

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**SOUPRAVLJANJE V PODJETJIH -  
KDO VLADA V SLOVENSКИH PODJETJIH ?**

Ljubljana, april 1999

Avtor: TATJANA ZABASU

Mentor: dr. Janez Prašnikar

## KAZALO

1. UVOD .....	1
2. TEORETSKE OSNOVE MODELA SOUPRAVLJANJA .....	3
2.1. Sociološki vidik demokratičnega upravljanja .....	3
2.1.1. Motivacijske teorije .....	3
2.1.2. Stopnje participacije .....	4
2.1.3. Prednosti in slabosti demokratične organizacije .....	4
2.2. Ekonomski pogled na participativno upravljanje .....	5
2.2.1. Učinkovitost participativnih podjetij .....	5
2.2.2. Investicije v participativnih podjetjih .....	7
3. SOLASTNIŠTVO ZAPOSLENIH TER SOUPRAVLJANJE V PRAKSI ....	8
3.1. Izkušnje nekaterih zahodnoevropskih držav in ZDA .....	8
3.2. Lastništvo zaposlenih in soupravljanje v državah na prehodu .....	10
4. NOTRANJE LASTNIŠTVO IN SOUPRAVLJANJE V SLOVENIJI .....	14
4.1. Pravni okvir participacije .....	14
5. EKONOMSKO OBNAŠANJE SLOVENSКИH PODJETIJ .....	17
6. KDO VLADA V SLOVENSКИH PODJETJIH? .....	21
6.1. Model odločanja (porazdelitve vpliva) v slovenskih podjetjih .....	21
6.2. Opis podatkov .....	23
6.2.1. Vzorec in zbiranje podatkov .....	23
6.2.2. Opis spremenljivk .....	24
6.3. Rezultati empirične analize .....	27
6.3.1. Univariatna analiza spremenljivk porazdelitve vpliva med interesne skupine .....	27
6.3.2. Značilnosti skupin podjetij .....	28
6.3.2.1. Skupine, oblikovane z metodo razvrščanja .....	28
6.3.2.2. Diskriminantna analiza strateških ciljev skupin podjetij .....	31
6.3.3. Regresijski model odvisnosti vpliva managerjev .....	33
7. SKLEP .....	37
8. LITERATURA.....	40
9. VIRI.....	44
10. PRILOGE	

## 1. UVOD

Gospodarski in tehnološki napredek sodita med pglavitne dejavnike, ki vplivajo na spremembe v družbi nasploh. Podjetja se v sodobni družbi soočajo z naraščajočo globalno konkurenco. V sodobnem, globalnem, gospodarstvu je za oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja vedno pomembnejše vprašanje notranje organizacije. Podjetje lahko oblikuje organizacijsko rento (koristi, ki jih ni mogoče pripisati posamezniku, pač pa izhajajo iz organizacije podjetja kot celote), če vzpostavi razmerja med delničarji managerji in zaposlenimi, ki omogočajo učinkovito izrabo posebnih sposobnosti, znanj in sredstev.

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 potrebe ljudi. V skladu s tem, naj bi prednosti sodelovanja zaposlenih v upravljanju izhajale iz kolektivnega vzdušja. To namreč veča motivacijo delavcev, jim daje več možnosti za razvoj ustvarjalnih in inovativnih sposobnosti, povečuje stopnjo identifikacije zaposlenih s cilji podjetja in se v končni fazi odrazi v učinkovitejšem poslovanju podjetij (Prašnikar, 1991). Med slabostmi modela soupravljanja velja omeniti problem zastojkarskega učinka ter težnjo zaposlenih po povečevanju zaslužka, ki se odraža v neučinkovitem obnašanju (glej, npr. Nuti, 1996), prav tako obstaja nevarnost nezadovoljive investicijske dejavnosti v takih podjetjih.

Distribucija vpliva ter način upravljanja podjetij sta, med drugim, v precejšnji meri pogojena z lastniško strukturo. Dilema kateri lastniki, zunanji ali notranji, so učinkovitejši, je bila tudi eno osrednjih vprašanj transformacije socialističnih gospodarstev v tržna. Čeprav so številni zunanji strokovnjaki sprva kritično gledali na prenos lastništva na zaposlene in managerje ter zagovarjali predvsem prodajo premoženja zunanjim lastnikom, sodi notranji odkup med najpomembnejše metode privatizacije v večini nekdanjih socialističnih gospodarstev. Ker pa delavci kot lastniki kapitala nosijo tudi del tveganja finančnih izgub, se zdi pravično, da imajo možnost sodelovanja v odločanju.

V diplomskem delu najprej predstavljam značilnosti modela participativnega upravljanja ter njegove prednosti in slabosti s sociološkega in ekonomskega vidika.

Delavska participacija v zadnjih letih postaja vse pomembnejša tudi v tradicionalno kapitalističnih gospodarstvih. V tretjem poglavju povzemam izkušnje nekaterih zahodnoevropskih gospodarstev in ZDA, prav tako povzemam izkušnje nekaterih

tranzicijskih držav. Vlogi notranjega lastništva in soupravljanja se v slednjih seveda razlikujeta od njunih vlog v razvitih tržnih gospodarstvih.

Osrednji del diplomskega dela je posvečen razmeram v Sloveniji. V četrtem poglavju podajam pomembnejše točke pravne ureditve participacije pri nas, povzemam nekatere komentarje in omenjane pomanjkljivosti zakonskih predpisov.

Peto poglavje je posvečeno obstoječim analizam obnašanja slovenskih podjetij, povzete so ugotovitve empiričnih raziskav.

Empirična analiza modelov upravljanja in distribucije moči je predstavljena v šestem poglavju. Trenutne razmere v slovenskih podjetjih so analizirane na osnovi podatkov za 71 podjetij, pridobljenih v okviru raziskave "Obnašanje podjetij in finančnih institucij v obdobju prehoda", ki jo izvaja Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

Prevlada zaposlenih v odločanju je zaradi prejšnjega političnega in gospodarskega sistema v Sloveniji zelo verjetna, s tem pa je lahko ogrožena rast teh podjetij. Pretežno zunanje lastništvo ne pomeni nujno rešitve tega problema, saj so tudi zunanji lastniki lahko usmerjeni pretežno k prisvajanju ekonomskih rent. Literatura s področja organizacije podjetja (npr. Nuti, 1996) poudarja pomembnost ustreznega lastniškega deleža managerjev, prav tako pomembno mesto pa ima managerski pogled na podjetje, po katerem so managerji usklajevalci interesov različnih interesnih skupin v podjetju (Prašnikar, 1998).

Iz omenjenih razlogov sem se v analizi trenutnih razmer osredotočila na tri vprašanja: a) kakšna je porazdelitev vpliva med različne interesne skupine v slovenskih podjetjih in ali se podjetja glede na slednjo med seboj razlikujejo; b) kakšne razlike med skupinami podjetij se pojavljajo z vidika njihove lastniške strukture in z vidika njihovega obnašanja; in c) kateri dejavniki določajo vpliv managerjev in uveljavljanje managersko diskrecijskega modela upravljanja, ki utegne imeti pomembno vlogo v prestrukturiranju slovenskega gospodarstva.

## 2. TEORETSKE OSNOVE MODELA SOUPRAVLJANJA

### 2.1. Sociološki vidik demokratičnega upravljanja

#### 2.1.1. Motivacijske teorije

Industrijska demokracija je v zadnjih desetletjih deležna naraščajoče pozornosti. Novejše organizacijske teorije temeljijo na poudarjanju medosebnih odnosov, opirajo se na človekove potrebe, kot eno ključnih vprašanj upravljanja pa opredeljujejo motiviranost delavcev za delo. Rezultat pozornosti, ki je bila tudi v preteklosti namenjena temu vprašanju, so različne motivacijske teorije. Gostiša (1996, str. 50-54) med pomembnejšimi omenja naslednje:

- Teorija ekonomske motivacije, po kateri človek dela zato, da bi zaslužil. Sodi med klasične motivacijske teorije, praksa pa kaže, da omenjena teorija ne drži absolutno. Ko si namreč delavec zagotovi existenco, stopijo v ospredje motivacije neekonomski dejavniki. Eden najbolj znanih eksperimentov na tem področju je Hawthorne eksperiment.<sup>1</sup>
- Motivacijska teorija Maslowa, ki temelji na hierarhiji človeških potreb, ki si sledijo v zaporedju: fiziološke potrebe, potrebe po pripadnosti, potrebe po spoštovanju, potreba po samouresničevanju in osebni rasti. K zadovoljevanju zadnjih treh kategorij potreb lahko pripomore tudi participacija v upravljanju.
- Herzbergova motivacijska teorija, katere osnovna ideja je, da določeni dejavniki (higieniki) povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotni, vendar njihova prisotnost ne daje zadovoljstva, medtem ko druga vrsta dejavnikov (intrinzični dejavniki) izhaja

---

<sup>1</sup> Hawthorne eksperiment je industrijski eksperiment, izveden v tovarni Hawthorne Works družbe Western Electric v bližini Chicaga. Gre za študijo vpliva osvetlitve delovnega mesta na produktivnost delavcev, eksperimenti pa so trajali več kot dve leti (1924-1927). Zaradi paradoksalnosti rezultatov, ti so namreč pokazali, da ni neposredne zveze med fizikalnimi pogoji dela in produktivnostjo, je bil v tovarno povabljen prof. Elton Mayo s harvardske univerze. Med leti 1927 in 1929 je s skupino izvedencev izvajal svoje eksperimente v okviru študije o pogojih, ki so pomembni za produktivnost dela. Rezultati teh poskusov so pokazali, da so na produktivnost odločilno vplivali družbeni pogoji oziroma medsebojni odnosi. Glej, npr. Gostiša, Participativni management, 1996, str. 46.

neposredno iz dela in ti učinkujejo kot pravi motivatorji. Takšni so na primer doseganje rezultata, priznanje, osebni razvoj, odgovornost, napredovanje... Tudi ta teorija podpira participativno upravljanje.

- Motivacijska teorija Mc Gregorja, ki predpostavlja, da povprečen človek dela ne sovraži in da je to lahko tudi vir zadovoljstva. Trdi, da se ljudje sami kontrolirajo in stremijo k doseganju ciljev, v katere verjamejo in z njimi soglašajo, ter znajo sprejemati in si celo naložiti odgovornost. Zagovarja participacijo delavcev, saj imajo tudi ti ustvarjalne / inovativne sposobnosti, ki v nasprotnem primeru niso dovolj izkoriščene.

### **2.1.2. Stopnje participacije**

Obstaja več oblik delavske participacije, ki se razlikujejo v stopnji vpliva delavcev na odločanje. Bernstein (1982) na primer loči štiri oblike. Pri *najnižji stopnji participacije* delavci zgolj dajejo pisne ali ustne predloge vodstvu, to pa jih nato bodisi upošteva, bodisi ignorira. Druga oblika je *razprava* med delavci in vodstvom. Delavci imajo pravico do informacij, do razprave o svojih interesih, do protesta in podajanja predlogov. Odločitve še vedno sprejema vodstvo. Pri *soodločanju ali skupnem upravljanju* imajo tako delavci kot vodstvo pravico veta ter pravico do oblikovanja združenih "odločitvenih odborov". Najvišja stopnja participacije je *samoupravljanje*, ki zagotavlja popolno sodelovanje vseh zaposlenih v odločanju, pri čemer imajo delavci popoln nadzor nad sprejemanjem odločitev.

### **2.1.3. Prednosti in slabosti demokratične organizacije**

Prašnikar (Worker's participation and self-management in developing countries, 1991, str. 5) med s sociološkega stališča najpogosteje omenjanimi prednostmi demokratične organizacije v primerjavi s klasično hierarhično organizacijo omenja kolektivno vzdušje. To povečuje motivacijo delavcev in jim daje več možnosti za osebni razvoj, hkrati pa se zaradi kolektivnega prizadevanja za doseg ciljev zmanjša potreba po nadzoru. Demokratično okolje vpliva na manjšo pogostost konfliktov in odsotnost z dela, v končni fazi pa se odrazi v večji učinkovitosti poslovanja participativnega podjetja. Zaradi kolektivnega vzdušja se zmanjša odtujenost delavcev, demokratična organizacija pa namenja tudi več pozornosti socialnim razmeram in spodbuja razvoj altruističnih vrednot (Prašnikar, 1991; več o tem A. Sen: Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory, 1977).

Prav tako avtor omenja probleme, ki jih literatura s področja industrijske sociologije poudarja v zvezi z uvedbo demokratične organizacije.

- Pogosto omenjan je problem dolgotrajnega procesa sprejemanja odločitev. Večje število udeležencev v procesu odločanja namreč pomeni tudi večje število različnih pogledov na posamezna vprašanja, ki jih je potrebno uskladiti za sprejem odločitve.
- Prav tako lahko posameznik izkoristi odsotnost učinkovitega nadzora za delo skupine in ponudi manjši napor (zastonjarski učinek)
- Razvoj demokratične organizacije lahko ovira pomanjkanje motivacije in znanja za vključevanje v proces demokratičnega odločanja na strani delavcev.
- Ker demokratično odločanje temelji na medosebnih odnosih, obstaja večja verjetnost nastanka konfliktov, ki jih je težko preseči.
- Nenazadnje, večja stopnja demokracije povečuje možnost, da se posamezniki ali skupine posameznikov preko manipulacije procesa odločanja osebno okoriščajo.

## **2.2. Ekonomski pogled na participativno upravljanje**

### **2.2.1. Učinkovitost participativnih podjetij**

V zgodnejših teoretičnih delih na področju participativnih modelov upravljanja, katerih najpogosteje omenjani avtorji so Ward (1958, str. 566-589), Domar (1966, str. 347-373) in Vanek (1970), so participativna podjetja ter podjetja z delavskim upravljanjem obravnavana kot institucije, katerih poslovno obnašanje je izrazito deformirano ter vodi k alokacijski neučinkovitosti. V nasprotju s klasičnimi kapitalističnimi podjetji ta ne maksimirajo dobička, pač pa neto dohodek na delavca. Deformiranost obnašanja takega podjetja se kaže v zmanjševanju zaposlenosti in proizvodnje, če se poviša cena proizvoda, ter večanju zaposlenosti in proizvodnje, ko se povišajo fiksni stroški.

Prav tako bi tako podjetje teoretično v razmerah, ko ne obstaja popolnoma konkurenčno okolje in obstajajo rente, težilo k zaposlovanju manjšega števila delavcev kot identično, dobiček maksimirajoče podjetje.

Nuti (1996) opredeljuje tri vrste participacije zaposlenih (Pagano, Rowthorn, 1996, str. 184-208):

- Participacija v organizaciji dela povečuje iniciativo za delo in razbija monotonost, hkrati pa se z njeno uvedbo pojavi problem odpora proti uvajanju novih, bolj produktivnih procesov, če ni povezana z drugimi oblikami participacije;
- Delitev moči (udeležba delavcev v procesu odločanja) zmanjšuje konflikte med delom in kapitalom ter pozitivno vpliva na identifikacijo delavcev s podjetjem in njegovimi cilji, kar pozitivno vpliva na učinkovitost. V primeru prevelikega vpliva delavcev se pojavi nevarnost izplačevanja previsokih dohodkov in zanemarjanja investicij;
- Udeležba v dobičku v kombinaciji z določenim deležem fiksne plače pozitivno vpliva na kooperativnost med delavci, poveča njihovo motiviranost za doseganje zastavljenih ciljev in posredno vpliva na večje zaposlovanje; zaradi večje fleksibilnosti plač in zmanjšanja mejnih stroškov dela zagotavlja bolj stabilen dobiček v obdobju krize.

Ustrezna kombinacija participacije v odločanju in v rezultatih naj bi prispevala k manjšem številu konfliktov, olajšala in pospešila restrukturiranje ter eliminirala ali vsaj znatno zmanjšala nasprotja med delom in kapitalom. Vendar pa zaradi razumljive težnje po povečevanju zaslužka na delavca participacija predstavlja znatno mero tveganja neučinkovitega obnašanja (Nuti, 1996).



### 2.2.2. Investicije v participativnih podjetjih

Med pogosto omenjenimi pomanjkljivostmi oziroma problemi podjetij z delavskim (so)upravljanjem je problem financiranja investicij. Gui (1996) na področju investiranja navaja naslednje razlike med podjetjem z delavskim upravljanjem ter klasičnim podjetjem:

- S tem ko delavci vlagajo 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 investitorji v klasična kapitalistična podjetja se jim ni treba bati prisvajanja koristi iz investiranja s strani drugih socialnih skupin;
- Ker pravila podjetij z delavskim upravljanjem običajno omejujejo koristi posameznika iz dodatnega vlaganja kapitala, lahko pride tudi do prisvajanja koristi iz investicij in sicer s strani mlajših zaposlenih. V skrajnem primeru je neto premoženje last podjetja, tako da reinvestirani dobiček ne povečuje koristi posameznika.

Delavci, ki podjetje upravljajo, naj bi zasledovali predvsem kratkoročne cilje maksimizacije dohodka. Zato naj bi presežek, ki ga podjetja ustvarjajo, preraždeljevali v obliki plač in drugih ugodnosti ter premalo sredstev namenjali investiranju. Pri izboru investicijskih projektov naj bi se osredotočali predvsem na čas, v katerem se investicija povrne. Ob predpostavki zasledovanja kratkoročnih ciljev to pomeni, da bi izbirali investicije, ki bi bile povrnjene v čim krajšem času, ne glede na njihovo dejansko kvaliteto in utemeljenost.

Omejenost internih finančnih virov je mogoče kompenzirati z izposojanjem kapitala, vendar je potrebno upoštevati, da utrpi posojilodajalec večjo izgubo v primeru propada, če je delež lastniškega kapitala manjši, ter da vlaganje v netipične oblike organizacij, kakršno je podjetje z delavskim upravljanjem v kapitalističnem okolju, za posojilodajalce predstavlja večje tveganje.

