanjem. Eden največjih izzivov reform je razvoj takšnih modelov upravljanja podjetja, ki bodo omogočali družbeno učinkovite naložbe s strani vseh interesnih skupin. Pristop interesnih skupin spodbuja zavezanost in zagotavlja aktivno kooperacijo med interesnimi skupinami, kar vodi v dolgoročno dobičkonosnost podjetja. Prednost takega pristopa se kaže tudi v večjem zaupanju in povezanosti s podjetjem.

Udeležba različnih udeležencev pri upravljanju ima tudi nekatere slabosti. Argenti (Clarke, 1998, str. 186) navaja naslednje argumente, ki govorijo proti takemu načinu upravljanja:

- problemi pri vzpostavljanju medsebojnih odnosov, kajti interesne skupine so precej raznolike, medtem ko so npr. skupine lastnikov oziroma delničarjev relativno homogene,
- cilji in pričakovanja interesnih skupin niso jasno opredeljeni,
- težko je uravnovesiti interese vseh interesnih skupin,
- ocenjevanje in presojanje vrednot pri različnih interesnih skupinah je težavno.

Ena izmed kritik modela interesnih skupin je tudi, da ravnatelji nimajo smernic pri postavljanju prednostnih ciljev podjetja, ter da slabo poslovanje podjetja pogosto upravičujejo z interesnimi skupinami. Prednost lastniškega modela je v tem, da ravnateljem daje vodila oziroma smernice pri postavljanju prioritet, obenem pa vzpostavlja mehanizem za merjenje učinkovitosti vodstva podjetja (npr. dobičkonosnost).

Na vprašanje, katera interesna skupina je za podjetje najpomembnejša, ni enotnega odgovora. Obstajata pa dva osnovna pogleda glede tega. Prvi je tradicionalni pogled, ki pravi, da mora podjetje zadovoljiti predvsem lastnike (delničarje). Sodobnejše je drugo stališče, da naj podjetje zadovoljuje vse njegove interesne skupine, posebno pozornost pa naj v okviru tega nameni zaposlenim v podjetju.

Moderna podjetja vedo, da tudi za delničarje ne bo dobička, če ne bodo prej poskrbela za vse ostale interesne skupine. Zavedajo se, da morajo zaposlenim nuditi visoko stopnjo zadovoljstva, saj le tako lahko pričakujejo nizko stopnjo fluktuacije, sposobne kadre, visoko stopnjo produktivnosti, inovativnosti, kakovosti, itd. Zadovoljni zaposleni vodijo k zadovoljnim kupcem, le-ti pa k zadovoljnim delničarjem (Kotler, 1996, str. 64).

4. SOUPRAVLJANJE ZAPOSLENIH

4.1. OPREDELITEV SOUPRAVLJANJA

Sistem sodelovanja zaposlenih pri upravljanju je ena izmed pojavnih oblik tako imenovanega participativnega načina upravljanja podjetij, ki temelji na spoznanjih sodobne organizacijske teorije o pomenu človeškega dejavnika v organizaciji. Njegov glavni cilj je večja ekonomska učinkovitost in poslovna uspešnost podjetja. Večja poslovna uspešnost podjetja pa je iz razumljivih razlogov vsekakor v skupnem interesu tako lastnikov in ravnateljev kot tudi zaposlenih (Gostiša, 1999, str. 17-18).

S takšnim načinom upravljanja je torej mogoče dosegati dve vrsti sinergijskih učinkov:

- večje zadovoljstvo zaposlenih,
- večja poslovna uspešnost podjetja kot celote.

Ena izmed možnih delitev upravljanja je na avtokratsko, posvetovalno in participativno upravljanje. Možnosti sodelovanja zaposlenih pri odločanju so pri teh modelih upravljanja prikazane v Tabeli 4.

Tabela 4: Shematski prikaz ene izmed možnih teoretičnih klasifikacij različnih modelov upravljanja

UPRAVLJANJE		SODELOVANJE ZAPOSLENIH PRI ODLOČANJU
avtokratsko (direktivno)	- sprejemanje odločitev - plasiranje odločitev	- pravica do informacij - pravica pritožbe
konzultativno (posvetovalno)	- presoja pripomb in pritožb - možne spremembe odločitev - sprejemanje sugestij	- (po)svetovalna pravica - pravica dajanja pobud in predlogov - pravica sodelovanja v razpravi
participativno (sodelovalno)	- določitev meja oziroma okvirov pri odločanju skupine - znotraj meja (okvirov) sodelavci samostojno odločajo ali vsaj soodločajo	- pravica nestrinjanja in nasprotovanja - pravica soodločanja in samostojnega odločanja - pravica dajanja soglasja

Vir: Gostiša, 1999, str. 18.

V približno sto letih razvoja je organizacijska znanost postopno dograjevala svoje poglede na pomen človeškega dejavnika v organizaciji. Danes lahko rečemo, da velik pomen človeškega faktorja za uspešnost podjetja v teoriji ni več sporen. Vse bolj prevladuje že omenjeno prepričanje, da so konkurenčna prednost podjetja predvsem ljudje, in sicer izobraženi ter usposobljeni zaposleni, ki so pripravljeni v njem razvijati svoje človeške potenciale in obenem prispevati k njegovi rasti. Za današnjo organizacijo je ključno, da na zaposlene ne gleda več kot na strošek, temveč kot na pomemben vir (Gostiša, 1999, str. 19).

Eno od temeljnih vprašanj sodobnega upravljanja je, kako čim bolj optimalno izkoristiti obstoječi človeški potencial v podjetju. Tako teorija kot praksa sodobnega upravljanja vse

bolj ugotavljata, da je ključ rešitve tega vprašanja predvsem v prijemih, ki prispevajo k ustvarjanju čim večje stopnje zadovoljstva pri delu in pripadnosti zaposlenih podjetju oziroma k čim bolj vsestranski integraciji zaposlenih v podjetje. To ima lahko tudi ugodne motivacijske učinke. Le zaposleni, ki so zadovoljni pri delu in se identificirajo s podjetjem, so namreč pripravljeni prispevati največ, kar je v njihovi moči. Težijo k čim boljšim rezultatom lastnega in skupnega dela v podjetju. Ukazovanje, nadziranje in kaznovanje kot temeljni principi klasičnega upravljanja, pa zagotovo niso prava pot za doseg tega cilja.

