



Piše:

dr. Aleksandra Kanjuo-Mrčela

## Sodobni trendi na področju upravljanja

»Spremenjeno okolje (globalizacija, visoka konkurenčnost, demografske determinante), kot tudi notranja zgradba in lastnosti podjetij (lastniške spremembe, lastnosti zaposlenih, tehnologija), ponujajo danes nove odgovore na vprašanja, kaj je podjetje in kakšne (čigave) cilje naj bi podjetje uresničevalo. Koncept podjetja se razširja: od definiranja podjetja kot inštrumenta ene skupine nosilcev interesov (lastnikov) k širšem definiranju podjetja, katero naj bi bilo odgovorno več skupinam nosilcev interesov (različnim déležnikom). Lastniški koncept podjetja vse bolj nadomešča širši koncept déležnikov.«<sup>1</sup>

### Upravljanje

Upravljanje (corporate governance) lahko definiramo kot »sistem usmerjanja in nadzora nad podjetji« (Cadbury, cit. v Crainer, 1995:1053). Pojem lahko razumemo kot »pravila in postopke, ki omogočajo pravilno vodenje podjetja, pravilno izbiro članov organov upravljanja, jasno definicijo njihovih vlog in njihovo obnašanje v skladu z zakonodajo in najboljšo prakso« (Koch, R. in Crainer, 1995:1101).

Dileme, s katerimi se srečujemo v Sloveniji na področju upravljanja, niso specifične za Slovenijo in tudi ne za obdobje tranzicije. Z (re)definiranjem pojmov, vezanih na upravljanje podjetij, se srečujejo tudi v svetu, v razvitih tržnih gospodarstvih. V svetu so sistemi upravljanja urejeni z različnimi formalnimi pravili, ki so del prakse in kulture upravljanja v različnih deželah. Spremembe definiranja konceptov in modelov upravljanja so povezane z redefinicijo konceptov in modelov podjetij. Tako praksa

podjetij kot tudi teoretična refleksija te prakse sta danes predmet sprememb.

Spremenjeno okolje (globalizacija, visoka konkurenčnost, demografske determinante), kot tudi notranja zgradba in lastnosti podjetij (lastniške spremembe, lastnosti zaposlenih, tehnologija), ponujajo danes nove odgovore na vprašanja, kaj je podjetje in kakšne (čigave) cilje naj bi podjetje uresničevalo. Koncept podjetja se razširja: od definiranja podjetja kot inštrumenta ene skupine nosilcev interesov (lastnikov) k širšem definiranju podjetja, katero naj bi bilo odgovorno več skupinam nosilcev interesov (različnim déležnikom). **Lastniški koncept podjetja vse bolj nadomešča širši koncept déležnikov.**

### Zastarelost lastniškega koncepta podjetja in razvoj koncepta déležnikov

Lastniški koncept podjetja je nastal na začetku razvoja sodobnega podjetja, ko so

lastniki kapitala, investiranega v podjetju, za opravljanje različnih funkcij (vodenja, opravljanja delovnih nalog) najemali menedžerje in druge zaposlene, namesto da bi te funkcije opravljali sami (ali v okviru družine). Podjetje je bilo pod neposrednim nadzorom lastnika kapitala, ki je odločal o tem, kaj in kako bo podjetje delalo. V primeru, da je bil lastnik (ali mogoče majhna skupina lastnikov) s poslovanjem podjetja nezadovoljen, je uporabil svojo aktivno nadzorno funkcijo in kritiziral (ali zamenjal) menedžment. Lastnik kapitala, investiranega v podjetje, je imel v podjetju ključno vlogo: podjetje je bilo dejansko to, kar je lastnik kupil s svojimi finančnimi sredstvi. Zaposleni (in menedžment) so bili hitro zamenljivi.

V takšnih okoliščinah je bilo jasno, da je bil **osnovni cilj podjetja zadovoljitev interesov lastnika (lastnikov) kapitala – čim višji dobiček**. Razen tega interesa je imel lastnik kapitala, ki je bil navezan na podjetje in njegov razvoj, še druge interese (npr. skrb za dolgoročni obstoj podjetja).