Potencialni investitorji in banke naj bi se zato izogibali investicij v tovrstna podjetja, saj imajo premajhen vpliv na odločanje v podjetju (Gui, 1985). Delavci lahko namreč sprejmejo odločitve, ki negativno vplivajo na dobičkonosnost. Za zunanje investitorje je količina prihrankov, ki jih investirajo delavci, pokazatelj tveganja, ki so ga delavci pripravljani nositi. Tako se v primeru, da imajo delavci le nizke lastniške deleže, potencira nepripravljenost posojilodajalcev, da financirajo investicije v tovrstnih podjetjih. V tem primeru je za delavce bolje, če vlagajo v podjetje. Hkrati to pomeni, da tvegajo več, kot bi tvegali v kapitalističnem podjetju.

Pogoji za uspešno delovanje delavsko upravljanih podjetij izhajajo iz prednosti in slabosti teh podjetij. Medtem ko poistovetenje ciljev delavcev s cilji podjetja in večja motivacija za zasledovanje ciljev podjetja zaradi udeležbe v dobičku ugodno vplivajo na delovanje podjetij, pa se ta soočajo s problemom pridobivanja ustrezne količine in kakovosti virov ter odvisnostjo njihovega končnega uspeha od doseganja zadovoljive "družbene uspešnosti".

### **3. SOLASTNIŠTVO ZAPOSLENIH TER SOUPRAVLJANJE V PRAKSI**

#### **3.1. Izkušnje nekaterih zahodnoevropskih držav in ZDA**

Tako v Zahodni Evropi kot v ZDA, tradicionalno kapitalističnih gospodarstvih, se v zadnjih letih v vedno večji meri uveljavlja delavska participacija v različnih oblikah. Gre za udeležbo tako v lastništvu kot v procesu odločanja.

ZDA imajo podobno kot Japonska dolgoletno tradicijo finančne participacije. Po nekaterih ocenah je število podjetij, ki so uporabljala finančno participacijo v obliki različnih shem delitve dobička, izrazito naraščalo v obdobju med leti 1977 in 1987 (Smith, 1988). Prevladujoča oblika finančne participacije v ZDA so tako imenovani plani lastniških deležev zaposlenih (employee share ownership plans ali ESOP). Kruse je v svoji ekonometrijski študiji iz leta 1993 ugotovil, da je uvedba plana delitve dobička v povprečju pomenila 3,5 do 5% povišanje produktivnosti, ki je bilo statistično značilno. Vendar pa prisotnost plana delitve dobička ni pokazala večjih sprememb v produktivnosti, prav tako ne prisotnost ESOP. Nasprotno pa Kumbhakar in Dunbar (1993) navajata pozitivne učinke obeh oblik tudi v letih po njuni uvedbi. Medtem ko večina empiričnih raziskav kaže pozitivne vplive zgolj finančne

participacije na učinkovitost podjetij, pa so manj očitni pozitivni učinki sodelovanja delavcev v procesu odločanja (Kruse, 1993).

V nasprotju z ameriškimi podjetji je v večini japonskih podjetij poleg udeležbe v dobičku (Freeman, Weitzman, 1987) prisotna tudi delitev informacij (Morishima, 1991) ter delavsko lastništvo (Jones, Kato, 1995). Večina študij industrijskih razmerij kaže na pozitivne vplive participacije, ki se kažejo v večji organizacijski fleksibilnosti in izboljšanih industrijskih odnosih. Udeležba v dobičku naj bi predstavljala do 25% letnega zaslužka zaposlenih (Blanchflower, Oswald, 1987). Okrog 90% podjetij na listi japonske borze in 60% vseh korporacij se poslužuje lastništva delavcev (ESOP) (Jones in Kato, 1991).

Svetu Evrope je bilo leta 1991 predloženo priporočilo "PEPPER" (Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results oziroma v prevodu Promoviranje udeležbe zaposlenih v dobičku in rezultatih podjetij), ki je bilo uradno sprejeto julija 1992. Med drugim je bil povod za promoviranje finančne participacije v državah Evropske unije verjetno tudi njena razširjenost na Japonskem in v ZDA (Uvalic, 1996). Finančna participacija je tako postala ena prioritarnih točk v vladni politiki številnih evropskih držav, kar pomeni tudi prilagajanje zakonodaj teh držav. Spodbujanje finančne participacije je posebej močno v Franciji in Veliki Britaniji.

Francoska zakonodaja zagotavlja davčne olajšave za uvedbo različnih oblik participacije že od začetka sedemdesetih. Do uvedbe spremenjene zakonodaje leta 1986 je bila prevladujoča oblika finančne participacije udeležba v lastništvu podjetij, po letu 1986 pa se je močno povečala gotovinska udeležba v dobičku. Zakonodaja spodbuja vlaganje gotovinskih bonusov v sklade prihrankov, ki so reinvestirani v delnice podjetja, opcije in podobno. Udeležba v dobičku je pozitivno vplivala na fleksibilnost plač in zmanjšala potrebo po spreminjanju zaposlenosti, prispevala pa je tudi k višji, bolj stabilni rasti zaposlovanja (Vaughan-Whitehead, 1992).

Britanska zakonodaja spodbuja širjenje delavske participacije s priznavanjem znatnih davčnih olajšav, tako podjetjem kot zaposlenim. Prevladujoča oblika finančne participacije so različne sheme lastniških deležev zaposlenih, manj pa je na dobiček vezanih plačil. Izkušnje britanskih podjetij so mešane, kaže se negativni odnos delavcev do shem udeležbe v lastništvu in njihova težnja po prodaji deležev, takoj ko je to mogoče. Medtem ko so rezultati nekaterih raziskav (npr. Estrin, Wilson, 1986) kazali ugodne učinke na področju zaposlenosti, ugotovitve iz drugih zanikajo opaznejše vplive tako na zaposlenost kot na uspešnost (Blanchflower, Oswald, 1988). Povezava med prisotnostjo delavcev v lastniški shemi podjetij

in njihovim sodelovanjem pri odločanju je težko določljiva. V nekaterih primerih udeležba v lastništvu ni vplivala na večje sodelovanje v procesu odločanja (Pendleton et al., 1992).

Tudi v Italiji je v zadnjem desetletju mogoče opaziti razširjanje finančne participacije (del Boca, Cupaiuolo, 1998). Ta omogoča podjetjem večjo organizacijsko fleksibilnost ter večjo fleksibilnost plač. Rezultati raziskave<sup>2</sup> okrog 1000 italijanskih podjetij kažejo, da podjetja s finančno participacijo v kriznih obdobjih izplačujejo podpovprečne plače, medtem ko se ob povečanju povpraševanja kompenzacija delavcem poveča. S tem 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 manjša absentizem, izboljša kvaliteta in poveča proizvodna fleksibilnost. Hkrati je finančno participacijo mogoče interpretirati tudi kot mehanizem delitve tveganja, investicijska dejavnost podjetij se je namreč v večini primerov povečala po uvedbi finančne participacije.

Nemški model upravljanja daje pomembno vlogo posojilodajalcem – poudarja dolgoročni odnos med bankami in podjetji. Udeležba delavcev v procesu odločanja je znatna, saj nemška zakonodaja zahteva predstavnike delavcev upravnih odborih vseh podjetij z nad 500 zaposlenimi. Smith (1991) ugotavlja, da zgolj sodelovanje v procesu odločanja, brez pravic do udeležbe v dobičku, ne kaže pozitivnega vpliva na produktivnost, prav tako pa Svejnar (1982) ne ugotavlja pozitivne povezave med učinkovitostjo in soodločanjem na ravni upravnih odborov. Nasprotno pa Fitzroy in Kraft (1987) ugotavljata, da delitev nadzora (torej soupravljanje), kombinirana z udeležbo v dobičku, pozitivno učinkuje na produktivnost. Iz Tabele 16.1 PEPPER Report-a (Uvalic, 1991) je razvidno, da se finančna participacija najpogosteje pojavlja v manjših podjetjih in vključuje okrog 5% posameznikov. Na splošno je odnos do finančne participacije pozitiven, z izjemo gotovinske udeležbe v dobičku (Uvalic, 1991).

### **3.2. Lastništvo zaposlenih in soupravljanje v državah na prehodu**

Eni poglavitnih značilnosti socialističnih gospodarstev pred prehodom v tržno gospodarstvo sta bili velika vloga države ter centralistično vodenje gospodarstva. Prehod v tržno gospodarstvo je neposredno vlogo države bistveno zmanjšal, saj je ta tako lastništvo kot neposredno usmerjanje gospodarske dejavnosti podjetij v veliki meri opustila. Gospodarske reforme so vključevale liberalizacijo trga, cen, decentralizacijo določanja plač ter oblikovanje

---

<sup>2</sup> Raziskava je vključila 987 podjetij z manj kot 500 zaposlenimi v Lombardiji, med leti 1982 in 1992. Glej del Boca in Cupaiuolo (1998).

trga dela, pri čemer je potrebno omeniti precejšen porast nezaposlenosti, ki je bil posledica umetno vzdrževane prezaposlenosti. Ena najpomembnejših sprememb je proces izoblikovanja novih lastniških struktur. V socialističnih gospodarstvih, za katera je bila značilna družbena oziroma državna lastnina, se je pojmovanje lastnine oziroma lastništva močno razlikovalo od tistega v kapitalističnih gospodarstvih. Ponovno uzakonjanje zasebnega lastništva nad zemljišči, zgradbami in proizvodnimi sredstvi je tako eden osrednjih elementov tranzicije (Rogemann, 1997, str. 225).

Vzhodno in srednjeevropske države so razvile več različnih metod privatizacije, med katerimi je notranji odkup ena najpomembnejših v večini izmed njih (Vaughan, Whitehead, 1995; Earle, Estrin, 1995). Kljub kritičnemu odnosu zunanjih strokovnjakov do notranjega lastništva v začetnih obdobjih prehoda, to naj bi namreč vodilo k prekomerni rasti plač in inflacijskim pritiskom, zanemarjanju investiranja in zaviralno delovalo na proces restrukturiranja, tudi nekateri ugledni ekonomisti priznavajo njegove pozitivne učinke (Sachs, 1993).

Empirične študije (Uvalic, Vaughan – Whitehead, 1997; Earle, Estrin, 1996; Mygind, 1996) kažejo, da se je prenos lastništva na zaposlene izkazal kot sorazmerno hitra privatizacijska metoda, hkrati pa je, v nasprotju z napovedmi nekaterih teoretikov, lastništvo delavcev in managerjev pogosto privedlo do učinkovitejšega obnašanja podjetij. Večji problem podjetij z notranjimi lastniki je prenizek dotok svežega kapitala, ki negativno vpliva na investiranje, uvajanje novih tehnologij in proizvodnih procesov (Mygind, 1997; Lajtai, 1997; Nuti, 1997a).

Positivne učinke notranjega lastništva je pričakovati tudi na socialnem področju, gospodarstva na prehodu se namreč soočajo s povečevanjem socialnih razlik, padcem realnih plač in povečevanjem revščine. Posledice reform, ki jih občuti velika večina delavcev, lahko vsaj deloma kompenzirajo lastniški deleži v podjetjih (Employee Ownership in Transition, 1998).

Način prenosa lastništva na zaposlene vpliva tako na tip lastništva kot na možnost ohranitve vzpostavljenih lastniških struktur. Privatizacijski program naj bi zagotovil oblikovanje mehanizma, ki bi posamezne tipe podjetij povezoval z njim ustrezno lastniško strukturo (Lowitzsch, 1998). Posledica razlik med posameznimi tipi podjetij je raznovrstnost lastniških oblik. Med državami na prehodu so opazne razlike v izboru privatizacijskih strategij. Poljska in Madžarska, pa tudi Slovenija in Estonija, so v večji meri sledile enakomernejši porazdelitvi lastništva in omogočile več različnih metod privatizacije. Nasprotno Češka in Slovaška ter Romunija in Rusija močno favorizirajo eno obliko lastništva. Tako zlasti Češka, pa tudi Slovaška v prvem valu privatizacije, favorizirata lastništvo

investicijskih skladov. Posledica je nizek delež notranjega lastništva. Romunija in Rusija lastništvo zaposlenih spodbujata; v Romuniji je povprečen delež lastništva zaposlenih 95%, v Rusiji pa 65% (Earle, Estrin, 1996, str. 44).

Ključni element oblikovanja tržnega gospodarstva pa je poleg formalnega prenosa lastništva prenos podjetniške odgovornosti na nove lastnike. Glede na slednje lahko primerjamo dva ekstrema: sistem uravnoteženega notranjega odkupa in leasinga, ki je v veliki meri razširjen na Poljskem, ter masovno privatizacijo oziroma privatizacijo s certifikati (Lowitzsch, 1998). Tako eden kot drugi sta pomembna elementa tako imenovane "socialne privatizacije", ki naj bi privedla do izoblikovanja novega razreda lastnikov in hkrati zadovoljila na participacijo vezana pričakovanja širše javnosti. Vprašanje je, kateri sistem je ustrežnejši z vidika gospodarske uspešnosti.

Masovna privatizacija pomeni prenos odgovornosti od zgoraj navzdol, neposredno uvajanje zunanjega lastništva, pri čemer se ne daje prednosti notranjim lastnikom. Vendar pa prihaja do preprodaje v začetku enakomerno porazdeljenih lastniških deležev in certifikatov, tako da pride do koncentracije kapitala (Chilosi, 1996). Ker so investicijski skladi pogosto le privesek paradržavnih institucij (na primer državnih bank) je mogoče, da se s tem načinom ne izoblikuje skupina aktivnih, odgovornih lastnikov. Običajno je ta način privatizacije financiran s strani države, iz davčnih prihodkov. Po izkušnjah tranzicijskih držav pa tako tveganje kot dobiček pogosto ostaneta na ravni investicijskih skladov (Lowitzsch, 1998).

Nasprotno naj bi se z notranjim odkupom (managerskim in delavskim) izoblikovala skupina notranjih lastnikov, ki podjetje poznajo, so zainteresirani za njegov gospodarski uspeh in pripravljene prevzeti tako tveganje, kot obveznosti. Kot trdi Lowitzsch (*The transfer of entrepreneurial responsibility: a key element of ownership transformation*, 1998), je ta način v vsakem primeru boljši od formalnega prenosa lastništva s široko, pasivno in netransparentno lastniško strukturo, izoblikovano z distribucijo certifikatov, kar potrjuje s primeri Češke in Poljske.

Poljska, ki je dopustila več različnih metod privatizacije, je primer uspešnega uvajanja notranjega odkupa. Sistem uravnoteženega notranjega odkupa in leasinga (LLBO) je bil še posebej pogost v začetni fazi privatizacije, njegovo uvedbo pa so spodbudili zahteva po tako imenovani socialni participaciji, močna pozicija državnih podjetij in pomanjkanje domačega kapitala (Bukowski, 1995).

LLBO je namenjen podjetjem v sorazmerno dobrem finančnem položaju, z nizko neto vrednostjo, ki ne zahtevajo večjih investicij v posodobitev opreme in proizvodnega procesa. V

skladu s poljsko zakonodajo<sup>3</sup> sklene novo zasebno podjetje, ki ga ustanovi vsaj polovica zaposlenih prvotnega državnega podjetja, pogodbo o leasingu premoženja državnega podjetja neposredno z državo. Državno podjetje tako pravno preneha obstajati. Ker mora biti v odkup vključena vsaj polovica zaposlenih, po poljski zakonodaji ni zaslediti čistih managerskih podjetij. Kljub temu taka podjetja obstajajo.

Problemi podjetij, privatiziranih po LLBO sistemu, izvirajo predvsem iz praviloma previsoko ocenjene vrednosti premoženja, ki je predmet pogodbe o leasingu. Poleg tega se pojavljajo težave pri pridobivanju kreditov, ki so tudi sorazmerno dragi. Posledica tega je pogosto slab izhodiščni položaj teh podjetij (Lowitzsch, 1998). Glede na rezultate raziskav so tovrstna podjetja najpogostejša v gradbeništvu, trgovini in storitvenih dejavnostih (Lowitzsch, 1998, str. 20).

Kljub bremenu odplačil leasinga, pomanjkanju investicijskih sredstev ter tveganju nelikvidnosti v primeru slabih tržnih pogojev, kazalniki dobičkonosnosti ta podjetja uvrščajo ob bok ali celo pred podjetja, privatizirana po kapitalski metodi ter pred državna (Dinamika privatizacije, 1995). Ta podjetja so dokaj trdna, njihova investicijska dejavnost pa zadovoljiva. Imajo višje dobičkovne marže (dobiček v prihodkih), redko jim je odklonjen kredit, zanje pa je značilna tudi novejša kapitalna struktura, posebej v primerjavi z državnimi podjetji (Lowitzsch, 1998). Investicije so bile sprva namenjene posodobitvi opreme, kasneje pa višanju produktivnosti. Povečini so bile financirane iz zadržanih dobičkov. Lastniška struktura LLBO podjetij običajno s časom postane bolj koncentrirana kot na začetku, največ svojih deležev pa prodajo delavci (Janosz, 1995).

Na Češkem lastništvo zaposlenih sicer ni bilo omejevano, vendar se je izvajanje privatizacijskih programov, ki so kot potencialne lastnike vključevali zaposlene, izkazalo za težavno (Kotrba, 1995). Glavna ovira razvoja lastništva zaposlenih je bila prodajna cena podjetij, ki je bila običajno postavljena v višini previsoke knjižne vrednosti premoženja podjetij (Kotrba, 1997). Tako je bilo po podatkih OECD (1994) z notranjim odkupom v prvem valu privatizacije privatiziranih le okrog 6% vseh enot.

Podobna je bila tudi situacija na Slovaškem, a le do uvedbe programa The Slovak National Council Act, 192/1995, ki je kot posebno točko vključeval tudi notranji odkup. Ta program dopušča tako delavsko ustanovljena podjetja kot izdajo delnic zaposlenim, običajno v višini 10% lastniškega kapitala (več v "News for Investors", št.1-2/ 1997, str. 10).