Človeka v delovnem procesu ne moremo obravnavati enako kot delovnega stroja, kar je sicer bistvena napaka klasične teorije in prakse upravljanja (t. i. taylorizem). Če je zaposleni postavljen le v položaj poslušnega izvrševalca ukazov nadrejenih, od njega seveda ni moč pričakovati posebne prizadevnosti, kreativnosti in inovativnosti pri delu. Iz tega sledi, da ob takšnem načinu vodenja, ostane v podjetju ogromen produktivni človeški potencial v glavnem neizkoriščen.

Avtorji opredeljujejo predvsem tri vrste sodelovanja zaposlenih pri upravljanju:

- a) sodelovanje pri odločanju,
- b) udeležba v dobičku,
- c) lastniška participacija v podjetju (notranje delničarstvo).

Sodelovanje zaposlenih pri odločanju temelji na delu, medtem ko sta udeležba v dobičku in lastništvo zaposlenih obliki finančne participacije zaposlenih in temeljita na kapitalu.

Sodelovanje zaposlenih v procesu odločanja zmanjšuje konflikte med delom in kapitalom ter pozitivno vpliva na identifikacijo zaposlenih s podjetjem in njegovimi cilji, kar pozitivno vpliva na učinkovitost. V primeru prevelikega vpliva zaposlenih se lahko pojavi nevarnost izplačevanja previsokih dohodkov in zanemarjanja investicij.

Udeležba v dobičku v kombinaciji z določenim deležem fiksne plače pozitivno vpliva na kooperativnost med zaposlenimi, poveča njihovo motiviranost za doseganje zastavljenih ciljev ter posredno vpliva na večje zaposlovanje. Zaradi večje fleksibilnosti plač in zmanjšanja mejnih stroškov dela zagotavlja tudi bolj stabilen dobiček v obdobju krize.

Lastniška participacija pomeni, da so zaposleni lastniki delnic v podjetju. Zaposleni pa kot lastniki kapitala nosijo tudi del tveganja finančnih izgub, zato se zdi pravično, da imajo možnost sodelovanja v odločanju.

Ustrezna kombinacija sodelovanja zaposlenih v odločanju in v rezultatih naj bi prispevala k manjšemu številu konfliktov, olajšala in pospešila restrukturiranje ter eliminirala ali vsaj

bistveno zmanjšala nasprotja med delom in kapitalom. Vendar pa zaradi razumljive težnje po povečevanju zasluzka na zaposlenega participacija predstavlja znatno mero tveganja neučinkovitega obnašanja.

Sodobna teorija participativnega upravljanja pravi, da mora biti ljudem v podjetju zagotovljen status aktivnih udeležencev celotnega poslovnega procesa. To pa pomeni možnost čim večjega sodelovanja pri sprejemanju poslovnih odločitev, tako na nivoju lastnega delovnega mesta kot na nivoju podjetja kot celote. Potrebno je torej hkrati razvijati individualno in kolektivno participacijo zaposlenih v poslovnem procesu.

Predvsem zaradi večje poslovne uspešnosti si sodobni ravnatelji prizadevajo zaposlene čim bolj vključiti v vse vidike poslovanja podjetja. To pomeni, da razvijajo participativni model upravljanja (Gostiša, 1999, str. 19).

4.2. NEMŠKI MODEL UPRAVLJANJA

V zadnjih letih se v svetu vedno bolj uveljavlja sodelovanje zaposlenih pri upravljanju, in sicer v različnih oblikah. Pri tem gre za udeležbo tako v lastništvu kot v procesu odločanja. V ZDA in Veliki Britaniji, ki imata anglo-ameriški model upravljanja, se lahko srečamo predvsem s finančno participacijo. Prevladujoča oblika te participacije so plani lastniških deležev zaposlenih (ESOP - employee share ownership plans), prisotni so tudi plani delitve dobička (profit sharing), ni pa zaslediti udeležbe zaposlenih v procesu odločanja.

V praksi se je izkazalo, da je participacija zaposlenih pri odločanju pogostejša in pomembnejša v nemškem modelu upravljanja podjetij kot pa v anglo-ameriškem. V Nemčiji se je zaradi zgodovinskih razlogov upravljanje razvijalo na drugačen način kot v anglosaških državah, kot sta Velika Britanija in ZDA. V začetku 19. stoletja so imele banke pomembno vlogo v nemškem gospodarstvu. Podjetniki so dovoljenje za delovanje in sredstva pogosto dobili od zemljiških gospodov ter kapital od bank. Na ta način si lahko razložimo večjo vlogo bank in države pri upravljanju v primerjavi z anglo-ameriškim sistemom. Banke so torej investirale kapital v podjetje, vendar pa se niso imele namen spuščati v ravnanje poslovanja (Rozman, 1998, str. 247). V nemškem sistemu upravljanja podjetij se je tako razvil sistem bančnega financiranja. Banke imajo znatne lastniške portfelje in pogosto zastopajo večino delničarjev.

V nemškem okolju imajo sindikati zelo pomemben vpliv na nastanek in razvoj sistema participacije zaposlenih. Rezultati številnih proučevanj kažejo, da organi participacije v podjetjih uspešno delujejo le, če imajo širšo zunanjo, organizacijsko, marsikdaj pa tudi politično in strokovno podporo. Takšno podporo jim največkrat zagotavljajo sindikati.

Sindikati razpolagajo z mehanizmi, ki lahko spodbujajo dejavnost sodelovanja zaposlenih v vsakem podjetju.

V nemškem modelu se je izoblikovalo predstojništvo, ki ureja in usmerja poslovanje, ter nadzorni svet, ki le nadzira uspešnost poslovanja, imenuje pa ga skupščina delničarjev. Nadzorni svet je sestavljen izključno iz neizvršilnih članov, kar pomeni, da v njih ne morejo sedeti člani ravnateljstva podjetja. Poleg skupščine delničarjev, nadzornega sveta in predstojništva pa so v nemškem sistemu tudi predstavniki delavcev v organih družbe. Pri tem sistemu je zato bolj kot v anglo-ameriškem izrazita vloga zaposlenih, ki sodelujejo predvsem v nadzornih svetih (Peklar, 2002).