Z razvojem kapitalističnega podjetja in naraščanjem števila lastnikov (z uvajanjem delničarskega lastništva) se vloga lastnikov kapitala in njihovo razmerje do podjetja (menedžmenta in zaposlenih) bistveno

<sup>1</sup> **Opomba urednika:** Ta prispevek je bil prvič objavljen v reviji ID, št. 11/1999, za njegov ponatis v tej številki Ekonomske demokracije pa smo se odločili zaradi še vedno velike aktualnosti njegove vsebine, zlasti v povezavi s trenutnimi trendi razvoja korporacijskega upravljanja v Sloveniji, ki jih narekujejo nekateri že sprejeti in pripravljajoči se kodeksi upravljanja ter druga »priporočila dobrih praks« s tega področja, v zvezi s katerimi se vsekakor ponovno odpirajo številna konceptualna vprašanja, obravnavana v tem prispevku.

spremeni. Zaradi velikega števila delničarjev in njihovih relativno majhnih investicijskih vložkov v posamezno podjetje se spremeni način njihovega nadzora nad podjetji: **od aktivnega nadzora k pasivnemu nadzorovanju skozi finančne trge**. Ker imajo delničarji premalo informacij, znanja in interesa, da bi aktivno vplivali na dogajanje v podjetju, so zainteresirani za likvidnost (prodajljivost) delnic in diverzifikacijo svojih investicij. Od aktivnih lastnikov delničarji postajajo pasivni investitorji. Berle in Means sta pojav pasivnega nadzora delničarjev nad podjetji analizirala že leta 1932 v znani knjigi Moderna korporacija in privatna lastnina. Tako imenovana **menadžerska revolucija** je dejanski nadzor nad podjetjem preselila v roke menedžmenta.

Sodobno podjetje se razen v lastniškem smislu **spreminja tudi na druge načine**. Zaposleni (in menedžerji) v sodobnem podjetju so vse bolj (in vse bolj specifično) izobraženi in vse manj nadomestljivi. Zaradi tega postajajo za podjetje relevantna skupina nosilcev interesov. V pogojih sodobne globalne konkurence podjetja morajo na optimalen način odgovoriti na potrebe in zadovoljiti interese kupcev, ker je to za podjetja edini način preživetja. Ker se danes vse bolj zavedamo nevzdržnosti rasti brez skrbi za okolje, v katerem delujemo, so podjetja vse bolj odgovorna tudi tistim, ki artikulirajo interese okolja, v katerem podjetja delujejo. Podjetja bodo omenjene cilje dosegala vključena v mreže sodelovanja – partnerske povezave s drugimi podjetji in institucijami.

**Sodobni načini ocenjevanja poslovne uspešnosti podjetij** (Evropski model poslovne odličnosti, ameriška nagrada za poslovno uspešnost Malcoma Baldridgea ali Demingova nagrada na Japonskem) odsevajo nov način razmišljanja o (in v) sodobnem podjetju: **upoštevanje interesov in ciljev različnih deležnikov – vseh, ki so s podjetjem povezani (ki so za podjetje pomembni in za katere je pomembno podjetje)**. Vsi omenjeni načini ocenjevanja poslovne odličnosti interese lastnikov investiranega kapitala razumejo samo kot enega izmed za podjetje relevantnih interesov in lastnike kapitala samo kot eno od skupin deležnikov, katerim naj bi bilo podjetje odgovorno. Nekateri analitiki (Blair, 1995; Handy, 199; French, 1995) pa kot najbolj pomembno skupino deležnikov omenjajo ljudi, ki so najbolj aktivno udeleženi v dejavnosti podjetja – zaposlene in menedžment. V tem smislu lastniški koncept podjetja zamenja **koncept podjetja kot**

**(do drugih deležnikov odgovorne) skupnosti ljudi**.

## Upravljanje in odgovornost

Če smo upravljanje razumeli kot sistem, ki zagotavlja, da bo podjetje uspešno vodeno, vodenje podjetja pa je funkcija menedžmenta, se zastavlja vprašanje, komu je menedžment pri svojem delu odgovoren.