Ker delavci kot lastniki kapitala nosijo tveganje finančnih izgub, se zdi upravičeno, da imajo možnost soodločanja o njegovi uporabi. Obstajajo teoretični in empirični dokazi o

---

<sup>3</sup> 37., 38. in 39.člen starega ter 39. in 50.-54.člen novega privatizacijskega zakona

koristih kombiniranja notranjega lastništva s participacijo v odločanju (Ben-Ner in Jones, 1995; Blasi, Kroumora, Kruse, 1997; Doucouliagos, 1995). Podjetja z notranjimi lastniki pa se pogosto soočajo z že omenjenim problemom pomanjkanja finančnega kapitala, predvsem s pridobivanjem zunanjega kapitala, kar lahko vodi k nižjim investicijam (Mygind, 1997, Lajtai, 1997; Nuti 1997a). Zaradi prednosti partnerstva med zunanjimi in notranjimi lastniki ter potrebe po pridobivanju zunanjih lastnikov, je v nekaterih primerih smiselno omejiti glasovalne pravice delavcev, to bi namreč lahko bila edina pot do pridobivanja zunanjega kapitala ("Employee Ownership in Transition", 1998, str.21).

## 4. NOTRANJE LASTNIŠTVO IN SOUPRAVLJANJE V SLOVENIJI

### 4.1. Pravni okvir participacije

Sodelovanje delavcev in lastnikov oziroma z organi družb v Sloveniji ureja Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU; Uradni list RS, št. 42/93), poleg tega pa so posamezna vprašanja urejena tudi v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD; Uradni list RS, št. 30/93, 29/94 in 82/94) in Zakonu o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91 in 8/96)<sup>4</sup>. ZSDU opredeljuje tri različne modele delavske participacije, ki jih priznava tudi Evropska unija.

*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 z manj kot 1000 zaposlenimi vsaj tretjina predstavnikov delavcev, v družbah z nad 1000 zaposlenimi pa vsaj polovica. Vsa ostala vprašanja prepušča ZGD, ta pa jih nadalje prenaša na statut posamezne družbe ali natančneje delniške družbe (261. in 262. člen ZGD). Problem se pojavi, če je predstavnikov delavcev točno polovica, ZSDU namreč ne ureja vprašanja neodločenega izida glasovanja in ne vprašanja določitve predsedujočega nadzornega sveta.

Sodelovanje v upravi družbe je mogoče preko predstavnika delavcev – delavskega direktorja v družbah z nad 500 zaposlenimi. Ker pa je uprava organ delniške družbe, z zakonom določena obveznost velja le za to obliko kapitalskih družb. Poleg tega je sporna

---

<sup>4</sup> Tako ZSDU kot ZGD obravnavata družbe z jasno lastninsko strukturo, kljub temu pa uresničevanje sodelovanja delavcev pri upravljanju ne sme biti ovirano v podjetjih, ki so še vedno v postopku lastninskega preoblikovanja.



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. To pomeni, da je delavski direktor lahko le eden izmed managerjev.

***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 vsaj pol leta). V družbah z manj kot 20 zaposlenimi delavci sodelujejo v upravljanju preko delavskega zaupnika.

***Dogovorno ureditev soupravljalskih upravičenj***, ki jo ZSDU omogoča v 5. členu, ureja pogodba med družbo in predstavniki zaposlenih. Ta model delavske participacije je pogojen z obstojem sveta delavcev, z dogovorom pa se lahko določijo dodatni načini ter večji obseg uresničevanja posameznih načinov sodelovanja delavcev v upravljanju. Ker pravna narava in vsebina dogovora nista jasni, gre v tem primeru za dopolnitev prvih dveh modelov delavske participacije in ne za pravi, tretji model.

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

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

Pri *soodločanju* mora delodajalec pridobiti soglasje delavcev, preden sprejme določeno odločitev. Soglasje je potrebno za vprašanja v zvezi z organizacijo in izvajanjem ukrepov varnosti pri delu, vprašanja o osnovah za odločanje o izrabi letnega dopusta, merilih za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev, kriterijih za nagrajevanje inovacijske dejavnosti,

razpolaganju s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in o kriterijih za napredovanje delavcev (95.člen).

*Možnost zadržanja odločitve* delodajalca zaradi neobveščanja pred sprejemom odločitve ali neseznanitve oziroma nespoštovanja 30-dnevnega roka za posredovanje informacij ter neposvetovanja o kadrovskih ali statusnih zadevah predstavlja *najintenzivnejšo obliko delavske participacije*. Z zadržanjem odločitve se lahko, če se odločitev še ne izvršuje, odpravi pomanjkljivosti, v primeru da se izvršuje, pa prepreči nadaljnje izvrševanje in nato odpravi pomanjkljivosti. V primeru, da je odločitev že izvršena, bi bilo zgolj zaradi nespoštovanja proceduralnih določb vprašljivo zahtevati razveljavitev (Mežnar, 1996).

Medsebojne spore po ZSDU razrešuje stalna ali ad-hoc arbitraža, sestavljena iz enakega števila članov obeh strank in nevtralnega predsednika.

Udeležba zaposlenih v dobičku z obstoječo zakonodajo še ni urejena v zadostni meri. Tako ZGD (Uradni list RS, št. 30/93, 29/94 in 82/94) udeležbo le omogoča zaposlenim v d.d., medtem ko Splošna kolektivna pogodba prav tako predvideva pridobivanje dela plače na osnovi uspešnosti poslovanja, vendar ne vsebuje kriterijev za določanje tega dela plače. S predlogom Zakona o udeležbi zaposlenih v dobičku družbe (ZUZZD) se urejajo tiste oblike udeležbe v dobičku, ki so osnova za davčne olajšave družbe in zaposlenih. Prav tako se ureja upravljanje in uporaba sredstev iz udeležbe pri dobičku v obdobju, za katero se izplačilo iz udeležbe pri dobičku po zakonu odloži<sup>5</sup>.

## 5. EKONOMSKO OBNAŠANJE SLOVENSКИH PODJETIJ

Zaradi družbenoekonomskega sistema, v katerem so slovenska podjetja delovala v preteklosti, se razločujejo od podjetij v razvitih tržnih gospodarstvih po pomenu in vplivu zaposlenih na ključne poslovne odločitve. V veliki meri je na korporativno lastništvo in vladanje vplival Privatizacijski zakon iz leta 1993. Vsako podjetje v družbeni lasti je bilo

---

<sup>5</sup> Zakon predlaga pogodbeno ureditev udeležbe pri dobičku, in sicer skleneta pogodbo družba in zaposleni, za katere velja tarifni del kolektivne pogodbe, oziroma v njihovem imenu in za njihov račun organ, ki je po zakonu pristojen za zastopanje kolektivnih interesov zaposlenih. Zaposleni s tako imenovanimi individualnimi pogodbami o zaposlitvi sklenejo pogodbo v svojem imenu sami. Zakon predvideva štiri različne sheme udeležbe pri dobičku:

1. Gotovinska shema daje zaposlenemu pravico do izplačila celotnega deleža dobička, ki jim pripada, v gotovini.
2. Delniška shema daje zaposlenemu pravico do izplačila pripadajočega deleža dobička v obliki navadnih delnic, katerih izdajatelj je družba.
3. Alternativna shema omogoča zaposlenemu izbiro med izplačilom v gotovini in nakupom določenega števila navadnih delnic družbe po vnaprej določeni ceni.
4. Kombinirana shema omogoča izplačilo pripadajočega deleža delno v gotovini in delno v navadnih delnicah družbe.

dolžno prenesti po 20% svojih delnic na zaposlene in na Sklad za razvoj, 10% na Pokojninski sklad in 10% na Odškodninski sklad. Preostalih 40% delnic je svet delavcev ali upravni odbor podjetja lahko alociral notranjim investitorjem za gotovino ali certifikate (notranji odkup) ali zunanjim investitorjem (public tender).

Metoda notranjega odkupa, kot prevladujoča privatizacijska metoda v Sloveniji, se je izkazala kot obramba podjetij pred umetno ustvarjenimi lastniki (Ribnikar, 1996). Posledica je zaprtost teh podjetij pred zunanjimi investitorji, "employeeism" pa njihova vedno močnejša značilnost (Prašnikar, 1998, str. 65).

Prašnikar in Svejnar sta razvila model, ki temelji na delitvi na dve najpomembnejši skupini, to sta delo in kapital. Na podlagi značilnosti delitve dodane vrednosti na investicije<sup>6</sup> in plačila zaposlenim skušata avtorja sklepati, kdo vlada podjetjem. Model sestavljata investicijska enačba (investment equation), s katero proučujeta vpliv povpraševanja po proizvodih (storitvah) podjetij, denarnega toka in stroškov dela na velikost naložb podjetij, ter enačba prejemkov zaposlenih (wage equation), ki pojasnjuje pogajalski proces med zaposlenimi in managerji o delitvi dodane vrednosti. Osnovna hipoteza njunega raziskovalnega dela je, da si zaposleni v slovenskih podjetjih prilaščajo del dodane vrednosti, ki bi ga sicer morali nameniti za naložbe.

Avtorja z vidika izbire modela lastninjenja podjetja delita v skupino s prevladujočim notranjim lastništvom (sem spada 303 od 458 podjetij v vzorcu) in podjetja s prevladujočim zunanjim lastništvom (155 podjetij). Prav tako ločita skupino podjetij, ki so že pred privatizacijo družbene lastnine delno imela znane lastnike (banke, država, tuja podjetja, zasebni lastniki...- takih je 108). Obravnavata tudi skupino podjetij, katerih direktorji so lastniki privatnih podjetij, ki lastniško niso povezana z matičnim podjetjem (obvodna ali bypass podjetja; teh je 82).

Empirična analiza kaže, da se podatki iz slovenskih podjetij bolje prilagajajo investicijski enačbi, v kateri so vse spremenljivke izražene relativno glede na delo, iz česar lahko sklepamo na cilj maksimizacije prejemkov na strani zaposlenih.

Enačba, ocenjena z različnimi metodami ocenjevanja, daje v vseh specifikacijah sorodni rezultat: naložbe podjetij v lastninskem preoblikovanju so pozitivno povezane s spremenljivko dodana vrednost<sup>7</sup>, kar pomeni, da so v razmerah nerazvitega trga kapitala v Sloveniji odvisne od razpoložljivih notranjih sredstev podjetja (credit rationing hypothesis).

---

<sup>6</sup> Zaradi slabše razvitosti trga kapitala in visokih realnih obrestnih mer so podjetja v Sloveniji pri naložbah v veliki meri odvisna od notranje generiranih sredstev.

<sup>7</sup> Dodana vrednost je merjena kot seštevek stroškov dela, amortizacije in dobička oziroma izgube.

Negativna povezava s spremenljivko stroški dela kaže, da v slovenskih podjetjih obstaja izbira med plačilom delavcem in obsegom naložb. Povezava s spremenljivko prihodek podjetja ni bila ugotovljena. Vpliv dejavnikov na strani povpraševanja na naložbeno dejavnost podjetij je statistično neznačilen, kar lahko pomeni, da so slovenska podjetja v preučevanem obdobju (1991-1995) še razpolagala s fizičnim kapitalom, katerega kakovost je omogočila razmeroma uspešno preusmeritev z jugoslovanskega na svetovni trg<sup>8</sup>.

Avtorja empirično analizirata tudi enačbo stroškov dela v slovenskih podjetjih, ki predvideva, da so povprečni stroški dela na zaposlenega sestavljeni iz rezervacijskih oziroma alternativnih prejemkov zaposlenega in njegovega povprečnega deleža v ustvarjenem presežku. Koeficient, ki meri pogajalsko moč zaposlenih do managerjev, na podlagi katere prihaja do delitve ustvarjenega presežka med zaposlene, je v slovenskih razmerah razmeroma visok in značilen. Prav tako sta ugotovila, da si zaposleni na račun plač in drugih stroškov dela prisvajajo tudi del sredstev iz amortizacije, vendar pa je to prisvojitve težje izvesti kot iz ustvarjenega presežka<sup>9</sup>.

Avtorja ugotavljata, da si zlasti zaposleni v skupini podjetij, ki so izbrala notranji odkup kot prevladujoč model lastninjenja, razdelijo pomemben del presežka, vendar na drugi strani za povečanje svojih prejemkov ne uporabljajo sredstev amortizacije. Investicijska enačba kaže močno pozitivno zvezo med naložbami in dodano vrednostjo ter negativno zvezo med prejemki zaposlenih in naložbami. Če povežemo rezultate obeh enačb, si lahko razlagamo, da je amortizacija porabljena za nadomestne naložbe, presežni prejemki pa izplačani na račun presežka in torej na račun dodatnih naložb podjetja.

V podjetjih, ki so kot prevladujoč način lastninjenja izbrala zunanje lastništvo (precej jih posluje z izgubo), so prejemki zaposlenih bliže alternativnim in se v večji meri oblikujejo na račun amortizacije kot pa iz ustvarjenega presežka. Na podlagi rezultatov investicijske enačbe avtorja ugotavljata, da niti dodana vrednost niti prejemki zaposlenih ne igrajo pomembnejše vloge pri pojasnjevanju naložb, povezave so namreč šibke. Očitno imajo pri financiranju naložb pomembnejšo vlogo drugi dejavniki, kot sta na primer zadolževanje pri dobaviteljih in bankah.

---

<sup>8</sup> To je v nasprotju z rezultati študij investicijskega obnašanja čeških podjetij, kjer je zveza med naložbami in prodajo podjetij pozitivna in statistično značilna. Glej Anderson R., C. Kegels, Finance and Investment in Transition: Czech Enterprises, 1993-1994, IRES Discussion Paper, No 9715, May, 1997 in Lisal L., J. Svejnar, Investment in the Transition: Evidence from Czech Firms, The William Davidson Institute at the University of Michigan Business School, Ann Arbor, June, 1997.

<sup>9</sup> Ker je amortizacija predpisana z zakonom in je namenjena nadomeščanju porabljenih osnovnih sredstev, je pričakovati, da jo zaposleni težje namenijo za povečanje prejemkov kot pa del presežka.

Za podjetja z delno znanimi lastniki pred pričetkom lastninjenja tako kot za osnovno skupino podjetij s prevladujočim notranjim lastništvom velja, da zaposleni značilno sodelujejo pri delitvi ustvarjenega presežka podjetja, svojih prejemkov pa si ne povečujejo na račun amortizacije. Ocenjeni koeficient pri tej spremenljivki je celo negativen. Povezave, proučevane z investicijsko enačbo, so zelo nazorne: ta skupina podjetij ima najintenzivnejšo naložbeno dejavnost, ki je močno odvisna tako od velikosti ustvarjene dodane vrednosti kot od velikosti stroškov dela.

Za skupino podjetij, katerih direktorji nastopajo tudi kot lastniki privatnih podjetij, pa velja, da je učinek spremenljivke dodana vrednost na velikost naložb v primerjavi z osnovno skupino podjetij manjši, učinek spremenljivke prejemki zaposlenih pa pozitiven. Sklepati je mogoče, da zaposleni nimajo pomembne pogajalske moči, zato ni pomembnejšega prisvajanja z njihove strani. Stroški dela so namreč močno povezani z alternativnimi stroški dela in slabotno z ustvarjenim presežkom. Ta podjetja so se torej bolj uspešno zoperstavila pritisku zaposlenih po povečanju prejemkov na račun zmanjšanja naložb podjetja.

Prašnikarjeva in Svejnarjeva analiza torej kaže:

- a) da naložbeno obnašanje slovenskih podjetij bolje pojasnjuje hipoteza interno oblikovanih sredstev (nerazvitost kapitalnega trga) kot pa neoklasični ali akceleratorški model;
- b) da je v slovenskih podjetjih izrazita izbira med naložbami podjetij in prejemki zaposlenih in si zaposleni prisvajajo del dodane vrednosti na račun manjših naložb podjetij, in
- c) da je prisvajanje v večji meri iz presežka podjetij in v manjši meri iz amortizacije, ki bi jo sicer morala podjetja uporabiti za nadomestne naložbe.

Glede na to je smiselna označba "employeeism", ki ponazarja dejstvo, da imajo zaposleni v slovenskih podjetjih tolikšno moč, da vplivajo na odločitve v smeri presežnih prejemkov ali ohranjanja presežne zaposlenosti (Prašnikar, 1998). Zanimivo je, da ta označba v še večji meri kot za podjetja, ki so izbrala za prevladujoč model lastninjenja notranji odkup, velja za podjetja, ki so izbrala prevladujoče zunanje lastništvo. Prejemki zaposlenih so v tej skupini podjetij bližje alternativnim prejemkom, izplačani so v veliki meri na račun amortizacije, naložbe pa so znatno manj povezane z dodano vrednostjo. Čeprav tudi za prvo skupino podjetij velja prilaščanje s strani zaposlenih, tega ne počnejo na račun amortizacije, kar pomeni, da kot prevladujoči lastniki podjetij želijo ohraniti vsaj njihovo realno vrednost.

Odločitev podjetij za izbrani način lastninjenja torej v veliki meri ni bila endogena, ampak je bila eksogena spremenljivka<sup>10</sup>.

Za podjetja z delno znanimi lastniki pred lastninjenjem je značilna najintenzivnejša naložbena dejavnost in čvrsta povezava med dodano vrednostjo in naložbami podjetij ter prejemki zaposlenih in naložbami. Delno znano lastništvo ima torej vpliv na intenzivnost naložb, ne pa na pogajalsko moč zaposlenih. Zaposleni prisvajajo pomemben del presežka, amortizacijo pa v večji meri kot drugod namenjajo za naložbe.

Od osnovne skupine podjetij najbolj odstopajo podjetja, katerih direktorji so lastniki zasebnih podjetij. Zaposleni nimajo pomembne moči in temu ustrezno je tudi njihovo prisvajanje. Donosnost teh podjetij je razmeroma visoka, naložbena dejavnost pa povprečna. Domnevamo lahko, da del ustvarjenega dobička namenijo za notranji odkup. Sklepati je tudi mogoče, da jih vodijo podjetni managerji<sup>11</sup>. Ker gre po številu zaposlenih za manjša podjetja, ki so visoko kapitalno intenzivna, prav tako predvidevamo, da razpolagajo s "kakovostnim" premoženjem. To so podjetja, kjer so managerji, ponekod pa tudi drugi zaposleni, že pomembni lastniki.