Primer nemškega modela upravljanja je zakonodaja Nemčije, Italije, Hrvaške, Nizozemske, Avstrije, Slovenije, ipd. To so evropske države, kar pa ne pomeni, da ima Evropa le nemški sistem upravljanja. Francosko pravo ima oba modela upravljanja, vendar je večina francoskih podjetij organizirana po anglo-ameriškem modelu (Kocbek, Ivanjko, Bratina, 1998, str. 31). Logično je, da smo v Sloveniji prevzeli nemški sistem upravljanja, saj je pri nas lastnina nastajala iz družbenega premoženja, in ne na podlagi lastnega kapitala.

Francoska zakonodaja zagotavlja davčne olajšave za uvedbo različnih oblik participacije že od začetka sedemdesetih let. Do uvedbe spremenjene zakonodaje leta 1986, je bila najbolj razširjena oblika finančne participacije udeležba v lastništvu podjetja, po tem letu pa se je močno povečala gotovinska udeležba v dobičku. V Franciji spodbujajo vlaganje gotovinskih bonusov v sklade prihrankov, ki so reinvestirani v delnice podjetja, opcije in podobno. Raziskave so pokazale, da udeležba v dobičku pozitivno vpliva na fleksibilnost plač in zmanjša potrebo po spreminjanju zaposlenosti, obenem pa prispeva tudi k večji in bolj stabilni rasti poslovanja.

V Italiji je prav tako mogoče opaziti širitev finančne participacije, ki omogoča podjetjem večjo organizacijsko fleksibilnost ter večjo fleksibilnost plač. Na ta način se podjetja izognejo ali vsaj zmanjšajo potrebo po odpuščanju presežne delovne sile v kriznih obdobjih, za zaposlene pa to pomeni večjo socialno varnost. Prav tako se v teh podjetjih zmanjšuje izostajanje z dela, izboljšuje se kakovost in povečuje proizvodna prilagodljivost.

V Nemčiji igrajo pomembno vlogo posojilodajalci. Poudarjen je predvsem dolgoročni odnos med bankami in podjetji. Udeležba zaposlenih v procesu odločanja je precejšnja, saj nemška zakonodaja zahteva predstavnike delavcev v upravnih odborih vseh podjetij z nad 500 zaposlenimi. Finančna participacija pa se najpogosteje pojavlja v manjših podjetjih.

4.3. INDIVIDUALNA IN KOLEKTIVNA PARTICIPACIJA

Individualna (neposredna) participacija pomeni možnost neposrednega vključevanja zaposlenih kot posameznikov v sprejemanje različnih odločitev v poslovnem procesu. Odvija se na ravni delovnega mesta. Ta vrsta sodelovanja zaposlenih je zelo pomembna za zadovoljevanje različnih, predvsem pa osebnostnih potreb človeka v sferi dela.

Teorija participativnega upravljanja izhaja iz spoznanja, da ljudje ne delajo samo zato, da bi zaslužili za življenje. Človek je družbeno in ustvarjalno bitje, ki z delom poleg materialnih potreb zadovoljuje tudi številne osebnostne in socialne potrebe, kot so osebni razvoj, spoštovanje, varnost, samopotrjevanje, itd. Višja kot je stopnja zadovoljevanja potreb zaposlenih v sferi dela, večje je njihovo zadovoljstvo, s tem pa tudi prizadevnost pri delu in pripadnost podjetju ter preko tega učinki na poslovno uspešnost podjetja. Bistvo individualne participacije zaposlenih je torej v tem, da je vsakemu posamezniku omogočena čim večja samostojnost pri opravljanju lastnega dela in možnost vplivanja na potek poslovnega procesa vsaj v ožji delovni enoti (Gostiša, 1999, str. 27).

V strokovni literaturi lahko zasledimo predvsem dve vrsti individualne participacije. Prva se nanaša na procese komuniciranja v organizaciji. Njen namen je informirati zaposlene ter pri njih oblikovati mnenja in stališča, ki bi bila v prid ravnateljstvu. Oblike procesov komuniciranja so predvsem sestanki oddelkov, zbori zaposlenih, elektronsko informiranje in sestanki timov. Potencialni problem teh procesov je dosegljivost informacij.

Druga vrsta individualne participacije je povezana z reševanjem problemov. Njen namen je v čim hitrejšem reševanju težav in zapletov, ki jih imajo zaposleni. Ta vrsta neposredne participacije ima več oblik, in sicer:

- predlogi zaposlenih v zvezi z delom,
- krožki kvalitete, kjer se udeleženci naučijo kolektivnega reševanja težav in izboljševanja kvalitete proizvodov in storitev,
- skupinsko delo,
- samoupravni timi, katerih cilj je zagotavljati stalno motiviranost zaposlenih za izboljšave proizvodnih procesov.

O kolektivni (predstavniški) obliki soupravljanja govorimo, kadar se zaposleni vključujejo v proces poslovnega odločanja posredno, to je preko delavskih predstavništev v podjetju.

Pri nas poznamo tri taka predstavništva, in sicer:

- 1) svet delavcev:
 - se oblikuje v vseh podjetjih z več kot 20 zaposlenimi,
 - je organ kolektivnega sodelovanja zaposlenih v procesih odločanja,
 - z zakonom (ZSDU) je predpisano sodelovanje in vplivanje na določene zadeve in z določeno stopnjo,

- 2) predstavniki delavcev v nadzornem svetu:
 - izvoli in odpokliče jih svet delavcev,
 - so popolnoma enakopravni člani nadzornega sveta in pri odločanju tega organa zastopajo interese zaposlenih,

- 3) delavski direktor (predstavniki delavcev v upravi družbe):
 - je obvezen organ v vseh podjetjih z več kot 500 zaposlenimi,
 - je enakopraven član uprave družbe, ki ga predlaga svet delavcev, imenuje pa ga nadzorni svet,
 - pri sprejemanju odločitev predstavlja in zastopa interese zaposlenih glede kadrovske in socialne zadeve.

Kolektivna participacija se odvija na ravni podjetja kot celote. Z njeno pomočjo zaposleni sodelujejo pri odločanju o skupnih zadevah organizacije, se pravi o pomembnejših organizacijskih, ekonomskih in kadrovske socialne vprašanjih v podjetju.