Omenili smo, da v svetu obstajajo različni sistemi upravljanja. V državah z anglosaksonsko zakonodajo poznajo **enotirni sistem upravljanja**. Organ upravljanja (upravni odbor) ima člane, ki imajo izvršilne funkcije v podjetju (menedžerji v podjetju) in neizvršilne funkcije (zunanji člani). Nemška (tako kot tudi slovenska) zakonodaja pa definira **dvotirni sistem upravljanja** z dvema organoma – nadzornim svetom in upravo. Člani dveh organov ne smejo imeti funkcij v obeh organih v istem podjetju. Del članov nadzornih svetov v Nemčiji in Sloveniji so predstavniki zaposlenih. V obeh sistemih je najvišji organ upravljanja skupščina delničarjev.

Oba sistema zagotavljata velik vpliv in dejanski nadzor nad podjetji menedžerjem. Zaradi personalnih povezav v organih upravljanja (interlocking directorials) menedžerji svoj nadzor nad podjetji razširjajo na raven gospodarstva in oblikujejo del **družbene elite moči ali elitnih mrež** (Windolf, 1998)<sup>2</sup>. Na osnovi raziskave 694 največjih podjetij v Nemčiji, Windolf (1998) ugotavlja, da ima skoraj polovica menedžerjev dve ali več funkcij znotraj mreže moči. Personalne povezave so prisotne tudi v enotirnih sistemih. Lorsch in MacIver ocenjujeta, da 63 odstotkov zunanjih (neizvršilnih) članov upravnih odborov v 1.000 ameriških podjetjih Fortune opravlja v teh 1.000 podjetjih tudi (najvišje) izvršilne menadžerske funkcije (po Windolf, 1998).

V razpravah o tem, kako izboljšati sisteme upravljanja v sodobnem podjetju, so prisotne dileme glede tega, kako po eni strani ohraniti svobodo menedžerjev, da (dolgoročno) uspešno vodijo podjetja brez (kratkoročno usmerjenih) pritiskov (ki jih lahko izvajajo nosilci specifičnih interesov, kot so delničarji za visoke dividende ali zaposleni za visoke plače), po drugi strani pa doseči odgovornost te močne skupine in izoblikovati mehanizme nadzora njenega dela (**komu naj bi bil menedžment odgo-**

**voren je odvisno od tega, kdo je definiran kot nosilec za podjetje relevantnih interesov**).

Pri tem so pomembna vprašanja, kdo naj bi bil za člane organov upravljanja in kakšna znanja in izkušnje naj bi imeli člani teh organov. Ali naj zastopajo interese vseh delničarjev/deležnikov ali samo skupine, katere predstavniki so? Del predlogov, ki jih lahko zasledimo v literaturi, prihaja od tistih, ki verjamejo, da morajo biti menedžerji še vedno **prvenstveno odgovorni delničarjem**. Predlogi se nanašajo na: zagotavljanje dobre obveščenosti delničarjev, neposredno zastopnost (velikih) delničarjev v organih upravljanja, pogojevanje nagrajevanja menedžmenta z uresničevanjem interesov lastnikov.

Nekateri menijo, da bi bilo omogočanje še večjega pritiska s strani delničarjev negativno za dolgoročen obstoj podjetja (s tem pa tudi za dolgoročne interese delničarjev) in se zavzemajo, da se pri presoji uspešnosti dela menedžmenta uporabijo **novi kazalci uspešnosti, razen kazalcev finančne učinkovitosti**. Kritiki ameriškega koncepta upravljanja, ki temelji na nadzoru finančnih trgov (trgovanje z delnicami kot izraz zadovoljstva ali nezadovoljstva s poslovanjem podjetja), se zavzemajo za spreminjanje lastniških razmerij in struktur. Razpršeno delničarstvo številnih lastnikov naj bi zamenjalo **dolgoročno investiranje na podjetje vezanih partnerjev**. Takšni novi lastniki naj bi ponovno prevzeli vlogo aktivnega lastniškega nadzora nad podjetji.