---

<sup>10</sup> Odvisna je bila predvsem od velikosti podjetja ("vrednosti" družbenega kapitala) in možnosti notranjega odkupa.

<sup>11</sup> Ustanovitev zasebnih podjetij, do katerih je prišlo na začetku devetdesetih let, je glede na potek razprave o načinu lastninjenja v Sloveniji v neki meri obrambna reakcija glavnih direktorjev s težnjo po diverzifikaciji tveganja. Podrobnejša analiza zasebnih podjetij v lasti direktorjev podjetij v lastninskem preoblikovanju namreč kaže, da se ta podjetja večinoma ukvarjajo s finančnimi, zunanjetrgovinskimi in svetovalnimi storitvami.

## 6. KDO VLADA V SLOVENSКИH PODJETJIH?

### 6.1. Model odločanja (porazdelitve vpliva) v slovenskih podjetjih

Če prevlada vpliv zaposlenih pri odločanju, kar je, kot smo videli v prejšnjem razdelku, glede na naravo lastninjenja slovenskih podjetij in glede na zgodovinsko vključenost zaposlenih v odločanje, temeljna značilnost slovenskih podjetij, je ogrožena njihova rast (employeeism). Tega ne spreminja niti pretežno zunanje lastništvo, če se tudi zunanji lastniki obnašajo kratkoročno in usmerijo svojo dejavnost k pridobivanju ekonomskih rent<sup>12</sup>.

Problem vladanja v slovenskih podjetjih je globlji, kot ga želijo prikazati zastopniki učinkovite organizacije, če z njimi razumemo tiste, ki poudarjajo potrebo po čimhitrejšem preoblikovanju v organizacije s prevladujočim zunanjim lastništvom<sup>13</sup>. Kot ugotavlja Nuti (Nuti, 1997b), je v takih razmerah pomembno, da managerji pridobijo ustrezen lastniški delež, kar uveljavlja motiv po povečanju vrednosti podjetij.<sup>14</sup> Prašnikar (Prašnikar, 1998) v zvezi s tem opozarja na pomen makroekonomskega okolja, ki uveljavlja širši koncept vladanja in managerski pogled na podjetje, po katerem so managerji usklajevalci različnih interesnih skupin v podjetju (podjetje kot notranja organizacija).

Na podlagi dosedanje razprave zato lahko izvedemo model porazdelitve moči v slovenskih podjetjih (vpliv), ki ga prikazujemo v Sliki 1.

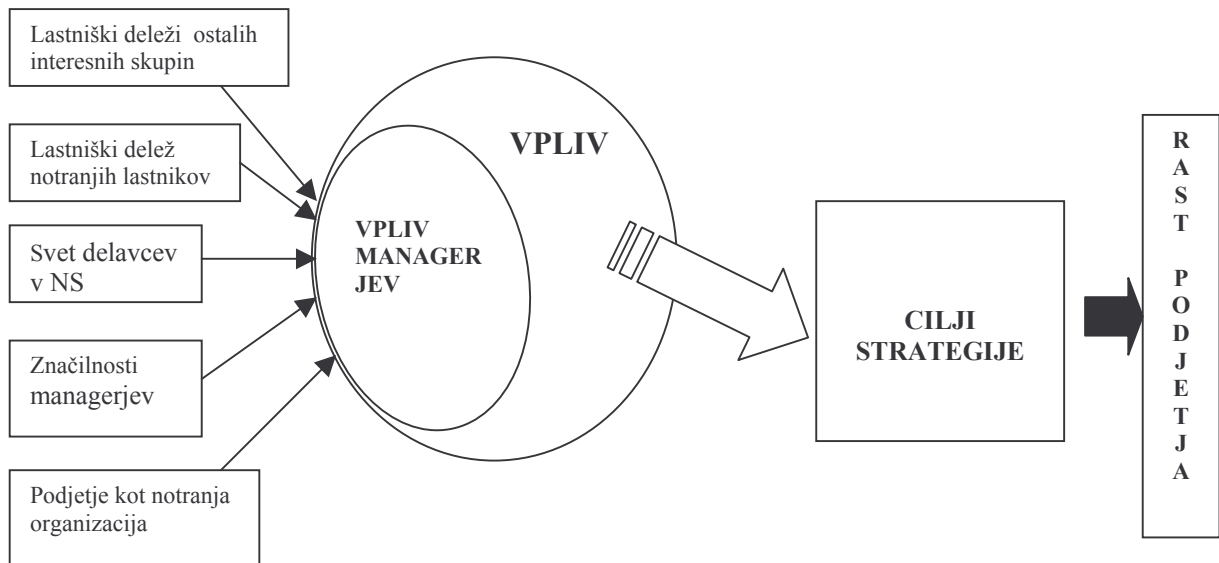
---

<sup>12</sup> Prašnikar in Cirman (1998) ugotavljata, da se pogosto tudi najpomembnejši zunanji lastniki (državni skladi in pooblaščenice investicijske družbe), ki so nastali kot rezultat delitvene privatizacije, ne obnašajo nič drugače kot zaposleni (notranji lastniki), torej nastopajo v organih vladanja (nadzorni sveti, skupščine delničarjev) z vidika prisvajanja rent. Podobno tudi Ribnikar (Ribnikar, 1999).

<sup>13</sup> Gre za razlikovanje med normativnim in pozitivnim pojmovanjem učinkovite organizacije. Učinkovita organizacija v normativnem smislu je tista, ki zagotavlja želene lastnosti organizacije v smislu doseganja najmanjših transakcijskih stroškov za njeno delovanje. Temu gledanju na primer ustreza svet neoklasične konkurence in maksimiziranje dobička podjetja kot cilja podjetja. Da se prikazati, da je maksimiziranje vrednosti podjetja ali maksimiziranje lastniškega kapitala samo izpeljava maksimiziranja dobička kot cilja podjetij v razvitem tržnem gospodarstvu. Če pa gledamo na učinkovitost organizacij s pozitivnega vidika, torej kako v resničnosti delujejo, je treba razmišljati o tem, katerim interesom ustrezajo in kdaj so posamezne zamisli smiselne. Tudi organizacija, ki se zdi normativno neučinkovita, je učinkovita (v pozitivnem pomenu), če ni učinkovitejše oblike za uresničitev namena, ki mu služi. Glej, Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 276. To smo spoznali tudi v predhodnih poglavjih, ko smo ugotavljali lastništvo zaposlenih in soupravljanje v deželah na prehodu.

<sup>14</sup> Tuji strateški investitorji bi sicer bili zaželjeni kot prevzemniki slovenskih podjetij. Vendar je malo verjetno, da bi bili za to pretirano zainteresirani. Slovenija namreč ne izpolnjuje nekaj temeljnih pogojev. Njen trg je majhen po obsegu. Stroški dela so razmeroma visoki. Usposobljenost zaposlenih v splošnem ne sledi zahtevam razvite informacijske družbe tako hitro, kot je potrebno. Slovenske banke pa so v procesu tržnega preoblikovanja precej zmanjšale svojo v preteklosti tradicionalno prisotnost pri financiranju slovenskih podjetij (Prašnikar, Cirman, 1998, str. 13-14).

**Slika 1: Model porazdelitve moči (vpliva) v slovenskih podjetjih**



Model prikazuje naslednje povezave:

1. Porazdelitev moči (vpliv) v slovenskih podjetjih je na splošno odvisna od velikosti lastniških deležev interesnih skupin.
2. Zaposleni predstavljajo pomemben dejavnik moči odločanja zaradi svojega lastniškega deleža v podjetjih. Prav tako se v odločanja vključujejo prek sveta delavcev in z delovanjem sindikalnih organizacij. Če prevlada kratkoročni interes zaposlenih po pridobivanju ekonomske rente, je s tem ogrožena dolgoročna rast podjetja. Podjetja med strateškimi cilji v večji meri poudarjajo cilje preživetja.
3. Zunanji lastniki (skladi, PIDI...) glede na svojo lastniško funkcijo poudarjajo predvsem finančne cilje podjetij. Od doseganja le-teh je odvisna velikost izplačanih dividend, od teh pa donosnost njihovih naložb. Ker zaradi težnje po čimvečjem dobičku in težnje po izplačilu čimvečjega deleža dobička v obliki dividend pogosto ogrožajo ostale interesne skupine v podjetju (na primer zaposlene), so često v konfliktu z njimi.
4. Če managerji delujejo kot usklajevalci interesov različnih interesnih skupin v podjetju, prispevajo k oblikovanju notranje organizacije, ki omogoča pridobivanje konkurenčnih



*prednosti ter nastanek organizacijske rente. Managersko diskrecijski model s končnim nadzorom upošteva prevladujočo moč odločanja managerjev (njihovo obnašanje kot zunanjih lastnikov), ki pa z zaposlenimi in drugimi interesnimi skupinami vzpostavijo t.i. stranske transakcije in partnerski odnos.<sup>15</sup> Zanje velja strateška usmerjenost k dolgoročni rasti podjetij na podlagi inovativne dejavnosti ter povezovanja z drugimi podjetji. Temu ustrezno so naravnani tudi cilji k doseganju ustreznih finančnih rezultatov podjetja, vendar z močnimi poudarki na razvijanju človeškega kapitala.*

Na osnovi empiričnih podatkov želim analizirati trenutno situacijo v slovenskih podjetjih. Odgovoriti želim zlasti na tri vprašanja: 1) kakšna je porazdelitev moči med različnimi interesnimi skupinami v slovenskih podjetjih in ali se podjetja razločujejo glede na porazdelitev vpliva; 2) kakšne so razlike med skupinami podjetij glede na lastništvo in njihovo obnašanje in 3) kateri dejavniki določajo vpliv managerjev ter uveljavljanje managersko diskrecijskega modela podjetij v slovenskih razmerah.

## **6.2. Opis podatkov**

### **6.2.1. Vzorec in zbiranje podatkov**

Podatki za našo analizo so bili zbrani v raziskavi "Obnašanje podjetij in finančnih institucij v obdobju prehoda", ki jo izvaja Ekonomska fakulteta v Ljubljani. Projekt se ukvarja z različnimi vprašanji preobrazbe prejšnjih samoupravnih podjetij. Vzorec izbranih

---

<sup>15</sup> Na pomen podjetju zavezanega človeškega kapitala in internega trga dela opozarja že Williamson. Le-ta se oblikuje: 1) ker so v sodobnem podjetju zaposleni s pogodbo pripravljene sprejeti del tveganja; 2) ker so pripravljene sodelovati in pristajajo na administrativno alokacijo del ter nadzor porabe delovnega inputa; 3) ker oblikujejo znanje in sposobnosti na delovnem mestu ter 4) slednje delijo znotraj tima. Teh sposobnosti, ki so specifične za posamezno podjetje, ni mogoče pripisati posamezniku, ampak notranji organizaciji zaposlenih (Williamson, 1982). S tem v zvezi Miyazaki (1993) razvije model diskrecijskega odločanja managerjev s končnim nadzorom, kjer je moč odločanja v rokah managerjev. S ciljem pridobivanja konkurenčnih prednosti managerji razvijajo človeški kapital podjetja (investicije v izobraževanje zaposlenih, oblikovanje Q – krogov in teamskega dela ter horizontalne koordinacije, ki pelje k delitvi ex-post informacij, spodbujanje delovanja notranjih sindikatov, notranja promocija kadrov...). Dokler zaposleni menijo, da delujejo managerji tudi v njihovem interesu, prepuščajo odločanje managerjem. Sicer odklonijo partnersko razmerje ter oblikovanje t.i. stranskih transakcij, pri čemer s tem oblikujejo končni nadzor v podjetju. Tako tudi Aoki (1990). Nekateri govorijo tudi o t.i. fleksibilnem podjetju (Pohjola, 1996). Kot smo videli, to pojmovanje ustreza Nutijevemu stališču, da prevelik vpliv zaposlenih na odločanje predstavlja znatno mero tveganja neučinkovitega obnašanja (Nutti, 1996).

podjetij je bil oblikovan na podlagi naslednjih kriterijev:

1. V prvi fazi so bila izbrana podjetja, ki so **do 31. 1. 1997** imela **soglasje za lastninsko preoblikovanje**.
2. Izmed podjetij z izdanim sogasjem je bilo izbranih **150 največjih podjetij** glede na število zaposlenih in glede na kapital.
3. Manjše število podjetij, ki sicer niso zadostila prvima kriterijema, je bilo po lastni presoji raziskovalcev vključeno v vzorec.

Podatki so bili zbrani na osnovi desetih vprašalnikov (upravljalna ekonomika, strateški management, prevzemi podjetij, finančni management, organizacija in management, marketing, računovodstvo, raziskave in razvoj, produkcijski management, ravnanje s človeškimi viri) med junijem 1997 in junijem 1998. Zaradi obsežnih vprašalnikov ter potrebe pridobivanja podatkov iz različnih virov, na žalost, vsa izbrana podjetja niso bila pripravljena sodelovati v raziskavi. Končni vzorec tako zajema urejene podatke za 71 podjetij.

### 6.2.2. Opis spremenljivk

V naši nalogi so uporabljeni predvsem podatki iz vprašalnika za generalnega direktorja oziroma predsednika uprave. Prav tako so v analizo vključeni nekateri podatki s kadrovskega področja.

Za empirično preučevanje vprašanja, kakšna je porazdelitev moči med različnimi interesnimi skupinami v slovenskih podjetjih, uporabljam podatke iz vprašalnika za generalnega direktorja oziroma predsednika uprave.<sup>16</sup> Svoja stališča o vplivu posameznih interesnih skupin v podjetju so generalni direktorji / predsedniki uprav izrazili z lestvico 1-5 (1- popolnoma brez vpliva, 5 - zelo velik vpliv). Opis originalnih spremenljivk (VPL\_ ) je podan v Tabeli 2A v prilogi.

Obravnavo drugega vprašanja, ali obstajajo razlike v obnašanju skupin podjetij, povezujem z lastniško strukturo preučevanih podjetij ter z odgovori managerjev na vprašanje, kako razrešujejo probleme notranje organizacije (problem zastojkarskega učinka zaradi moralnega hazarda in asimetričnosti informacij), kakšne so trenutne strategije podjetij ter kakšne strateške cilje podjetje zasleduje.

Lastnike podjetij smo pri zbiranju podatkov razdelili v naslednje skupine, za katere smo predpostavili, da imajo sorodne interese: državni skladi, pooblašene investicijske družbe, druga podjetja, banke, mali delničarji, država – RS, država – občine, notranji lastniki – zaposleni delavci, notranji lastniki – managerji podjetja, bivši zaposleni, upokojenci, sorodniki. V zvezi s tem velja opozoriti, da je pridobivanje podatkov o lastniških deležih podjetij predstavljalo zelo velik problem. Podjetja namreč večinoma svojih lastnikov ne vodijo na prikazan način. Zaradi velikega števila zlasti malih delničarjev, ki pogosto niso ločeni od notranjih lastnikov, ponekod niso mogli izpeljati navedene ločitve. Nekatere podjetja pa so tudi menila, da so podatki o tem, kolikšen je delež zaposlenih delavcev, delež managerjev ter bivših zaposlenih, upokojencev, sorodnikov, poslovna tajna. Da bi lahko v analizo vključili primerno število podjetij, smo na koncu izvedli naslednje skupine lastnikov: državni skladi, pooblašene investicijske družbe, druga podjetja, banke, mali delničarji, država – RS, država – občine, notranji lastniki (vključuje tako lastniške deleže managerjev kot zaposlenih delavcev), bivši zaposleni, upokojenci, sorodniki. Podatke o lastniških deležih posameznih skupin lastnikov za celotni vzorec obravnavanih podjetij ter za posamezne skupine podjetij prikazujemo v Tabeli 5A.

Hunger in Wheelen (1993, str. 12-16) opredeljujeta cilje podjetij kot končni rezultat načrtovanih aktivnosti, ki izražajo kaj naj bo doseženo in kdaj. Področja, na katerih podjetja zastavlja cilje, so na primer dobičkonosnost, učinkovitost, rast, koristi delničarjev in podobno. Strategije omenjena avtorja opredeljujeta kot način dosege ciljev. Kot poudarjata avtorja, številna podjetja nimajo niti jasno zastavljenih ciljev, niti eksplicitno izraženih strategij. V takem primeru je implicitno strategijo mogoče izvesti iz politik podjetja, programov, ki jih odobravajo in podobno.

Strategije, ki opredeljujejo način izboljšanja konkurenčnega položaja podjetja, imenujemo poslovne strategije. Porter (Hunger, Wheelen, 1993, str. 196 - 206) predlaga dve generični strategiji. Prva je strategija nizkih stroškov in pomeni, da podjetje poizkuša oblikovati, izdelati in tržiti proizvod (storitev) bolj učinkovito kot njegovi konkurenti. Druga je strategija diferenciacije, ki temelji na sposobnosti podjetja, da kupcem ponudi specifičen, unikaten proizvod. Poleg izbire strategije se podjetje odloča tudi o "širini" svojega trga - ciljno skupino potencialnih kupcev lahko namreč opredeli širše ali ožje, deluje torej na tržnih nišah. Izvedbo in uspeh poslovnih strategij omogočajo funkcijske strategije, s pomočjo katerih podjetje

---

<sup>16</sup> V analizo ni zajet vpliv nadzornega sveta, ker je bil ta v vprašalniku zajet na način, ki ni bil primerljiv z ostalimi spremenljivkami.

oblikuje svoje prednosti oziroma minimizira slabosti. Med pomembnejšimi velja omeniti trženjsko, finančno, razvojno, proizvodno in kadrovske.

Na osnovi teorije strateškega managementa je v vprašalnik vključenih 21 ciljev in 19 strategij. Stališča generalnih direktorjev oziroma predsednikov uprav o strateških ciljnih podjetjih (1 = sploh ni pomembno, 5 = zelo pomembno) prikazuje Tabela 6A v prilogi. Prikazane so povprečne vrednosti za posamezne skupine ter vrednosti F- testa značilnosti razlik med aritmetičnimi skupinami. Prav tako so v Tabeli 7A prikazane povprečne vrednosti njihovih stališč o trenutnih strategijah podjetja.