Zaposleni so dandanes glavni dejavnik konkurenčnosti podjetij, pogoj za sproščanje tega potenciala pa je njihovo zadovoljstvo pri delu in v zvezi z njim. Stopnja le-tega je seveda odvisna od stopnje zadovoljenosti njihovih potreb in interesov v poslovnem procesu oziroma v sferi dela, ki se lahko uveljavljajo samo skozi sistem soupravljanja zaposlenih v podjetju. Z razvitim sistemom individualne in kolektivne participacije zaposlenih pri upravljanju je mogoče zagotoviti interesno ravnotežno in poslovno uspešno upravljanje podjetij.

4.4. INVESTICIJE V PODJETJIH S SOUPRAVLJANJEM

V podjetjih, kjer zaposleni sodelujejo pri upravljanju, se pogosto pojavlja problem financiranja investicij. Zaposleni namreč zasledujejo predvsem kratkoročne cilje maksimiranja dohodkov. Presežek, ki ga podjetje ustvari, bi zato lahko prerazdeljevali v obliki plač in drugih ugodnosti ter premalo sredstev namenjali investiranju. Pri izboru investicijskih projektov naj bi se osredotočili predvsem na čas, v katerem se investicija

povrne. Ob predpostavki zasledovanja kratkoročnih ciljev to pomeni, da bi izbrali investicije, ki bi bile povrnjene v čim krajšem času, ne glede na njihovo utemeljenost in dejansko kakovost.

S tem, ko ljudje investirajo v podjetje, v katerem so zaposleni, izpostavljajo svoje ekonomsko premoženje podobnim tveganjem kot svoj "človeški kapital". Prispevanje v kapital podjetja se jim kot delničarjem povrne v neposredni obliki, posredno pa v obliki večje varnosti zaposlitve. V nasprotju z vlagatelji v klasična kapitalistična podjetja se jim ni potrebno bati prisvajanja koristi iz investicij s strani drugih družbenih skupin.

Omejenost internih finančnih virov je mogoče kompenzirati z izposojanjem kapitala, vendar je potrebno upoštevati, da utрпи posojilodajalec večjo izgubo v primeru propada, če je delež lastniškega kapitala manjši. Investiranje v netipične oblike organizacije, kakršno je podjetje s soupravljanjem v kapitalističnem okolju, predstavlja večje tveganje za posojilodajalca. Banke in potencialni investitorji se zato pogosto izogibajo investicijam v tovrstna podjetja, saj imajo premajhen vpliv na odločanje v podjetju (Gui, 1985, str. 107-121).

4.5. VLOGA ZAPOSLENIH PRI SOUPRAVLJANJU

V sodobnem podjetju, ki utemeljuje svoje konkurenčne prednosti na znanju, lastniki niso edini, ki prevzemajo tveganje. Ustvarjena dodana vrednost v podjetju je funkcija uporabljene tehnologije v najširšem smislu, slednja pa funkcija investiranja v znanje, ki ga razvijajo in hranijo zaposleni. Zahtevano znanje je največkrat zelo specifično. Zaposleni se morajo pogosto izobraževati in usposabljeni na področju specifičnega znanja in spretnosti, zato je tudi tveganje večje, ker se s tem poveča odvisnost od določenega podjetja ali panoge (Blair, 1998, str. 196).

Zaposleni pa so s svojim znanjem, sposobnostmi in izkušnjami razvili pomembno znanje tudi za podjetje, kar pomeni, da so neke vrste vlagatelji v podjetje. Dandanašnji je znanje ključni dejavnik sedanje in prihodnje uspešnosti poslovanja ter temeljni vir konkurenčne prednosti. Iz tega bi sledilo, da so zaposleni kot lastniki znanja pravzaprav eni od glavnih delničarjev podjetja. Potemtakem bi morali tudi zaposleni, in ne le lastniki kapitala, sodelovati pri upravljanju podjetja. A vendar lastniki znanja za svoje znanje dobijo v zameno le plačo. S tem naj bi bili poplačani za svoj prispevek k uspešnosti podjetja. To pa ni dovolj, če želimo, da bi zaposleni ustvarjali čim več novega znanja družbe.

Raziskave so pokazale, da podjetja, ki dajejo večji poudarek zaposlenim in jih postavijo ob bok lastnikom ter kupcem podjetja, beležijo boljše rezultate poslovanja. Večji poudarek

zaposlenim dejansko pomeni, da se daje večji poudarek odgovornosti, strokovnosti, znanju in izkušnjam zaposlenih, obenem pa pomeni tudi možnost njihovega soodločanja (Wheeler, Sillanpää, 1998, str. 202-203). Zaposleni predstavljajo najbolj kompleksen proizvodni dejavnik. Njihov interes ni dobiček, njihov interes je po Maslowu seveda plača, že zaradi potrebe po varnosti in zagotovitvi eksistence, nadalje pa dobri odnosi s sodelavci in vodstvom, dobri delovni pogoji, napredovanje ter samouresničevanje (Gostiša, 1996, str. 51). Zato je razumljivo, da podjetja največ denarja namenijo v ustvarjanje ugodnih razmer v podjetju, da se bodo zaposleni počutili dobro.

Zaposleni so s svojim specifičnim znanjem vezani na podjetje ali vsaj na panogo in je situacija podobna kot pri delovnih strojih; na primer šivalni stroj je koristen samo v tekstilni tovarni. Na drugi strani pa lahko lastniki delnic le-te kadarkoli prodajo. Ko zaposleni prodajo svoje znanje podjetju, tudi niso več njegovi lastniki in ga ne morejo naprej izkoriščati. Torej so zaposleni mnogo bolj vezani na podjetje, ker imajo specifične veščine in znanje (Blair, 1998, str. 197).

Ko se zaposleni vključijo v podjetje, se morajo le temu prilagoditi. Prilagoditi morajo svoje znanje, ki pa ga posledično lahko uporabljajo le v tem podjetju, zato tudi tvegajo veliko več kot lastniki podjetja, ki lahko svoj denar naložijo še kam drugam (Plender, 1998, str. 212). Samo plača zato ni zadostno nadomestilo, temveč bi morali zaposleni s specifičnimi vlaganji v podjetje, prejeti tudi ustrezno premijo za večje tveganje, predvsem v smislu zadovoljevanja njihovih interesov in potreb.