Drugačni predlogi prihajajo od tistih, ki se zavzemajo za spremembo definicije podjetja, njegovih interesov in ciljev. Najbolj radikalni zastopniki koncepta deležnikov se zavzemajo za **parlamentarni princip upravljanja** (predstavniki vseh deležnikov v organih upravljanja). Tisti, ki podjetje definirajo kot skupnost ljudi, pa menijo, da bodo tudi pravila upravljanja morala odsevati to novo definicijo. **Handy** (1998) meni, da podjetja ne moremo več razumeti kot kosa lastnine, ampak kot skupnost zaposlenih, in da je v teh skupnostih potrebno doseči odgovornost menedžmenta določenem organu (zaupnikov), ki bi nadzoroval doseganje osnovnega cilja podjetja – **»razvoja skupnosti«**. Handy meni, da je tovrstna usmerjenost (kultura upravljanja) prisotna v Nemčiji in na Japonskem. Za-

<sup>2</sup> Zanimivo je, da lastniške spremembe, katerih cilj je povečati moč lastnikov kapitala s koncentracijo lastništva (v institucijah, podjetjih), še bolj povečuje moč menadžerske elite (ker nadzor »lastnikov« opravljajo menedžerji in tako združujejo moč na osnovi položaja in lastništva). Podobne trende lahko pričakujemo tudi v Sloveniji.

nimivo je, da v svojem razmišljanju o uspešnih modelih upravljanja Handy uporablja kot primera dve britanski podjetji v lasti zaposlenih: **John Lewis Partnership in Baxi Partnership**<sup>2</sup>.

## Delavski predstavniki v nadzornih svetih

Udeležba predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu pomeni nedvomno odmik od lastniškega koncepta podjetja. Čeprav je kot najvišji organ upravljanja še vedno definirana skupščina (delničarjev), le-ta v nadzorni svet imenuje le del članov (odvisno od velikosti podjetja). Drugi del članov nadzornega sveta imenujejo zaposleni (svet delavcev). Na ta način naj bi bilo zagotovljeno, da bo vodenje podjetja v skladu s parametri, ki jih zastavljajo lastniki v podjetje vložena **finančnega kapitala**, toda prav tako tudi tisti, ki v podjetje vlagajo **človeški kapital** (osebne sposobnosti, znanja, izkušnje) in **socialni kapital** (sposobnost skupnega delovanja).

Udeležba zaposlenih v nadzornem svetu je v skladu z definicijo podjetja, v katerem so **za uspešno poslovanje ključno pomembni zaposleni** – njihova identifikacija s podjetjem, motiviranost za uspešno delo, prizadevanje za izboljšave. Prav tako je v skladu z opredeljevanjem zaposlenih kot skupine déležnikov, ki v podjetju nosijo največje tveganje. Delničarji (z razpršitvijo investicijskega portfelja) ali partnerji in kupci

(z navezovanjem stikov z več podjetji) lahko zmanjšajo svoje tveganje, vezano na podjetje. Večina zaposlenih je zaenkrat vezana na eno podjetje in jih slabo poslovanje ali propad podjetja prizadene bolj kot druge skupine déležnikov.

Tako kot za vse člane nadzornih svetov (in drugih organov upravljanja) tudi za predstavnike delavcev velja, da bo njihov vpliv odvisen od tega, koliko znanja in modrosti imajo ter koliko so sposobni sodelovati z drugimi člani nadzornih svetov. V svojem delovanju bi predstavniki delavcev morali biti nosilci interesov dolgoročnega obstoja in razvoja podjetja. V tem smislu bi lahko pomenili kakovostno sestavino širšega sistema udeležbe zaposlenih v upravljanju in poslovanju podjetja. Zelo slabo za slovenska podjetja bi bilo, če se predstavniki zaposlenih na nadzornih svetih ne bi zavedali svoje specifične vloge in bi jo mešali z vlogami drugih predstavniških organov in teles (sindikata, sveta delavcev, delavskega direktorja-ice).