Oblikovanje notranje organizacije je v času naraščajoče globalne konkurence pomembno vprašanje pridobivanja konkurenčnih prednosti podjetja.<sup>17</sup> Podjetje utegne oblikovati organizacijsko rento, če oblikuje razmerja sodelovanja med delničarji, managerji in zaposlenimi, ki omogočijo optimalno delitev tveganja in učinkovito uporabo posebnih sposobnosti, znanj in sredstev. Skladno s tem so glavni direktorji oziroma predsedniki uprav v naši raziskavi odgovarjali na osem ponujenih možnosti, kako v podjetju razrešujejo težave z zastojkarskim učinkom zaradi problemov moralnega hazarda in informacijske asimetrije. Značilnosti originalnih spremenljivk prikazujemo v Tabeli 8A v prilogi. Prikazane so povprečne vrednosti za celotni vzorec podjetij ter za posamezne skupine ter vrednosti F- testa o značilnosti razlik med aritmetičnimi sredinami. S faktorjsko analizo (Alpha factoring metoda, Varimax rotacija) smo oblikovali dva faktorja, ki opredeljujeta neklasične (moderne) načine in klasične načine razreševanja zastojkarskega učinka. Podrobneje je analiza predstavljena v razdelku 6.3.3.

Tretje vprašanje naše raziskave se nanaša na dejavnike, ki določajo vpliv managerjev. Testiram ga z regresijskim modelom. Odvisna spremenljivka je faktor, VPLIV MANAGEMENTA, ki je rezultat faktorjske analize originalnih spremenljivk o velikosti vpliva interesnih skupin po metodi glavnih osi ter Varimax rotaciji s Kaiserjevo normalizacijo. Podrobneje je analiza opisana v razdelku 6.3.3.

Kot smo razložili v prejšnjem poglavju, je vpliv managerjev na odločanje ter skrb za rast podjetja odvisna od tega, ali so managerji v podjetju dosegli ustrezni lastniški delež. Ker podatka o deležu managerjev v lastništvu podjetja za pomemben del obravnavnih podjetij nismo pridobili, smo uporabili spremenljivko delež notranjih lastnikov v letu 1998, ki vključuje tako lastniške deleže managerjev kot zaposlenih delavcev. Ker je bilo za večino

---

<sup>17</sup> O teoriji notranje organizacije ter pridobivanju konkurenčnih prednosti podjetja, glej. J. Prašnikar, Ž. Debeljak, Ekonomski modeli za poslovno odločanje, Gospodarski vestnik, 1998, str. 276-374.

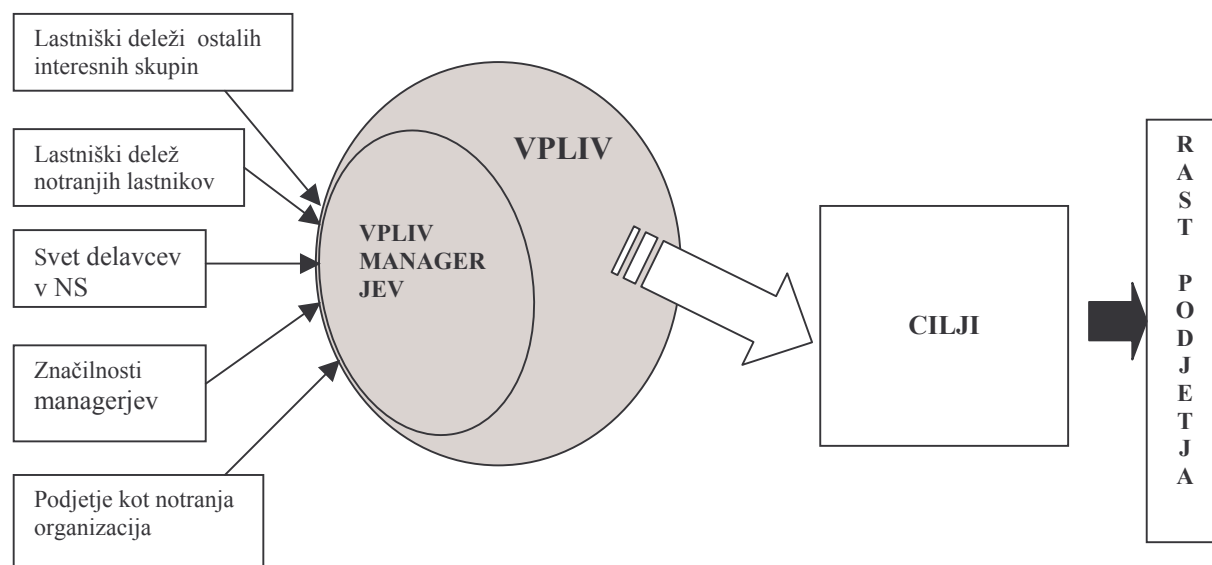
obravnavanih podjetij trgovanje z delnicami omejeno na notranje trgovanje, predpostavljamo, da večji delež notranjih lastnikov pomeni tudi večji delež managerjev v lastništvu podjetij. Prav tako predpostavljamo, da je vpliv managerjev na odločanje tem večji, čim nižji je delež predstavnikov sveta delavcev v nadzornem svetu (SVET DELAVCEV V NS). Neposredno sodelovanje delavcev pri sprejemanju operativnih odločitev podjetja, kot smo prikazali, ni priporočljivo. Seveda pa je pomembno, da zaposleni sodelujejo pri oblikovanju t.i. stranskih transakcij, ki jih prikazuje spremenljivka NEKLASIČNI NAČINI razreševanja zastojkarskega učinka. O vplivu managerjev odločajo tudi osebne lastnosti managerjev, ki jih prikazujeta spremenljivka STAROST, ki izraža delež managerjev, mlajših od 45 let v podjetju, ter STAROST ŽENSK, ki je delež managerk, mlajših od 45 let, med vsemi ženskimi managerkami. Natančneje so spremenljivke opredeljene v Tabeli 11A v Prilogi.

### **6.3. Rezultati empirične analize**

#### **6.3.1. Univariatna analiza spremenljivk porazdelitve vpliva med interesne skupine**

Glavnim direktorjem oziroma predsednikom uprav smo v naši raziskavi postavili vprašanja o vplivu posameznih interesnih skupin v podjetju. Pri tem smo izhajali iz koncepta širšega vidika vladanja, po katerem na odločanje v podjetju vplivajo različne interesne skupine. Preproste informacije o tem, kolikšen je po mnenju vodilnih managerjev vpliv posameznih interesnih skupin, so podane v Tabeli 2A v prilogi. Ta del analize prikazuje slika 2.

**Slika 2: Model porazdelitve moči (vpliva) v slovenskih podjetjih – analiza vpliva**



Če bi sodili na podlagi podatkov v Tabeli 2A, je daleč najbolj "vplivna" interesna skupina uprava podjetja ( $VPL\_UPR = 4,76$ ). Sledijo ji vrhnji management (4,06), skupščina delničarjev (3,67) ter strokovni delavci (3,27). Zanimivo je, da povprečne vrednosti kažejo razmeroma slaboten vpliv zaposlenih, pa naj si le-ti nastopajo v vlogi sveta delavcev (2,47), sindikatov (2,28) ali pa kot lastniki podjetij (2,52). To je nekoliko v nasprotju z ugotovitvami raziskave Prašnikarja in Svejnarja, ki smo jih prikazali v točki 5.

Zato smo v nadaljevanju analize uporabili metode multivariatne analize, ki nam omogočijo bolj celovit uvid v logiko podatkov in omogočajo razvrščanje podjetij v skupine s podobnimi lastnostmi ter iskanje spremenljivk, po katerih se skupine podjetij razločujejo, s pomočjo diskriminantne analize (diskriminantne funkcije).

## **6.3.2. Značilnosti skupin podjetij**

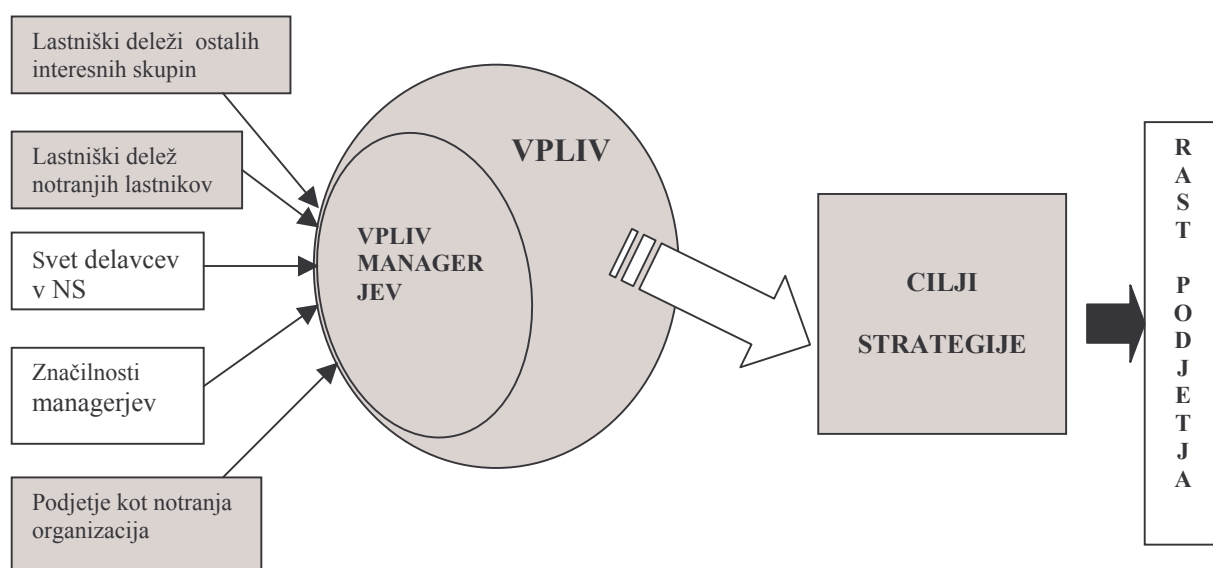
### **6.3.2.1. Skupine podjetij, oblikovane z metodo razvrščanja**

Odgovori glavnih direktorjev / predsednikov uprav o vplivu različnih interesnih skupin in njihove porazdelitve so podlaga za razvrščanje podjetij v skupine s podobnimi lastnostmi. Dendrogram, ki ga dobimo s primerjavo stališč managerjev o vplivu posameznih interesnih

skupin po Wardovi metodi hierarhičnega združevanja v skupine z uporabo Evklidske razdalje kot mere razdalje med enotami (podjetji), pokaže, da je glede na porazdelitev vpliva smiselno razvrstiti podjetja v tri skupine. Te so dokončno oblikovane z metodo voditeljev<sup>18</sup>. Končni centri skupin so navedeni v Tabeli 3A, razvrstitev enot pa v skupine pa v Tabeli 4A v prilogi.

Da bi lažje opredelili značilnosti skupin podjetij, jih bomo primerjali tudi po spremenljivkah, ki kažejo povprečne lastniške deleže posameznih interesnih skupin (Tabela 5A), povprečne vrednosti uporabljenih strategij (Tabela 7A), strateških ciljev (Tabela 6A) ter po spremenljivkah, ki izražajo način razreševanja zastojarskega učinka (Tabela 9A). Osredotočili se bomo na tiste spremenljivke, ki poudarjajo razlike med skupinami podjetij<sup>19</sup>. Ta del analize prikazuje slika 3.

**Slika 3: Model porazdelitve moči v slovenskih podjetjih – analiza značilnosti skupin**



Za prvo skupino, v katero spada 16 podjetij, je značilen nadpovprečen vpliv skupščine delničarjev (4,12), uprave podjetja (4,94), glede na ostali skupini podjetij pa tudi države (1,73) in sindikatov (2,69). Močan vpliv imajo delavci kot lastniki (3,19) ter kupci (4,06) in dobavitelji (3,00). Podpovprečen je vpliv drugih podjetij. Nadpovprečen je v tej skupini lastniški delež PID-ov ter zaposlenih, podpovprečna pa sta deleža državnih skladov in bank. Med svojimi cilji pripisujejo nadpovprečen pomen dobičku v prihodkih, rasti prodaje in

<sup>18</sup> Več o metodah razvrščanja enot v skupine v, npr. R.A. Johnson, D.W. Wichern: Applied Multivariate Statistical Analysis. New Jersey: Prentice Hall, 1992, str. 584 – 598.

<sup>19</sup> Zaradi majhnega vzorca podjetij bomo včasih zapostavili statistično značilnost F-statistike in se zadovoljili kar z razlikami med aritmetičnimi sredinami.

tržnemu deležu. Pod povprečjem sta pomembnost likvidnosti ter ustvarjalnosti in inovacij. Med za ta podjetja nadpovprečno značilne trenutne strategije sodijo strategija rasti, širjenje prodajnih trgov in uvajanje novih proizvodov. Težnja po integraciji ter sodelovanju z drugimi podjetji je pod povprečjem, prav tako opiranje na lastno R&R dejavnost. Med načini preprečevanja zastojkarskega učinka je nadpovprečno pomemben sistem nadzora in nadzornikov ter vera zaposlenih, da dobijo za opravljeno delo boljše plačilo kot v drugih organizacijah, v manjši meri pa tudi zaupanje zaposlenih v podjetje.

Upoštevanje ekonomske literature in literature iz strateškega managementa ter vodenja organizacij to skupino podjetij najlaže označimo kot model suverenosti delničarjev<sup>20</sup>. Managerji delujejo predvsem v interesu delničarjev. Zanimajo jih v glavnem finančni cilji, kot način vodenja je uveljavljeno transakcijsko vodenje,<sup>21</sup> ki se v manjši meri ozira na oblikovanje človeškega kapitala, zavezanega podjetju, na oblikovanje notranje organizacije, lastno razvojno dejavnost ter kooperativne strategije z drugimi podjetji.

Drugo skupino podjetij, ki je najmočnejša (vključuje 23 podjetij), tvorijo podjetja z zelo razpršeno močjo oziroma vplivom. Nadpovprečen glede na ostala podjetja, čeprav še vedno šibek, je le vpliv drugih podjetij (2,18) in bank (2,35), medtem ko je vpliv vseh ravni managementa podpovprečen. Kljub temu, da tudi v tej skupini podjetij vpliv delavcev v absolutni vrednosti ni visok, je v teh podjetjih mogoče govoriti o "employeeismu", kot ga opredeljuje Prašnikar (1998) in ga opisujeta v svoji empirični analizi Prašnikar in Svejnar (1998). Cilj teh podjetij je predvsem preživetje podjetja. V lastniški strukturi so nadpovprečno zastopana druga podjetja, banke, država in mali delničarji, podpovprečno pa notranji lastniki ter PID-i. Med strategijami so podpovprečno zastopane strategija konkuriranja na osnovi nizkih stroškov, diferenciacija proizvodov ter delovanje na tržnih nišah, ta podjetja manj kot ostali skupini kupujejo licence in se tudi v manjši meri internacionalizirajo. Načini preprečevanja zastojkarstva so zelo povprečno zastopani, z izjemo opiranja na sposobnosti ključnih ljudi in zaupanja zaposlenih v podjetje, ki sta podpovprečno pomembna.

Za tretjo skupino podjetij (13 podjetij) je značilen nadpovprečen vpliv vseh ravni managementa (4,31 vrhnji, 3,38 srednji in 2,85 nižji management), nadpovprečen (3,31) je vpliv sveta delavcev, prav tako so močni PID-i (3,92) in državni skladi (3,38). Model upravljanja teh podjetij je najbližje tako imenovanemu modelu diskrecijskega odločanja managerjev s končnim nadzorom, o katerem smo govorili v prejšnjem poglavju. Med lastniki teh podjetij so najmočnejše zastopani notranji (delavci in managerji), tako glede na preostali

---

<sup>20</sup> Po Aokiju shareholders' sovereignty model (Aoki, 1984, str. 127).

<sup>21</sup> Več o razločevanju med transakcijskim in transformacijskim vodjem glej Bass, 1990, str. 19-31.



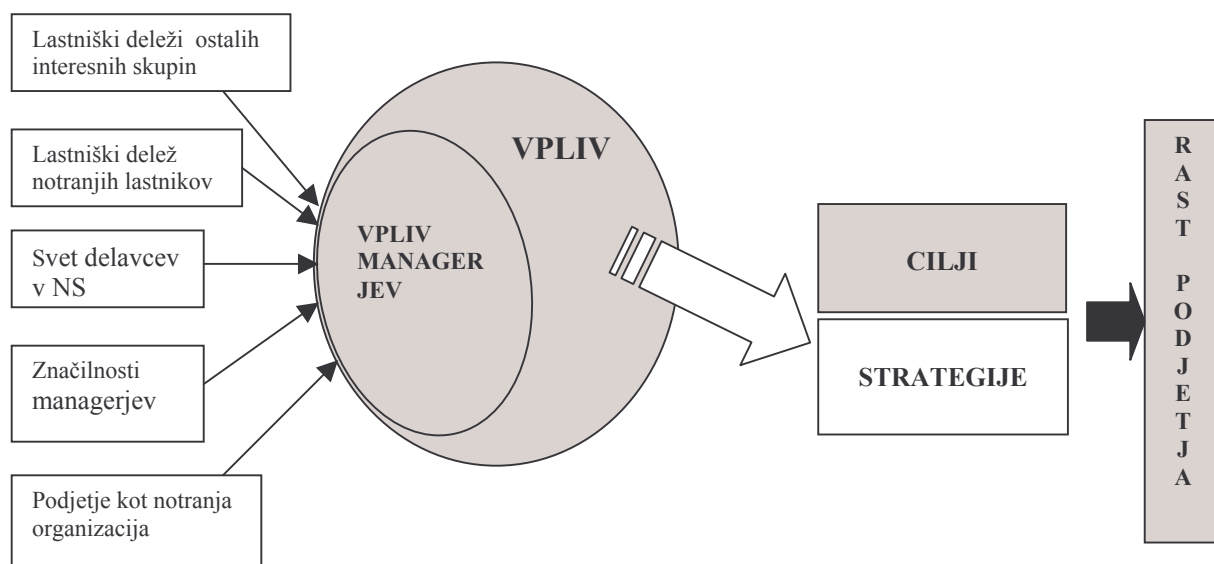
skupini kot glede na druge lastnike znotraj tretje skupine. Nadpovprečen je tudi delež državnih skladov, pod povprečjem pa sta deleža bank in malih delničarjev.