Če privzamemo, da je ključni vir podjetja kapital, potem je temeljni cilj podjetja ustvarjanje dobička. Ker pa danes dajemo vedno večji pomen znanju, stopijo v ospredje želje in interesi zaposlenih (Clarke, 1998, str. 188). Na tem mestu se poraja vprašanje, če je soupravljanje podjetja dejansko v njihovem interesu. V praksi lahko namreč pogosto opazimo, da zaposlenim niti ni v interesu sprejemanje odločitev o podjetju kot celoti, zato se večkrat odločijo za prodajo delnic podjetja, ko se pojavi ugodna priložnost, zaposlitve pa kljub temu ne zamenjajo.

Ugodni delovni pogoji, dobri odnosi in zadovoljstvo v podjetju so tisti faktorji, ki zaposlene motivirajo, da dajo kar največ od sebe ter tako ustvarjajo novo znanje za podjetje v največji meri. Zadostnost teh koristi za zaposlene pa pogosto postane vprašljivo ob spremljanju velikih nagrad, ki jih za "nedelo" prejemajo lastniki (Plender, 1998, str. 212-213). Z namenom, da bi izravnali te neenakosti, so se v podjetjih odločili za neke vrste pokojninsko shemo, kjer gre za dodatna nadomestila zaposlenim v obliki pokojninskega varčevanja (Plender, 1998, str. 215).

V sodobnem, globalnem svetu je za oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja vedno pomembnejše vprašanje notranje organizacije. Če podjetje vzpostavi razmerja med lastniki, ravnatelji in zaposlenimi, ki omogočajo učinkovito izrabo posebnih sposobnosti, znanja in sredstev, lahko oblikuje organizacijsko rento. To so koristi, ki jih ni mogoče pripisati posamezniku, temveč izhajajo iz organizacije podjetja kot celote.

Številne študije se ukvarjajo z vprašanjem, kdo in kako naj upravlja podjetja in kakšna distribucija vpliva omogoča vzpostavitev ustreznih pogojev njihovega poslovanja. Novejše organizacijske teorije temeljijo na poudarjanju medosebnih odnosov in se opirajo na človekove potrebe. V skladu s tem se čedalje večja vloga pri upravljanju pripisuje zaposlenim. Prednosti participiranja zaposlenih pri upravljanju naj bi izhajale iz kolektivnega vzdušja. Takšno vzdušje povečuje motivacijo zaposlenih, jim daje več možnosti za razvoj ustvarjalnih in inovativnih sposobnosti, povečuje stopnjo identifikacije zaposlenih s cilji podjetja ter se v končni fazi odraža v učinkovitejšem poslovanju podjetij (Prašnikar, 1991, str. 5).

Nekateri avtorji ugotavljajo, da upoštevanje vseh ključnih interesnih skupin podjetja ni samo moralna obveza, temveč strateška nujnost v globalnem svetu, kjer konkurenčne prednosti vedno bolj temeljijo na specifičnih vlaganjih, to je na znanju in izkušnjah, ki jih imajo zaposleni.

4.6. SOUPRAVLJANJE ZAPOSLENIH V SLOVENIJI

4.6.1. PRAVNI OKVIR SOUPRAVLJANJA

V Sloveniji ureja sodelovanje zaposlenih pri upravljanju Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju – ZSDU (1993), poleg tega pa so posamezna vprašanja urejena tudi v Zakonu o gospodarskih družbah – ZGD (1993, 1994).

Po ZSDU so opredeljene štiri stopnje participacije zaposlenih. Najnižja stopnja participativnosti je določena z obveznostjo delodajalca, da je svet delavcev obveščen o gospodarskem položaju družbe, stanju proizvodnje, razvojnih ciljih, spremembah v tehnologiji, organizaciji proizvodnje in podobno (89. člen). O vprašanjih v zvezi s spremembo dejavnosti, zmanjšanjem gospodarskih aktivnosti, spremembami v organizaciji proizvodnje oziroma tehnologije ter letnim poročilom in letnim obračunom mora delodajalec dati informacijo, preden sprejme odločitev, v nasprotnem primeru ima svet delavcev možnost zadržanja odločitve (98. člen).

Nekoliko višja stopnja soupravljanja zaposlenih je skupno posvetovanje, katerega namen je posvetovanje in usklajevanje stališč delodajalca in sveta delavcev (92. člen). Če do uskladitve ne pride, delodajalca ne veže mnenje sveta delavcev pri vprašanjih, povezanih s statusnimi in kadrovskimi zadevami. Skladno z 2. členom ZSDU je dolžan le posredovati potrebne informacije vsaj 30 dni pred sprejemom odločitve in določiti rok za skupno posvetovanje vsaj 15 dni pred sprejetjem odločitve.

Pri soodločanju mora delodajalec pridobiti soglasje delavcev, preden sprejme določeno odločitev. Soglasje je potrebno za vprašanja o osnovah za odločanje o izrabi letnega dopusta, merilih za ocenjevanje delovne uspešnosti, organizaciji in izvajanju ukrepov varnosti pri delu, kriterijih za nagrajevanje inovacijske dejavnosti in kriterijih za napredovanje delavcev ter za vprašanja o razpolaganju s stanovanjskim skladom in počitniškimi zmogljivostmi (95. člen).

Možnost zadržanja odločitve, do katere pride zaradi delodajalčevega neobveščanja pred sprejemom odločitve oziroma neseznanitve ali nespoštovanja 30-dnevnega roka za posredovanje informacij ter neposvetovanja o kadrovskih ali statusnih zadevah, predstavlja najvišjo stopnjo sodelovanja zaposlenih pri upravljanju. Če se odločitev še ne izvršuje, se lahko z zadržanjem odločitve odpravi pomanjkljivosti, v primeru, da se izvršuje, pa se lahko prepreči nadaljnje izvrševanje in zatem odpravi pomanjkljivosti. V primeru, da je odločitev že izvršena, bi bilo zgolj zaradi nespoštovanja proceduralnih določb vprašljivo zahtevati razveljavitev (Mežnar, 1996, str. 116-119).

ZSDU opredeljuje tri različne modele soupravljanja zaposlenih, ki jih priznava tudi Evropska unija, in sicer:

- 1) sodelovanje v organih družbe,
- 2) sodelovanje v upravljanju preko sveta delavcev ali delavskega zaupnika,
- 3) dogovorna ureditev soupravljaljskih upravičenj.