Opazovanje slovenske prakse in dosedaj opravljene raziskave (na manjših vzorcih) ne kažejo, da bi predstavništvo zaposlenih v nadzornih svetih povzročalo težave v delu teh organov, ali bilo ovira uspešnem poslovanju podjetij. Zaradi tega (kot tudi zaradi prakse v slovenskih podjetjih, da je s statuti zagotovljena »prevlada« kapitala: več glasov ali »kapitalski« glas predsednika) čudijo (glasni in pogosti)

predlogi o potrebi odpravljanja inštituta delavskega predstavništva v nadzornem svetu.

Nekateri analitiki prakse in spreminjanja sistemov upravljanja v deželah v tranziciji trdijo, da bi le-te v iskanju načinov prilagajanja svetovnim trgom morale upoštevati tako finančne kot socialne kriterije, da ne bi zaradi »kratkoročnega prilagajanja spodkopale osnove dolgoročne prilagodljivosti:« (Stark, D. in Bruszt, L., 1998:199)

V iskanju načinov, kako tudi s kakovostjo organov upravljanja prispevati k dolgoročni konkurenčnosti slovenskih podjetij na svetovnih trgih, predstavlja kakovostno predstavništvo delavcev v nadzornih svetih prednost na poti graditve sodobnega podjetja.

### Viri:

Blair, M. M. (1995) *Ownership and control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty First Century*. Washington: The Brookings Institution.

Crainer, S. (ur.) (1995) *The Financial Times Handbook of Management*. London: Pitman Publishing.

French, P. A. (1995) *Corporate Ethics*. Orlando: Harcourt Brace & Comp.

Handy, C. (1998) *Beyond Certainty*. Boston: Harvard Business School Press.

Stark, D., Bruszt, L. (1998) *Postsocialist Pathways: Transforming Politics and Property in East Central Europe*. Cambridge: University Press.

Windolf, P. (1998) *Elite Networks in Germany and Britain*. *Sociology*. Vol.32, No.2.

## DELAVSKI PREDSTAVNIKI V ORGANIH DRUŽB

# »Interes družbe« in sodelovanje delavcev pri upravljanju

*Zlasti v zvezi z aktualnimi kodeksi upravljanja<sup>1</sup> in različnimi drugimi »priporočili dobrih praks« korporacijskega upravljanja, ki jih sprejemajo posamezna stanovska združenja (npr. Združenje nadzornikov Slovenije – ZNS, Združenje svetov delavcev Slovenije), se kot osnovno konceptualno vprašanje, ki je predmet teoretičnih razhajanj, pojavlja vprašanje, kaj pomeni pojem »interes družbe« kot tisti (nad)interes, kateremu naj bi bili člani organov družbe, vključno s predstavniki delavcev v teh organih, domnevno dolžni podrejeni vse morebitne drugačne parcialne interese déležnikov družbe, katere naj bi sicer izvorno zastopali.*

*Opomba urednika:* Ta prispevek predstavlja dopolnjeno in razširjeno verzijo avtorjevega strokovnega članka z istim naslovom, ki je bil objavljen v reviji *Pravna praksa*, št. 35, z dne 20. 9. 2018.

<sup>1</sup> Na primer Slovenski kodeks upravljanja javnih delniških družb (v nadaljevanju: kodeks JDD), Kodeks upravljanja za nejavne družbe, Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države (v nadaljevanju: kodeks SDH).

Ta »(nad)interes družbe« naj bi namreč predstavljal tudi temeljni kriterij za presojanje njihovih ravnanj v *dobro družbe* (po prvem odstavku 263. člena Zakona o gos-