Nadpovprečno so ta podjetja usmerjena na tržne niše in poslovanje z diferenciranimi proizvodi, prizadevajo si za sodelovanje / integracijo / priključevanje drugih podjetij, nadpovprečno značilno je opiranje na lastno R&R dejavnost. Ta podjetja se tudi v večji meri odpirajo in internacionalizirajo preko višjih oblik poslovnega sodelovanja. Zastojkarski učinek preprečujejo predvsem z opiranjem na ključne ljudi, ki oblikujejo konkurenčne prednosti podjetja in jim sledijo ostali, z zaupanjem zaposlenih v podjetje, nadpovprečno pomembna pa je tudi sistemizacija delovnih mest ter rangiranje posameznikov znotraj poklicev.

### 6.3.2.2. Diskriminantna analiza strateških ciljev skupin podjetij

Da bi še bolj poudarili razlike med posameznimi skupinami podjetij, ki se kot posledica razlik v porazdelitvi moči odražajo v strateških ciljih ter nato v rasti podjetij, smo analizirali stališča managerjev o pomembnosti posameznih strateških ciljev z diskriminantno analizo. Preučevane povezave so označene na sliki 4.

*Slika 4: Model porazdelitve moči (vpliva) v slovenskih podjetjih – diskriminantna analiza*



Domnevamo namreč lahko, da podjetja, v katerih je pojav "employeeisma" bolj verjeten, v večji meri poudarjajo cilj preživetja in se upirajo zmanjševanju zaposlenosti, hkrati pa so za ta podjetja manj pomembni finančni cilji. Prav tako lahko domnevamo, da podjetja z vplivnim

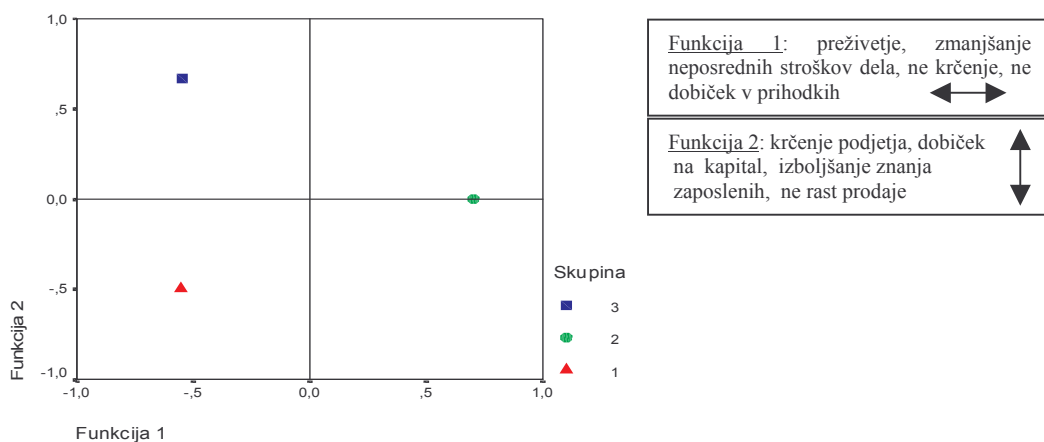
managementom v večji meri skrbijo za izboljšanje znanja in usposobljenosti zaposlenih ter da podjetja z vplivnimi zunanji skupinami poudarjajo zlasti finančne cilje in rast prodaje.

V diskriminantno analizo smo tako vključili naslednje spremenljivke: dobiček na kapital, dobiček v prihodkih, rast prodaje, izboljšanje znanja in usposobljenosti zaposlenih, zmanjšanje neposrednih stroškov dela, preživetje ter krčenje podjetja<sup>22</sup>. Rezultati analize so predstavljeni v prilogi, Tabela 8A.

Prva od obeh diskriminantnih funkcij je značilna pri 5,9 % tveganju. Ta loči predvsem drugo skupino ("employeeism") od preostalih dveh. Tako ugotavljamo, da je za podjetja te skupine pomemben predvsem cilj preživetja ter zmanjševanje neposrednih stroškov dela, medtem ko ne želijo krčiti podjetja in sta sorazmerno nepomembna tudi oba finančna cilja. Verjetno krčenju podjetja nasprotujejo zaposleni, saj bi to pomenilo zmanjšanje zaposlenosti, hkrati se osredotočajo na preživetje podjetja, ki jim kratkoročno zagotavlja delovno mesto.

Nasprotno velja za podjetja prve in tretje skupine, ki so blizu skupaj. Razlike med tema skupinama podjetij se bolj izrazijo na drugi diskriminacijski funkciji, ki sicer ni značilna, nakazuje pa, da podjetja z vplivnimi managerji več pozornosti kot tista z vplivnimi zunanji skupinami posvečajo znanju zaposlenih in manj rasti prodaje. Položaj središč posameznih skupin podjetij je razviden iz slike 5.

**Slika 5: Diskriminantna analiza strateških ciljev - središča skupin**



<sup>22</sup> Ostale spremenljivke, ki odsevajo možne cilje podjetij, smo zaradi nezadostne variabilnosti podatkov iz diskriminacijske analize izpustili.

### 6.3.3. Regresijski model odvisnosti vpliva managerjev

Gornja analiza do neke mere nakazuje, da sta z vidika konkurenčnosti in rasti podjetij zanimivi zlasti prva in tretja skupina podjetij. Med njima je po našem mnenju zelo pomembna razlika. Za prvo skupino je pomembno doseganje finančnih ciljev podjetij, zlasti v povezavi z rastjo prodaje in tržnega deleža. To dosegajo s strategijo rasti na podlagi širjenja prodajnih trgov in uvajanja novih proizvodov. Managerji v tej skupini podjetij so močno nadzorovani prek skupščine delničarjev.

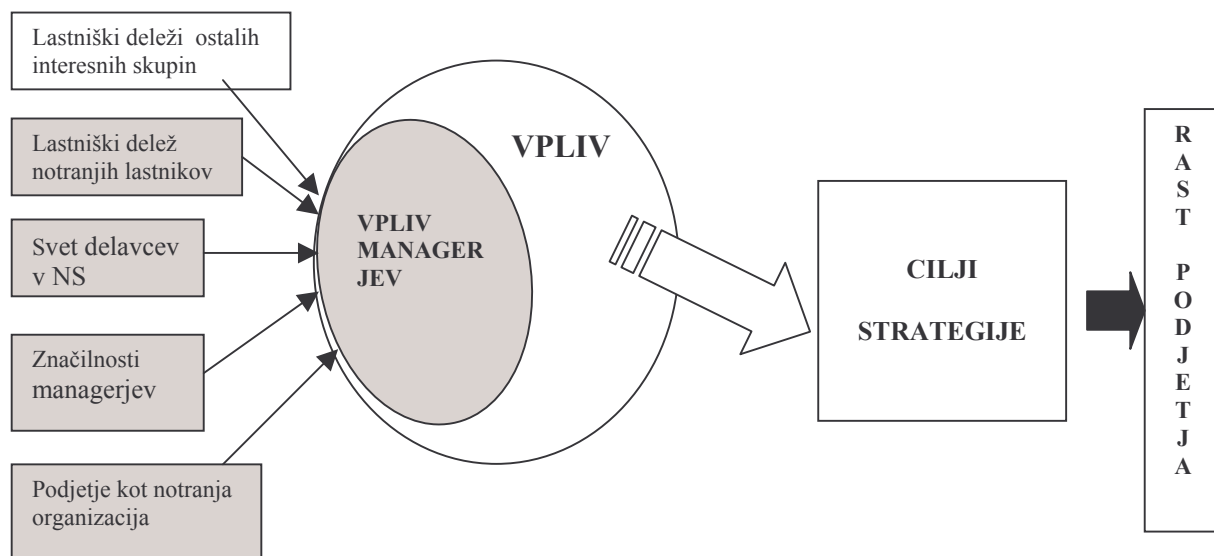
Tretja skupina podjetij prav tako zastopa pomen finančnih ciljev. Bolj kot prva skupina pa poudarja usmerjenost na tržne niše in poslovanje z diferenciranimi proizvodi, pomen lastnega razvojnega dela, internacionalizacije podjetij ter tudi pomen krčenja podjetij. Kaže, da je zanje pomembno, da se čimbolje pozicionirajo na trgu ter na ta način ohranijo svoj konkurenčni položaj. V teh podjetjih je ključna moč v odločanju na strani managerjev, ki pa dajejo poudarek usposabljanju zaposlenih in izboljšanju njihovega znanja oziroma oblikovanju t.i. stranskih transakcij. Managerji in zaposleni so najpomembnejši lastniki teh podjetij.

Na tej podlagi in na podlagi predhodnega teksta je mogoče oblikovati naslednji model moči odločanja managerjev: njihov vpliv je tem večji, čim večji je njihov lastniški delež v podjetju, čim bolj z zaposlenimi prispevajo k oblikovanju t.i. stranskih transakcij (čim bolj so v podjetju uveljavljeni neklasični načini razreševanja zastojkarskega učinka) in čim manjše je sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju odločitev. Prav tako je vpliv odvisen od osebnostnih značilnosti managerjev, kot sta starost ter spol. Kot smo pokazali že v poglavju 6.2.2., model funkcijsko zapišemo takole:

Vpliv managerjev =  $f$  (neklasični načini, delež predstavnikov sveta delavcev v NS, starost managerjev, starost managerk, lastniški delež notranjih lastnikov)

Model prikazuje slika 6:

***Slika 6: Model porazdelitve moči (vpliva) v slovenskih podjetjih***



Odvisna spremenljivka, Vpliv managerjev, je faktor, pridobljen s faktorško analizo po metodi glavnih osi (Varimax rotacija in Kaiserjeva normalizacija). Metoda da tri faktorje, katerih uteži so razvidne iz Tabele 1.

**Tabela 1: Faktorske uteži za strukturo vpliva**  
(Metoda glavnih osi, Varimax rotacija)

	Vpliv zunanjih lastnikov	Vpliv managementa	Vpliv širše skupnosti	Komunalitete
Državni skladi	,79	-,02	,09	,64
Skupščina delničarjev	,59	-,04	,01	,35
PID-i	,76	,05	-,02	,57
Svet delavcev	,62	,14	-,32	,51
Sindikati	,38	,13	,07	,17
Vrhnji management	,00	,50	-,03	,25
Kupci	,06	,11	,92	,86
Dobavitelji	-,02	,07	,76	,59
Srednji management	,11	,94	,09	,90
Nižji management	,16	,75	,00	,58
Strokovni delavci	-,02	,49	,27	,32
% pojasnjene variance	<b>22,29</b>	<b>17,45</b>	<b>12,40</b>	

Prvi faktor (VPLIV ZUNANJIH LASTNIKOV) povezuje vpliv državnih skladov, skupščine delničarjev, pooblaščenih investicijskih družb ter sveta delavcev in sindikatov. Izraža torej skupen vpliv zunanjih lastnikov, s katerim po pričakovanju narašča tudi vpliv organiziranih delavskih skupin kot njihovih oponentov. Drugi faktor (VPLIV MANAGERJEV) povezuje vpliv vseh treh ravni managementa ter strokovnjakov, izraža torej moč managementa. Tretji faktor povezuje vpliv dobaviteljev in vpliv kupcev (VPLIV

DRUGIH INTERESNIH SKUPIN), izraža torej vpliv drugih interesnih skupin, ki neposredno niso deležniki podjetja. Pri faktorski analizi so bile zaradi prenizkih vrednosti izločene nekatere spremenljivke, kot vpliv drugih podjetij, bank in države. Izločili smo spremenljivko vpliv uprave (VPL\_UPR), saj ima zelo visoke vrednosti v vseh treh skupinah podjetij. Na ta način faktor VPLIV MANAGERJEV izraža moč v odločanju vseh ravni managerjev in strokovnjakov ter njihovo vlogo pri usklajevanju interesnih skupin, kar nas je tudi zanimalo.

Neodvisne spremenljivke v modelu so: delež predstavnikov sveta delavcev v nadzornem svetu, delež managerjev, mlajših od 45 let, delež managerk, mlajših od 45 let, med vsemi managerkami, LD\_NOT (lastniški delež notranjih lastnikov), ter faktor NEKLASIČNI NAČINI uravnavanja zastojkarskega problema.

Faktor NEKLASIČNI NAČINI smo pridobili s faktorsko analizo spremenljivk, s katerimi izražamo različne načine razreševanja zastojkarskega učinka v podjetju. Z uporabo Alpha factoring metode (Varimax rotacija) smo pridobili dva faktorja.<sup>23</sup> Prvi faktor povezuje način motiviranja z višjim plačilom za vloženi napor kot v drugih podjetjih (učinkovite plače, ZAS\_NAP), rangiranje znotraj sorodnih poklicev in napredovanje na ta račun (ZAS\_RANG), ključne ljudi kot oblikovalce konkurenčnih prednosti in zgled (ZAS\_ZGLED) ter zaupanje zaposlenih do podjetja (ZAS\_ZAUP), drugi faktor (KLASIČNI NAČINI) pa sistematično vrednotenje delovnih mest (ZAS\_SIST), plačilo glede na tržno določeno plačo (ZAS\_PLAČE) in sistem senioritete (ZAS\_SEN). Faktorske uteži so razvidne iz Tabele 10A v prilogi. Da bi dobili bolj "prečiščen" faktor, ponovno s faktorsko analizo (Metoda glavnih osi) analiziramo štiri spremenljivke, ki jih povezuje prvi faktor. Dobljeni faktor, katerega uteži so razvidne iz Tabele 2, je vključen v regresijski model.

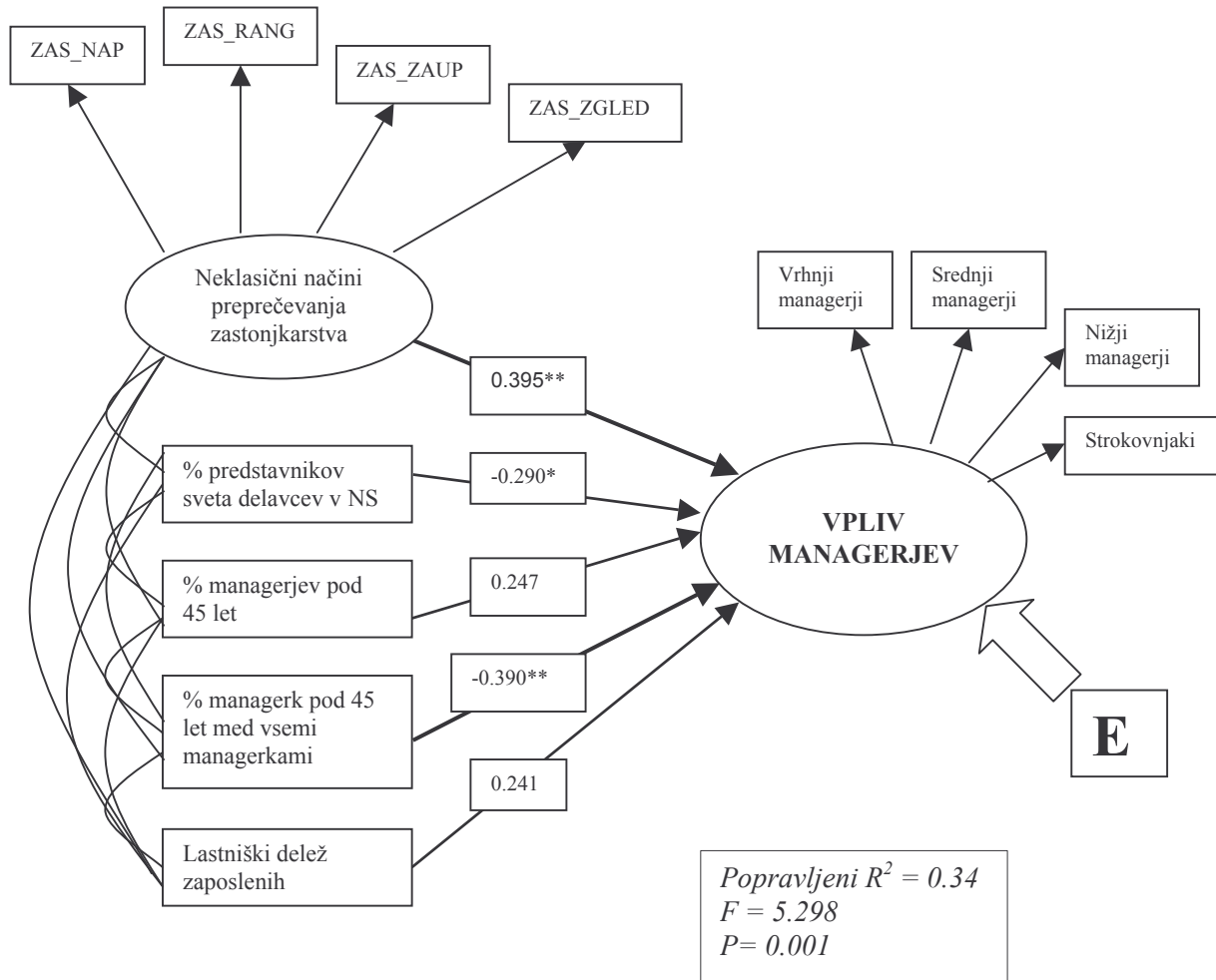
**Tabela 2: Faktorske uteži - neklasični načini (Metoda glavnih osi)**

	Neklasični načini	Komunalitete
ZAS_NAP	,57	,33
ZAS_RANG	,62	,39
ZAS_ZGLED	,32	,10
ZAS_ZAUP	,72	,52
% pojasnjene variance	<b>33,53</b>	

<sup>23</sup> Iz analize je zaradi prenizke komunalitete izključena spremenljivka ZAS\_NADZ, ki pomeni vzpostavljanje sistema nadzora in nadzornikov.