Sodelovanje v organih družbe vključuje sodelovanje v nadzornem svetu in sodelovanje v upravi družbe. ZSDU določa zgolj spodnjo mejo števila predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, in sicer mora biti v nadzornem svetu v družbah, ki imajo manj kot 1000 zaposlenih, vsaj tretjina predstavnikov delavcev, v družbah z nad 1000 zaposlenimi pa vsaj polovica. Vsa ostala vprašanja so prepuščena Zakonu o gospodarskih družbah, ki jih nadalje prenaša na statut posamezne družbe ali natančneje delniške družbe (261. in 262. člen). Problem se pojavi, če je predstavnikov delavcev točno polovica, ker ZSDU namreč ne ureja vprašanja neodločenega izida glasovanja in ne vprašanja določitve predsedujočega nadzornega sveta.

Sodelovanje v upravi družbe je v družbah z nad 500 zaposlenimi mogoče preko predstavnika delavcev, to je delavskega direktorja. Ker pa je uprava organ delniške družbe, velja z zakonom določena obveznost le za to obliko kapitalskih družb. Poleg tega je sporna določba ZSDU, ki določa, da delavski direktor "zastopa in predstavlja interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj". Ta namreč nasprotuje opredelitvi uprave po ZGD, po kateri uprava družbo vodi samostojno in na lastno odgovornost, člani sprejemajo odločitve soglasno in zastopajo družbo skupno. Iz tega pa sledi, da je delavski direktor lahko le eden izmed ravnateljev.

Sodelovanje v upravljanju preko sveta delavcev ali delavskega zaupnika je pravica in ne obveznost (8. člen ZSDU). Svet delavcev se oblikuje na pobudo delavcev v družbah z vsaj 20 zaposlenimi z aktivno volilno pravico (zaposleni, ki so v podjetju nepretrgoma najmanj pol leta). V družbah, kjer je zaposlenih manj kot 20 ljudi, sodelujejo delavci v upravljanju preko delavskega zaupnika.

Pogodba med družbo in predstavniki zaposlenih ureja dogovorno ureditev soupravljaljskih upravičenj, ki jo ZSDU omogoča v 5. členu. Ta model participacije zaposlenih je pogojen z obstojem sveta delavcev, z dogovorom pa se lahko določijo tudi dodatni načini ter večji obseg implementiranja posameznih načinov sodelovanja zaposlenih pri upravljanju. Ker pa pravna narava in vsebina dogovora nista jasna, gre dejansko le za dopolnitev prvih dveh modelov soupravljanja zaposlenih in ne za pravi, tretji model.

4.6.2. OBNAŠANJE SLOVENSКИH PODJETIJ

Zaradi družbeno-ekonomskega sistema, v katerem so slovenska podjetja delovala v preteklosti, se razlikujejo od podjetij v razvitih tržnih gospodarstvih po pomenu in vplivu zaposlenih na ključne poslovne odločitve. V precejšnji meri je na korporativno lastništvo vplival Privatizacijski zakon iz leta 1993. Vsako podjetje v družbeni lasti je bilo dolžno prenesti po 20% svojih delnic na zaposlene, 20% na Sklad za razvoj, 10% na Pokojninski sklad ter 10% na Odškodninski sklad. Preostalih 40% delnic je svet delavcev oziroma upravni odbor podjetja lahko alociral notranjim investitorjem, in sicer za gotovino ali certifikate (notranji odkup) ali pa na podlagi javne ponudbe zunanjim vlagateljem (public tender).

Metoda notranjega odkupa, ki je bila prevladujoča privatizacijska metoda v Sloveniji, se je izkazala kot obramba podjetij pred umetno ustvarjenimi lastniki (Ribnikar, 1996, str. 8). Posledica tega se kaže v zaprtosti teh podjetij pred zunanjimi investitorji, njihova vedno močnejša značilnost pa je "employeeism" (Prašnikar, 1998, str. 65). To pomeni, da so podjetja zaradi izbire med naložbami in plačami zaposlenih, v korist plač in drugih

izdatkov za zaposlene, omejena v svoji rasti, kar povratno vpliva na rast narodnega gospodarstva in njegovo stabilnost.

4.7. PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI SOUPRAVLJANJA

Kolektivno vzdušje lahko zasledimo med zelo pogosto omenjenimi prednostmi sodelovanja zaposlenih pri upravljanju. Takšno vzdušje povečuje motivacijo zaposlenih in jim daje več možnosti za razvoj kreativnih in inovativnih sposobnosti. Zaradi kolektivnega prizadevanja za doseg ciljev se zmanjša potreba po nadzoru, obenem pa se v takem okolju povečuje stopnja identifikacije zaposlenih s cilji podjetja.

Nekateri strokovnjaki so sprva kritično gledali predvsem na lastniško participacijo zaposlenih, vendar se je izkazalo, da ima lastništvo zaposlenih pozitiven vpliv, saj je privedlo do učinkovitejšega obnašanja podjetij. V tem primeru, ko so tudi zaposleni lastniki kapitala in nosijo del tveganja finančnih izgub, se zdi pravično, da imajo tudi oni možnost sodelovanja v odločanju.

V podjetju, ki je naklonjeno zaposlenim, je tudi odsotnost z dela in pogostost konfliktov manjša, v končni fazi pa se to odraža v večji učinkovitosti poslovanja podjetja. V participativnem podjetju se zaradi kolektivnega vzdušja zmanjša odtujenost zaposlenih, spodbuja se razvoj altruističnih vrednot, več pozornosti pa je namenjeno tudi socialnim razmeram (Prašnikar, 1991, str. 5).

Po drugi strani pa avtor navaja tudi pomanjkljivosti, ki so posledica participativnega upravljanja. Ena od slabosti je dolgotrajen proces sprejemanja odločitev. Večje število udeležencev v procesu odločanja pomeni namreč tudi večje število različnih pogledov na posamezna vprašanja, ki jih je potrebno uskladiti za sprejem odločitve. Razvoj demokratičnega okolja lahko ovira pomanjkanje motivacije in znanja za vključevanje v proces demokratičnega odločanja na strani zaposlenih, obenem pa se pojavlja težnja zaposlenih po večjem zaslužku.