Regressijski model z rezultati regresijske analize predstavljamo v sliki 7:

**Slika 7: Grafični prikaz regresijskega modela**



Rezultati kažejo, da v primeru, ko je vpliv delavcev skozi organizirane skupine večji, slabi vpliv managerjev. Tako je več možnosti da pride do "employeeisma", torej sprejemanja odločitev, ki omogočajo koristi zaposlenim. Prav tako je prikazan pozitiven vpliv deleža mlajših managerjev, saj je njihov interes za dolgoročno uspešno delovanje podjetja po vsej verjetnosti močnejši kot pri starejših managerjih, zato so pri sprejemanju odločitev bolj aktivni in odločni. Podobno bi sicer pričakovali tudi v primeru managerk, vendar rezultati kažejo nasprotno. K večjemu vplivu managerjev prispeva tudi lastniški delež notranjih lastnikov, kar ustreza predpostavki, da večji lastniški delež notranjih lastnikov hkrati pomeni tudi večji delež managerjev. Kot smo predvideli, je pozitiven tudi koeficient spremenljivke

Neklasični načini. Z uporabo neklasičnih načinov preprečevanja zastojkarskega učinka, ki pomeni bolj kooperativno vzdušje, so zaposleni bolj pripravljeni oblikovati stranske transakcije, o katerih smo govorili. Oblikovanje strateških odločitev in ciljev ter odločanje o njih prepustijo managerjem, vendar si pridržijo končni nadzor, ki ga uporabijo takrat, ko se managerji več ne menijo za njihove interese. Takrat zmanjšajo kooperativno obnašanje in konkurenčne prednosti notranje organizacije izginejo.

## 7. SKLEP

Z vprašanjem participacije se ljudje ukvarjajo že od začetka človeške družbe. To velja tudi za ekonomsko demokracijo, ki spada med osrednje teme industrijske organizacije. Teorija in praksa demokratičnih organizacij sta pripeljali do spoznanja, da so v tržnem gospodarstvu demokratične organizacije alternativne oblike, ki svoje prednosti in pomanjkljivosti izkazujejo v konkurenci z drugimi organizacijskimi oblikami. V zbirki kontrastov, ki so značilnost sodobne konkurence, prevladajo tiste organizacije, ki imajo konkurenčne prednosti. Oblikovanje notranje organizacije, ki pogosto vključuje tudi neko vrsto ekonomske demokracije ("empowerment"), utegne za podjetje pomeniti takšno prednost.

Ekonomska teorija je bila v primeru držav na prehodu najprej nenaklonjena managersko-delavskemu odkupu kot metodi privatizacije. Prevladal je argument o ekonomski neučinkovitosti delavsko-samoupravnih podjetij. Kasnejše izkušnje nekaterih držav, ki niso v celoti upoštevale teh nasvetov, so pokazale, da utegnejo notranji lastniki zaradi informacij, ki jih posedujejo, v danih razmerah pozitivno prispevati k učinkovitosti podjetij. Zlasti ugodne rezultate v tej smeri kaže sistem uravnoteženega notranjega odkupa in leasinga na Poljskem (LLBO). Podobno sklepata tudi Kusnetsova in Kusnetsov (1999) za ruska podjetja, v katerih prevladuje notranje lastništvo managerjev in zaposlenih. Primerjava z oblikami vladanja v podjetjih v razvitih tržnih gospodarstvih je zaradi nerazvitih trgov z nepopolnimi informacijami in zaradi izjemne politizacije ekonomske politike v Rusiji po njunem mnenju neprimerna.

Slovenski privatizacijski zakon je ponudil podjetjem različne možnosti privatizacije, med drugim tudi notranji odkup podjetij po znižani vrednosti. Večina slovenskih podjetij je izbrala prav to metodo privatizacije. Ribnikar (1996) pripisuje izbiro obrambni akciji managerjev in zaposlenih pred umetno ustvarjenimi zunanjimi lastniki (državni skladi in

pooblašcene investicijske družbe). Ne glede na to, ali se je v podjetjih kot rezultat privatizacije oblikovalo notranje ali zunanje lastništvo, pa slovenska podjetja v devetdesetih letih označuje pojav t.i. "employeeisma", kot ga opisuje Prašnikar (1998). Podjetja so 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.

Naša analiza je odkrila, da se od "employeeističnih" podjetij ločita dva tipa podjetij, ki kažeta nekoliko drugačne nagibe, cilje ter nagnjenost k rasti. Prvi tip smo imenovali model suverenosti delničarjev. Ključni vpliv v tej skupini podjetij imajo delničarji podjetij, ki od managerjev zahtevajo predvsem izpolnitev finančnih ciljev podjetja. Nekateri tak model imenujejo tudi konfliktni model organizacije (Aoki, 1986), saj managerji teh podjetij ne posvečajo večje pozornosti razvoju posebnega človeškega kapitala v podjetju ter notranji organizaciji. Kot smo videli, so za ta podjetja nadpovprečno značilne strategije rasti s širjenjem prodajnih trgov in uvajanjem novih proizvodov. Zato so seveda zanimiva z narodnogospodarskega vidika.

Drugi tip podjetij, ki se razločuje od "employeeističnih", smo poimenovali model diskrecijskega odločanja managerjev s končnim nadzorom ali model notranje organizacije. Ključni vpliv na odločanje v tej skupini podjetij imajo managerji, ki delujejo kot usklajevalci interesov različnih skupin zaposlenih, zlasti pa se osredotočajo na razvoj podjetju zavezanega človeškega kapitala. Uveljavljanje neklasičnih načinov preprečevanja zastojkarskega učinka omogoča bolj demokratične odnose v podjetju ter partnerski odnos z zaposlenimi. To pripelje do tega, da so zaposleni voljni oblikovati t.i. stranske transakcije, kot so vlaganje večjega delovnega napora, pripadnost organizaciji, sodelovanje v procesih inovacij, delitev informacij ipd. Skratka, zaposleni nastopajo kot vir konkurenčnih prednosti, ki omogočajo podjetju boljše pozicioniranje na trgu ter doseganje ustreznih finančnih učinkov. Seveda pa si zaposleni pridržijo pravico končnega nadzora. Če bi se managerji pričeli obnašati nekooperativno, bi zmanjšali (ukinili) svojo pripravljenost za sodelovanje.

Določena stopnja participacije zaposlenih je torej pomembna za pridobitev lojalnosti zaposlenih in njihovo vlogo pri oblikovanju primerjalnih prednosti podjetja. Oblike, ki bi bila primerna v vsakem posameznem primeru, ni mogoče predpisati. To je stvar konkretnih razmer in miselnega vzorca, ki naj upošteva zaposlene kot vir pri oblikovanju konkurenčnih prednosti podjetij. Zaradi tega se zavzemam za zakonodajo, ki bo omogočila participacijo zaposlenih, vendar je ne bo predpisala. Naša analiza nedvoumno kaže, da večje sodelovanje zaposlenih v nadzornih svetih zmanjšuje vpliv managerjev. To velja tudi za njihovo



sodelovanje v upravah podjetij. S tem se poveča možnost "employeeisma" in zmanjša rast podjetij.

## LITERATURA

1. Alchian Armer, Demsetz Harold: *Production, Information Cost and Economic Organization*. American Economic Review, Nashville, 62 (1982), 5, str. 777 – 795.
2. Aoki Masahiko: *The Co-operative Game Theory of the Firm*. Oxford: Clarendon Press, 1984. 219 str.
3. Bass Bernard M.: *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics, New York, 18 (1990), 3, str. 19 – 31.
4. Ben – Ner Avner, Jones Derek C.: *Employee Participation, Ownership and Productivity: A Theoretical Framework*. Industrial Relations, Cambridge, 34 (1995), 4, str. 532 – 554.
5. Bernstein P.: *Necessary Elements for effective Worker Participation in Decision Making*. Lindenfeld, Rotschild – Whitt, eds., Workplace Democracy and Social Change. 1982, str. 51 – 85.
6. Blanchflower David G., Oswald Andrew J.: *Profit Sharing – Can It Work?* Oxford Economic Papers, Oxford, 39 (1987), 1, str. 1 – 19.
7. Bole Veljko: *Slovensko gospodarstvo v splošnem ravnotežju*. Gospodarska gibanja, Ljubljana, 1992, 6, str. 21 – 43.
8. Bole Veljko: *Stabilization in Slovenia: from high inflation to excessive inflow of foreign capital*. Bleyer, Mundale, Škreb, eds., Macroeconomic Stabilization in Transition Economies. Cambridge: Cambridge University Press, 1997. str, 234 – 255.
9. Chilosi Alberto: *Distributional Consequences of Privatization in Economies in Transition: an Analytical Framework*. MOST, 6 (1996), str. 75 – 95.
10. Del Boca Alessandra, Cupaiuolo Elisabetta: *Why do Firms Introduce Financial participation? Evidence from a sample of small and medium Italian manufacturing companies*. Economic Analysis, Oxfordshire, 1 (1998), 3, str. 221 – 237.
11. Domar Evsey: *The Soviet Collective Farm as a Producers' Cooperative*. American Economic Review, Nashville, (1967), 57, str. 734 – 757.
12. Earle John, Estrin Saul: *Employee Ownership in Transition*. R. Frydman, C. Gray, A. Rapaczynski, eds., Corporate Governance in Transition Economies, 2, Budapest: Central European Press, 1996, str. 1-62.
13. FitzRoy Felix R. in Kraft Kornelius: *Co-operation, Productivity and Profit – Sharing*. Quarterly Journal of Economics, New York, 1987, 102, str. 23 – 36.
14. Gostiša Mato: *Participativni management*. Ljubljana: ČZP Enotnost, 1996. 239 str.

15. 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.
16. Gui Benedetto: *Is there a Chance for the Worker Managed Form of Organization?* Pagano Udo, Rowthorn Robert, eds., *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*, London: Routledge, 1996, str. 164 – 183.
17. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: *Strategic Management*. New York: Addison - Wesley Publishing Company, 1993. 434 str.
18. Jones Derek C. in Kato Takao: *The Productivity Effects of Employee Stock - Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data*. *The American Economic Review*, Nashville, 85 (1995), 3, str. 391 – 414.
19. Kornai Janos: *The Road to a Free Economy, Shifting from a Socialist System: A Case of Hungary*. New York: Norton, 1990. 224 str.
20. Kotrba Josef: *Development of Czech Banking System, 1990 – 1995*. Praga: CERGE Working Paper, 1995. 23 str.
21. Kumbhakar Subal, Dunbar Amy E.: *The elusive ESOP – productivity link: Evidence from US firm – level data*. *Journal of Public Economics*, Amsterdam, 52 (1993), 2, str. 273 – 283.
22. Kuznetsov Andrei in Kuznetsova Olga: *How Real is Insiders' Threat: Managerial Control in Privatised Enterprises in Russia*. 3<sup>rd</sup> International Conference on Enterprise in Transition, Split, 1999. 10 str.
23. Lajtai Gyorgy: *Successful Waves of Employee Ownership in Hungary*. Uvalic M., Vaughan - Whitehead D., eds., *Privatization Surprises in Transition Economies: Employee Ownership in Central and Eastern Europe*. Cheltenham: Elgar, 1997, str. 136 – 164.
24. Lowitzsch Jens: *The Transfer of Entrepreneurial Responsibility: A Key Element of Ownership Transformation*. Berlin: Free University Berlin, Institute of East European Studies, 1998. 39 str.
25. Mencinger Jože: *Makroekonomske dileme Republike Slovenije*. *Gospodarska gibanja*, Ljubljana, 1991, 5, str. 25 – 34.
26. Mežnar Drago: *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju z uvodnimi pojasnili Draga Mežnarja*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, 1996. 136 str.
27. Miyazaki Hayao: *Employeesm: Corporate Governance and the J-firm*. *Journal of Comparative Economics*, Orlando, 17 (1993), 2, str. 250 – 264.

28. Mygind Niels: *Employee Ownership in the Baltic Countries*. Uvalic M., Vaughan - Whitehead D., eds., Privatization Surprises in Transition Economies: Employee Ownership in Central and Eastern Europe. Cheltenham: Elgar, 1997, str. 49 – 79.
29. Nuti Domenico Mario: *On Ward - Vanek Cooperatives and James Meade's Labor - Capital Discriminating Partnerships*. Firenze: European University Institute, 1988. 6 str.
30. Nuti Domenico Mario: *Efficiency, Equality and Enterprise Democracy*. Pagano Udo, Rowthorn Robert, eds., Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise. London: Routledge, 1996, str. 184 – 208.
31. Nuti Domenico Mario: *Employee Ownership in Polish Privatization*. Uvalic M., Vaughan - Whitehead D., eds., Privatization Surprises in Transition Economies: Employee Ownership in Central and Eastern Europe. Cheltenham: Elgar, 1997a, str. 165 – 181.
32. Nuti Domenico Mario: *Employeeism: Corporate Governance and Employee Share Ownership in Transition Economies*. Škreb M., ed., Macroeconomic Stabilisation in Transition Economies. Cambridge: CUP, 1997b, str. 126 – 154.
33. Prašnikar Janez, Svejnar Jan: *Enterprise Behavior in Yugoslavia*. Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor - Managed Firms 3. Greenwich: JAI Press, 1988, str. 237 – 312.
34. Prašnikar Janez, Reščič Valter: *Preobrazba jugoslovanske organizacije združenega dela v podjetje*. Nova Gorica: AGEA, 1989. 220 str.
35. Prašnikar Janez: *Workers' Participation and Self - Management in Developing Countries*. Colorado: Westview Press, 1991. 149 str.
36. Prašnikar Janez, Svejnar Jan: *Workers' Participation in Management vs. Social Ownership and Government Policies: Yugoslav Lessons for Transforming Socialist Economies*. Comparative Economic Studies, Arizona, 33 (1991), 4, str. 27 – 46.
37. Prašnikar Janez et al.: *A Test of Enterprise Behavior under Yugoslav Labor-Management*, The Review of Economics and Statistics, Amsterdam, 1994, 4, str. 729-740.
38. Prašnikar Janez: *Obnašanje slovenskega podjetja v prehodnem obdobju*. Ovin Rasto, Borak Neven, eds., Prehod in prestrukturiranje slovenskega gospodarstva, 1.letna konferenca Znanstvene sekcije Zveze ekonomistov Slovenije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1997, str. 71 – 87.
39. Prašnikar Janez, Svejnar Jan: *Investicije, plače in lastništvo v obdobju prehoda v tržno gospodarstvo: Primer slovenskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 35 str. (pril.)

40. Prašnikar Janez: *Behavior of Slovenian Firm in Transition*. Economic Analysis, Oxfordshire, 1 (1998), 1, str. 57 – 73.
41. Prašnikar Janez, Cirman Andreja: *Vladanje slovenskim podjetjem ter nagrajevanje managerjev*. 3. letna konferenca Znanstvene sekcije ZES: Sedanjost in prihodnost tranzicije v Sloveniji. Bled, december 1998 (še neobjavljen)
42. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
43. Ribnikar Ivan: *Money and Finance in the eighth Year of Transition - The Case of Slovenia*. Delovni zvezki. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 17 str.
44. Ribnikar Ivan: *How Has Financial Sector Development Helped Transition (in Slovenia)*, 3<sup>rd</sup> International Conference on Enterprise in Transition. Split, 1999. (še neobjavljeno)
45. Rogemann H.: *Funktionswandel des Eigentums in Ost und West - vergleichende Anmerkungen zur Postsozialistischen Transformation in Ost- und Westeuropa*. Berlin: ROW, 1997. 179 str.
46. Sachs Jeffrey: *The Economic Transformation of Eastern Europe: The Case of Poland*. American Economist, Los Angeles, 36 (1992), 2, str. 3 – 12.
47. Uvalic Milica: *The PEPPER Report: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member States of the European Community*. Social Europe Supplement, Luxemburg (1991), 3.
48. Uvalic Milica: *People's capitalism*. Pagano Udo, Rowthorn Robert, eds., Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise. London: Routledge, 1996, str. 245 – 268.
49. Vanek Jaroslav: *The General Theory of Labor-Managed Market Economies*. Ithaca: Cornell University Press, 1970. 240 str.
50. Vaughan - Whitehead Daniel et al.: *Workers' Financial Participation: East - West Experiences*. Geneva: ILO Labor Management Relation Series, 1995. 240 str.
51. Ward B.: *The Firm in Iliria: Market Syndicalism*. American Economic Review, Nashville, (1958), 68, str. 566-589.
52. Williamson Oliver: *Efficient Labor Organization*, mimeo, 1982.

## 9. VIRI

1. Dinamika privatizacije, Varšava: Central Statistical Office, 1995. 28 str.
2. *Experts' Policy Report: Employee Ownership in Privatization: Lessons from Central and Eastern Europe*. Budimpešta: Mednarodna organizacija za delo, 1998. 43 str.
3. News for Investors. Bratislava, 1997, 1-2, str. 10.
4. *Predlog zakona o udeležbi zaposlenih pri dobičku družbe*, Vlada RS, (URL: [http://www2.gov.si:8000/zak/Pre\\_Zak.nsf](http://www2.gov.si:8000/zak/Pre_Zak.nsf)) 9. 10. 1997.

## 10. PRILOGE

### *Tabela 1A: Seznam spremenljivk*

OSNOVNE SPREMENLJIVKE - OPREDELITEV VPLIVA INTERESNIH SKUPIN  
(1 - Popolnoma brez vpliva, 5 - Zelo velik vpliv)

- Vpliv državnih skladov [VPL\_DRSKL]
- Vpliv skupščine delničarjev [VPL\_SKDEL]
- Vpliv pooblaščenih investicijskih družb [VPL\_PID]
- Vpliv sveta delavcev [VPL\_SVDEL]
- Vpliv drugih podjetij – lastnikov [VPL\_DRPOD]
- Vpliv uprave [VPL\_UPR]
- Vpliv bank [VPL\_BANK]
- Vpliv države [VPL\_DRŽ]
- Vpliv sindikatov [VPL\_SINDIK]
- Vpliv vrhnjega managementa [VPL\_VMGT]
- Vpliv kupcev [VPL\_KUP]
- Vpliv dobaviteljev [VPL\_DOBAB]
- Vpliv srednjega managementa [VPL\_SMGT]
- Vpliv nižjega managementa [VPL\_NMGT]
- Vpliv strokovnih delavcev [VPL\_STROK]

Iz nadaljne analize so bile zaradi prenizkih vrednosti oziroma velikega števila manjkajočih vrednosti izločene VPL\_DRPOD, VPL\_UPR, VPL\_BANK in VPL\_DRŽ.