Pomanjkljivost soupravljanja se kaže v tem, da lahko pride do zastonjarskega učinka (free-rider effect), kar pomeni, da lahko posameznik izkoristi odsotnost učinkovitega nadzora za delo skupine in ponudi manjši napor. V podjetju, kjer je večja stopnja demokracije, se prav tako povečuje možnost, da se zaposleni ali skupine zaposlenih preko manipulacije procesa odločanja osebno okoriščajo. Eden od problemov, ki je prisoten v podjetjih z notranjimi lastniki, je prenizek dotok svežega kapitala, ki negativno vpliva na uvajanje novih tehnologij in proizvodnih procesov.

Soupravljanje zaposlenih, še predvsem ob upoštevanju individualne participacije, predstavlja tudi za ravnateljstvo mnogo tveganj, in sicer:

- izguba avtoritete nad zaposlenimi,
- večja pričakovanja zaposlenih, da bolj vplivajo na dogodke v prihodnosti, lahko pomenijo zmanjševanje vloge ravnateljstva,
- zaposleni lahko postanejo zanj pomembnejši kot delničarji,
- vloga sindikatov se lahko spremeni, in sicer v smeri večje marginalizacije.

Med pogosto omenjenimi pomanjkljivostmi soupravljanja je tudi problem financiranja investicij. Zaposleni si želijo v glavnem maksimirati dohodke, zato presežek, ki ga podjetja ustvarijo, prerazdeljujejo v obliki plač ter premalo sredstev namenijo investicijam. Tudi pri izbiri investicij se ne ozirajo na njihovo kvaliteto, temveč na to, da bi bile povrnjene v čim krajšem času.

Določena stopnja participacije zaposlenih je vsekakor pomembna za pridobitev lojalnosti zaposlenih in njihovo vlogo pri oblikovanju primerjalnih prednosti podjetja. Težko je predpisati obliko, ki bi bila primerna v vsakem posameznem primeru. To je stvar konkretnih razmer in miselnega vzorca, ki naj upošteva zaposlene kot vir pri oblikovanju konkurenčnih prednosti podjetja.

5. SKLEP

Upravljanje predstavlja temeljni element za uspešno delovanje podjetja v konkurenčnem okolju. Z razvojem ekonomskih znanosti in upoštevanjem dognanj drugih znanosti, na primer sociologije in psihologije, je upravljanje postalo še bolj kompleksno. Sociološko-psihološki faktorji so ponovno prišli v ospredje v zadnjem času, ko se soočamo z vedno bolj neučinkovitimi oblikami upravljanja podjetij. Zavedati se moramo, da se je koncept lastništva precej spremenil, ter da je potrebno poiskati nove poti in drugačne rešitve pri upravljanju podjetja. Ena od možnih rešitev je tudi v pristopu interesnih skupin, ki naj bi zagotavljal ustrezno stabilno notranje poslovno okolje, poslovno vitalnost in dolgoročno uspešnost.

Koncept interesnih skupin pomeni, da mora biti sistem upravljanja zasnovan tako, da je pri vseh relevantnih upravljalških odločitvah zagotovljeno pravočasno in ustrezno upoštevanje interesov vseh ključnih interesnih skupin v podjetju. To pomeni, da je poleg interesov lastnikov in lastnih interesov podjetja, ki jih zastopajo ravnatelji, potrebno upoštevati in zadovoljevati tudi interese zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, itd.

Normalno in logično je, da ima podjetje svoj lasten interes. Gre za to, da se podjetje ohranja in uspešno razvija v pogojih tržne konkurence. To pomeni, da so v njegovem interesu čim večja vlaganja v raziskave in razvoj. Ta interes pa je seveda v nasprotju z logičnim interesom lastnikov po čim višjem donosu na vloženi kapital, kakor tudi z interesom zaposlenih po čim višjih plačah. Vendar pa to ne pomeni, da se morajo lastniki že vnaprej odpovedati čim višjemu donosu, zaposleni pa čim višjim plačam. Pomeni le to, da je potrebno v procesu upravljanja podjetij, vse te različne interese medsebojno uskladiti in jih ustrezno uravnotežiti.

Lastni interes podjetja je brez dvoma eden izmed najbolj pomembnih interesov, ki morajo biti upoštevani pri sprejemanju upravljalških odločitev. Tu pa nastopi vloga ravnateljstva (uprave), ki je dolžno zastopati lastne interese podjetja v razmerju do organov drugih interesnih skupin, kot so lastniki, zaposleni, itd. V vlogi zastopnikov lastnega interesa podjetja so ravnatelji v sistemu korporacijskega upravljanja tretirani tudi kot posebna interesna skupina.

V današnji potrošniški družbi se morajo podjetja vsestransko in sprotno prilagajati potrebam in željam svojih kupcev. Podjetja se ne morejo več obnašati tako kot še pred nekaj desetletji, ko niso upoštevala varstva okolja, principov etičnega poslovanja in drugih elementov družbene odgovornosti, če se ne želijo soočiti s potrošniškimi bojkoti svojih izdelkov in podobnimi družbenimi reakcijami, ki so lahko zanje tudi poslovno usodne.

Prav tako so lahko v današnji dobi znanja in vse večjem pomenu zaposlenih za konkurenčnost podjetij res uspešna samo podjetja, ki znajo maksimalno zadovoljiti interese in želje svojih zaposlenih ter preko tega angažirati njihov ustvarjalni potencial za doseg svojih poslovnih ciljev. V demokratičnem okolju so zaposleni pripravljene vlagati večji delovni napor in sodelovati v procesih inovacij. Določena stopnja participacije zaposlenih je torej pomembna za pridobitev lojalnosti zaposlenih in njihovo vlogo pri oblikovanju konkurenčnih prednosti podjetja. Uspešna podjetja se morajo stalno in hitro prilagajati trgu, konkurenci in novim tehnologijam. To sili vodstvene kadre v podjetju, da zaposlene pripravijo, da so se sposobni aktivno in hitro odzivati na ovire in spremembe.

Strinjam se s tistimi, ki pravijo, da je upoštevanje vseh ključnih interesnih skupin podjetja strateška nujnost v sodobnem svetu, kjer konkurenčne prednosti vedno bolj temeljijo na znanju in izkušnjah, ki jih imajo zaposleni. Menim, da si bodo podjetja, ki bodo upoštevala interese in motivacije svojih ključnih udeležencev in ki bodo znala izkoristiti in razvijati znanje in sposobnosti zaposlenih, v veliki meri zagotovila možnost za obstoj v globalnem svetovnem gospodarstvu.