#### OSNOVNE SPREMENLJIVKE – LASTNIŠKI DELEŽI V ODSOTOKIH

- Državni skladi [LD\_DRSKL]
- PID-i [LD\_PID]
- Druga podjetja [LD\_DRPOD]
- Banke [LD\_BANK]
- Mali delničarji [LD\_MALI]
- Država – RS [LD\_RS]
- Država-občine [LD\_OBČ]
- Notranji lastniki (managerji in zaposleni delavci skupaj) [LD\_NOT]
- Bivši zaposleni, upokojenci, sorodniki [LD\_UPOK]
- Nerealizirani odkup [LD\_NEREAL]

#### OSNOVNE SPREMENLJIVKE - POMEN STRATEŠKIH CILJEV (1- Sploh ni pomemben, 5 – Zelo pomemben)

- Dobiček na sredstva [SC\_ROA]
- Dobiček na kapital [SC\_ROE]
- Dobiček v prihodkih [SC\_PRM]
- Donos na delnico [SC\_DON]
- Cena delnice [SC\_CENA]

- Rast prodaje [SC\_PROD]
- Tržni delež [SC\_TRD]
- Število novih proizvodov [SC\_NOVI]
- Kakovost proizvodov [SC\_KVAL]
- Izboljšanje znanja (usposobljenosti) zaposlenih [SC\_ZNA]
- Produktivnost zaposlenih [SC\_PROD]
- Zmanjšanje proizvodnih stroškov [SC\_STRP]
- Zmanjšanje neposrednih stroškov dela [SC\_STRL]
- Preživetje [SC\_PREŽIV]
- Krčenje podjetja [SC\_KRČI]
- Konsolidacija podjetja pri sedanjem obsegu [SC\_KONS]
- Fleksibilnost [SC\_FLEKS]
- Razvoj dobre povezave z lokalnim okoljem [SC\_OKOL]
- Zagotavljanje primerne standarda delavcev [SC\_STAND]
- Likvidnost [SC\_LIKV]
- Ustvarjalnost in inovacije [SC\_INOV]

## OSNOVNE SPREMENLJIVKE – STRINJANJE S TRDITVAMI, KI SE NANAŠAJO NA TRENUTNE STRATEGIJE PODJETJA

(1 – Sploh se ne strinjam, 5 – Zelo se strinjam)

- Podjetje uresničuje pretežno strategijo rasti [ST\_RAST]
- Podjetje uresničuje pretežno strategijo stabilizacije oz. konsolidacije [ST\_KONS]
- Podjetje uresničuje pretežno strategijo krčenja [ST\_KRČI]
- Podjetje je usmerjeno pretežno na tržne niše [ST\_NIŠE]
- Podjetje konkurira pretežno na osnovi nizkih stroškov [ST\_STR]
- Podjetje je usmerjeno pretežno na poslovanje z diferenciranimi proizvodi [ST\_DIF]
- Podjetje je usmerjeno na zadovoljevanje potreb tržnih niš na temelju prilagajanja proizvodov le-tem [ST\_PRIL]
- Podjetje uresničuje strategijo diverzifikacije (širi dejavnost) [ST\_DIV]
- Podjetje širi svoje prodajne trge [ST\_TRGI]
- Podjetje uvaja nove proizvode v svoj proizvodni program [ST\_NOVP]
- Podjetje izboljšuje obstoječe proizvode [ST\_IZB]
- Podjetje uresničuje strategijo skupnih vlaganj [ST\_SKVL]
- Podjetje teži k priključevanju drugih podjetij [ST\_PRIKL]
- Podjetje se poskuša integrirati z drugim(i) podjetjem (ji) [ST\_INTEG]
- Podjetje uresničuje eno od strategij sodelovanja z drugimi podjetji [ST\_SOD]
- Strategija podjetja je posnemanje (imitacija) konkurentov [ST\_IMIT]
- Podjetje kupuje licence oz. know-how [ST\_LIC]
- Razvoj podjetja sloni pretežno na lastnem R&R-u [ST\_LRR]
- Podjetje se internacionalizira preko višjih oblik poslovnega sodelovanja (več kot izvoz) [ST\_INT]



## OSNOVNE SPREMENLJIVKE – UVELJAVLJENOST NAČINOV PREPREČEVANJA ZASTONJKARSKEGA UČINKA

(1 – Sploh ni pomemben, 5 – Zelo pomemben)

- V našem podjetju izvajamo sistematično vrednotenje delovnih mest in merjenje prispevka posameznikov. [ZAS\_SIST]
- Ker delovnih mest ni mogoče natančno kvantitativno ovrednotiti, sistem nadzora in nadzornikov zagotavlja, da zaposleni v enoti časa izvedejo zahtevane naloge. [ZAS\_NADZ]
- Zaposleni zaupajo podjetju, da jim bo za večji vloženi napor plačalo višjo plačo kot druga podjetja. Zato so pripravljene bolj intenzivno delati. [ZAS\_NAP]
- Interesi zaposlenih so v našem podjetju zelo heterogeni. Različne skupine zaposlenih zanima predvsem izplačilo plač in drugih prejemkov, ne pa intenzivnost dela. [ZAS\_PLAČE]
- Pri nas je v veljavi sistem, po katerem na začetku zaposlitve zaposleni prejemajo nižje plače, kot je njihova produktivnost. V zameno za to je ob koncu zaposlitve njihova plača višja od njihove produktivnosti. [ZAS\_SEN]
- Uvedli smo neke vrste tekmovanje. Ker prispevkov posameznikov ni mogoče meriti, jih rangiramo znotraj skupine sorodnih poklicev glede na vloženo delo. Tisti, ki delajo bolj intenzivno, dosežejo višji rang in podjetje jim zagotovi napredovanje. [ZAS\_RANG]
- Pri nas je uspešnost podjetja odvisna od ključnih ljudi, ki oblikujejo konkurenčne prednosti podjetja, in jim glede na vloženi napor sledijo tudi ostali zaposleni. [ZAS\_ZGLED]
- Naše podjetje dosega večjo stopnjo konkurenčnosti in boljše poslovne rezultate na račun zaupanja, ki ga do njega čutijo zaposleni. [ZAS\_ZAUP]

VPLIV MANAGERJEV: Faktor (uteži so navedene v Tabeli 1, stran 35)

NEKLASIČNI NAČINI: Faktor (uteži so navedene v Tabeli 2, stran 37)

STAROST: Delež managerjev, mlajših od 45 let

STAROST ŽENSK: Delež managerk, mlajših od 45 let, med vsemi managerkami

SVET DELAVCEV V NS: Odstotek predstavnikov sveta delavcev v nadzornem svetu podjetja

Tabela 2A: Opisne statistike: Vpliv posameznih interesnih skupin  
(originalne spremenljivke)

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon
VPL DRSKL	61	2,61	1,28
VPL SKDEL	63	3,67	1,38
VPL PID	61	2,77	1,28
VPL SVDEL	59	2,47	,92
VPL DRPOD	42	2,05	1,38
VPL UPR	67	4,76	,43
VPL BANK	62	2,27	1,23
VPL DRŽ	59	1,66	,94
VPL SINDIK	64	2,28	,79
VPL VMGT	67	4,06	,76
VPL DEL	65	2,52	,85
VPL KUP	64	2,95	1,25
VPL DOB	64	2,16	,88
VPL SMGT	66	2,92	,69
VPL NMGT	65	2,37	,70
VPL STROK	64	3,27	,86

Tabela 3A: Povprečne vrednosti vpliva posameznih interesnih skupin po skupinah podjetij

	SKUPINA			Skupaj
	Model suverenosti delničarjev	Model "employeeisma"	Managersko diskrecijski model	
VPL DRSKL	2,69	2,26	3,38	2,67
VPL SKDEL	4,13	3,52	3,92	3,81
VPL PID	3,00	2,30	3,77	2,88
VPL SVDEL	2,63	2,00	3,31	2,52
VPL DRPOD	1,36	2,18	1,75	1,83
VPL UPR	4,94	4,78	4,62	4,79
VPL BANK	2,20	2,35	2,00	2,22
VPL DRŽ	1,73	1,55	1,33	1,55
VPL SINDIK	2,69	1,91	2,54	2,31
VPL VMGT	4,13	3,78	4,31	4,02
VPL DEL	3,19	2,17	2,54	2,58
VPL KUP	4,06	2,61	2,00	2,90
VPL DOB	3,00	2,00	1,38	2,15
VPL SMGT	3,13	2,43	3,38	2,88
VPL NMGT	2,69	1,87	2,85	2,37
VPL STROK	3,75	2,78	3,38	3,23

**Tabela 4A: Razvrstitev podjetij v skupine po metodi voditeljev**

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativa (odstotek)
Veljavne enote	<b>Model suverenosti delničarjev</b>	16	22,5	30,8	30,8
	<b>Model "employeeisma"</b>	23	32,4	44,2	75,0
	<b>Managersko diskrecijski model</b>	13	18,3	25,0	100,0
	<b>Skupaj</b>	52	73,2	100,0	
Manjkajoče vrednosti		19	26,8		
Skupaj		71	100,0		

**Tabela 5A: Povprečni lastniški deleži po skupinah podjetij in za celoten vzorec**

	Skupine						Skupaj	
	Model suverenosti delničarjev		Model "employeeisma"		Managersko diskrecijski model			
	Povprečna vrednost	Stand. odklon	Povprečna vrednost	Stand. odklon	Povprečna vrednost	Stand. odklon	Povprečna vrednost	Stand. odklon
<b>LD DRSKL</b>	14,17	10,68	16,09	10,61	23,84	5,89	17,36	10,24
<b>LD PID</b>	24,00	22,14	11,99	11,38	17,88	6,42	17,05	15,34
<b>LD DRPOD</b>	17,99	34,59	22,23	32,46	1,41	4,38	15,96	29,83
<b>LD BANK</b>	,46	1,21	3,25	8,41	1,74	5,76	2,04	6,38
<b>LD MALI</b>	3,13	8,03	4,64	11,12	1,28	2,04	3,38	8,74
<b>LD RS</b>	0,00	0,00	5,58	15,02	0,00	0,00	2,55	10,40
<b>LD OBČ</b>	0,00	0,00	,36	1,67	0,00	0,00	,17	1,13
<b>LD NOT</b>	30,31	23,90	17,06	15,71	33,64	11,46	25,05	18,98
<b>LD UPOK</b>	7,18	6,63	9,65	10,53	16,13	7,31	10,52	9,28
<b>LD NEREAL</b>	,33	,97	,64	2,29	1,71	2,92	,81	2,21

**Tabela 6A: Povprečen pomen strateških ciljev po skupinah**

	Model suverenosti delničarjev	Model "employeeisma"	Managersko diskrecijski model	F statistika
SC_ROA	3,81	3,74	3,85	,073
SC_ROE	4,25	4,17	4,54	,884
SC_PRM	4,13	3,70	3,92	,910
SC_DON	3,69	3,52	3,69	,127
SC_CENA	3,37	3,59	3,46	,167
SC_PROD	4,56	4,48	4,23	1,148
SC_TRD	4,50	4,35	4,31	,358
SC_NOVI	3,88	3,68	3,92	,426
SC_KVAL	4,62	4,74	4,77	,305
SC_ZNA	4,44	4,35	4,62	,656
SC_PROD	4,50	4,39	4,38	,181
SC_STP	4,50	4,43	4,54	,089
SC_STL	3,94	4,30	4,15	,830
SC_PREŽIV	2,44	3,41	3,00	2,593*
SC_KRČI	2,38	2,00	3,08	4,023**
SC_KONS	3,06	2,70	3,46	1,397
SC_FLEKS	4,31	4,04	4,08	,619
SC_OKOL	3,37	3,22	3,54	,352
SC_STAND	3,87	3,70	4,08	1,177
SC_LIKV	4,20	4,39	4,31	,324
SC_INOV	4,38	4,45	4,54	,226

**Tabela 7A: Povprečne vrednosti za značilnost strategij po skupinah**

	Model suverenosti delničarjev	Model "employeeisma"	Managersko diskrecijski model	F statistika
ST_RAST	3,94	3,78	3,69	,257
ST_KONS	3,06	3,61	2,77	2,078
ST_KRČI	2,00	1,57	2,08	1,731
ST_NIŠE	3,00	2,83	3,54	2,002
ST_STR	2,63	2,52	2,75	,174
ST_DIF	3,19	2,83	3,55	1,877
ST_PRIL	3,44	3,05	3,64	1,382
ST_DIV	3,31	3,09	3,36	,414
ST_TRGI	4,44	4,22	4,08	,893
ST_NOVP	4,13	3,90	3,77	1,024
ST_IZB	4,00	4,18	4,50	1,258
ST_SKVL	2,67	2,78	2,64	,073
ST_PRIKL	2,38	2,57	2,62	,149
ST_INTEG	2,19	2,35	2,62	,435
ST_SOD	2,94	3,30	3,46	,756
ST_IMIT	2,63	2,26	2,92	1,762
ST_LIC	1,81	1,61	2,00	,659
ST_LRR	3,75	3,91	4,17	,694
ST_INT	3,00	2,96	3,67	1,331



**Tabela 8A: Diskriminantna analiza - strukturna matrika**

N = 50	Funkcija	
	1	2
SC PREŽIV	,450*	,370
SC PRM	-,356*	-,109
SC STRL	,288*	,141
SC PROD	,081	-,565*
SC KRČI	-,420	,437*
SC ROE	-,218	,267*
SC ZNA	-,159	,184*
<b>P</b>	<b>,059</b>	<b>,242</b>

**Vrednosti funkcij v središčih skupin**

	Funkcija	
	1	2
Model suverenosti delničarjev	-,552	-,498
Model "employeeisma"	,701	-,001
Managersko diskrecijski model	-,548	,666

**Tabela 9A: Opisne statistike: Zastojkarski učinek (originalne spremenljivke)**

	Skupine						Skupaj	
	Model suverenosti delničarjev		Model "employeeisma"		Managersko diskrecijski model			
	Povprečna vrednost	Stand. odklon	Povprečna vrednost	Stand. odklon	Povprečna vrednost	Stand. odklon	Povprečna vrednost	Stand. odklon
ZAS SIST	3,44	1,09	3,39	,94	3,77	,83	3,50	,96
ZAS NADZ	3,12	1,09	2,91	1,16	2,92	1,04	2,98	1,09
ZAS NAP	3,56	,73	3,39	,84	2,92	1,04	3,33	,88
ZAS PLAČE	2,81	,83	2,87	1,06	2,69	1,03	2,81	,97
ZAS SEN	2,56	1,09	2,48	,99	2,38	1,04	2,48	1,02
ZAS-RANG	3,00	1,32	3,17	1,15	3,23	,83	3,13	1,12
ZAS ZGLED	4,38	,62	3,91	,73	4,15	,99	4,12	,78
ZAS ZAUP	3,94	,93	3,65	,57	4,00	,82	3,83	,76

**Tabela 10A: Faktorske uteži – načini preprečevanja zastojkarskega učinka**

(Alpha factoring metoda, Varimax rotacija)

	Neklasični načini	Klasični načini	Komunalitete
ZAS_SIST	,09	,52	,27
ZAS_NAP	,53	,39	,43
ZAS_PLAČE	-,28	,58	,42

ZAS_SEN	,18	,40	,19
ZAS_RANG	,73	,05	,53
ZAS_ZGLED	,33	-,07	,12
ZAS_ZAUP	,66	,20	,48
% pojasnjene variance	23,00	11,86	

**Tabela 11A: Opisne statistike spremenljivk iz regresijskega modela**

	Povprečna vrednost	Standardni odklon	N	Vrsta spremenljivke
<b>VPLIV MANAGERJEV</b>	-0,03	1,00	43	faktor
Svet delavcev v NS	28,27	18,74	43	delež
Starost	52,56	25,21	43	delež
Starost žensk	53,13	41,30	43	delež
LD_NOT	24,78	18,84	43	delež
Neklasični načini		0,75	43	faktor

**Tabela 12A: Standardizirani regresijski koeficienti**

Spremenljivka	Standardizirani regresijski koeficienti	P
Predstavniki sveta delavcev v NS (%)	-0.290	.027
Starost	0.247	.079
Starost žensk	-0.390	.008
LD_NOT	0.241	.077
Neklasični načini	0.395	.006
N	43	
% pojasnjene variance (R <sup>2</sup> )	41.7	
% pojasnjene variance (popravljeni R <sup>2</sup> )	33.8	
F-statistika	5.298	.001

Legenda:

\*\*\* - Regresijski koeficient značilen pri stopnji značilnosti 0.01 (2-stranska)

\*\* - Regresijski koeficient značilen pri stopnji značilnosti 0.05 (2-stranska)

\* - Regresijski koeficient značilen pri stopnji značilnosti 0.10 (2-stranska)

**Tabela 13A: Korelacijski koeficienti spremenljivk iz regresijskega modela**

N = 43	Vpliv managerjev	Svet delavcev v NS	Starost	Starost žensk	Neklasični načini	Lastniški delež
<b>Vpliv managerjev</b>	1,00					
<b>Svet delavcev v NS</b>	*-,26	1,00				
<b>Starost</b>	* ,28	- ,03	1,00			



<b>Starost žensk</b>	-,14	,00	*,34	1,00		
<b>Neklasični načini</b>	** ,39	,08	*,26	*,26	1,00	
<b>LD_NOT</b>	*,27	,02	,22	*,26	,22	1,00

Legenda:

\*\* - Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (enoatranska)

\* - Korelacija je značilna pri stopnji 0,05 (enostranska)