LITERATURA

1. Aste J. Lauren: Reforming French Corporate Governance: A Return to the Two Tier Board? *The George Washington Journal of International Law and Economics*, Washington, 32(1999), 1, str. 1-72.
2. Bean W. James: The Audit Committee's Roadmap. *Journal of Accountancy*, 187(1999), 1, str. 47-54.
3. Blair M. Margaret: For Whom Should Corporations Be Run?: An Economic Rationale for Stakeholder Management. *Long Range Planning*, Oxford, 31(1998), 2, str. 195-200.
4. Bohinc Rado: Korporacijsko upravljanje: ZDA, Evropa, Slovenija. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2001. 361 str.
5. Bohinc Rado, Ivanjko Šime: Direktor gospodarske družbe: uprava delniške družbe in posloводство družbe z omejeno odgovornostjo. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 527 str.
6. Capron Michel: The Evaluation of the Corporate Social Responsibility of Social Economy Firms. [URL: <http://les.man.ac.uk/ipa97/papers/107.html>], 20.1.2004.
7. Carpenter Jennifer, Yermack David: Executive Compensation and Shareholder Value. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 1999. 159 str.
8. Clarke Thomas: The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age. *Long Range Planning*, Oxford, 31(1998), 2, str. 182-194.
9. Gostiša Mato: Participativni management. Ljubljana : ČZP Enotnost, 1996. 239 str.
10. Gostiša Mato: Splošni priročnik za delavsko soupravljanje. Kranj : Studio Participatis, 1999. 328 str., 1 pril.
11. Gui Benedetto: Limits to External Financing: A Model and an Application to Labor-Managed Firms. D. K. Jones, J. Svejnar, eds., *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*. Greenwich : JAI Press, 1985, str. 107-121.
12. Ivanjko Šime, Kocbek Marijan: Pravo družb: Statusno gospodarsko pravo. 2. spremenjena izd. Ljubljana : ČZ Uradni list RS, 1996. 608 str.

13. Jaklič Marko: Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 178 str.
14. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
15. Keasey Kevin, Wright Mike: Corporate Governance Responsibilities, Risks and Remuneration. Chichester : John Wiley & Sons, 1997. 176 str.
16. Kocbek Marijan, Ivanjko Šime, Bratina Borut: Nadzorni sveti v delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 433 str.
17. Koletnik Franc, Kovač Jure, Rozman Rudi: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
18. Kotler Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
19. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
20. Maher Maria, Andersson Thomas: Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth: Organisation for Economic Cooperation and Development. [URL: <http://www.ecgi.de/research/accession/cgeu.pdf>], 20.1.2004.
21. Mežnar Drago: Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Ljubljana : Uradni list RS, 1996. 136 str.
22. O'Neill H. Paul: Corporate Governance: The Road Back. Business Week, New York, 6.5.2002, str. 116-118.
23. Owen Geoffrey: Boards of Directors: Two Tiers or One? Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, Wales, 73(1995), 3, str. 3-8.
24. Peklar F. Leonardo: Corporate Governance v svetovni in slovenski praksi. [URL: <http://www.socius.si/slo/svetilnik/arhiv/2002-06-08/01.html>], 6.8.2002.
25. Plender John: Giving People a Stake in the Future. Long Range Planning, Oxford, 31(1998), 2, str. 211-217.

26. Prašnikar Janez: Workers' Participation and Self-Management in Developing Countries. Colorado : Wesview Press, 1991. 149 str.
27. Prašnikar Janez: Behavior of Slovenian Firm in Transition. Economic Analysis, Oxfordshire, 1(1998), 1, str. 57-73.
28. Ribnikar Ivan: Money and Finance in the Eighth Year of Transition. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 17 str.
29. Rozman Rudi: The Organizational Functions of Governance and Management. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, (49)1998, 3, str. 240-255.
30. Rozman Rudi: The Organizational Function of Governance: Development, Problems and Possible Changes. Management, Ljubljana, 5(2000), 2, str. 99-115.
31. Shleifer Andrei, Vishny W. Robert: A Survey of Corporate Governance. Journal of Finance, Cambridge, 52(1997), 2, str. 737-783.
32. Sykes Allen: Proposals for a Reformed System of Corporate Governance to Achieve Internationally Competitive Long-Term Performance. Dimsdale Nicholas, Prevezer Martha, eds., Capital Markets and Corporate Governance. New York : Oxford University Press, 1994, str. 111-127.
33. Tekavčič Metka: Vloga nadzornih svetov pri zagotavljanju visoke poslovne uspešnosti slovenskih podjetij. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 49(1998), 1/2, str. 118-129.
34. Wheeler David, Sillanpää Maria: Including the Stakeholders: The Business Case. Long Range Planning, Oxford, 31(1998), 2, str. 201-210.

VIRI

1. Cassidy G. Frederic, Marckwardt H. Albert, McMillan G. James: Webster Comprehensive Dictionary. Encyclopedia Edition. Chicago : J. G. Ferguson Publishing Company, 2(1992), str. 1706.
2. Corporate Governance Rules for Quoted German Companies.
[URL: http://www.ecgi.org/codes/country_documents/germany/code_e.pdf], 5.2.2004.

SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

ANGLEŠKI IZRAZ

board of directors
chairman
chief executive officer (CEO)
corporate governance
employee share ownership plan (ESOP)
execution
executive director
firm-specific knowledge (skills)
free-rider effect
manager
profit sharing
public tender
shareholder model
social accountability (responsibility)
stakeholder model
stakeholders
supervisory board

SLOVENSKI PREVOD

usmerjevalni odbor
predsednik usmerjevalnega odbora
glavni izvršilni ravnatelj
upravljanje podjetja
plan lastniških deležev zaposlenih
izvajanje
izvršilni direktor
specifično znanje (veščine)
zastonjkarski učinek
ravnatelj
delitev dobička
javna ponudba
model lastništva
družbena odgovornost
model interesnih skupin
interesne skupine
nadzorni svet

NEMŠKI IZRAZ

Aufsichtsrat
Vorstand

SLOVENSKI PREVOD

nadzorni svet
predstojništvo