

### Uvodna zabeležka

Odbor za magistrski in doktorski študij na FSPN je v okviru programa seminarjev za vodilne kadre v gospodarstvu priredil tudi nekaj okroglih miz, na katerih so predavatelji, vsi priznani strokovnjaki, skupaj z udeleženci seminarja razpravljali o upravljanju podjetij. Eno od teh razprav smo objavili v pretekli 5. številki revije. Tokrat objavljamo razprave z druge okrogle mize, ki so osvetljevale možnosti razvoja jugoslovanskega podjetja znotraj obstoječega ekonomskega sistema in ekonomske politike. Prvi od uvodničarjev razmišlja o kolapsu plansko tržnega gospodarstva, to pa predvsem zaradi sistema financ, česar »graditelji tega sistema niso nikdar jemali resno«. Zanima ga lastništvo trajnih virov sredstev. Drugi avtor najprej povzema teorijo motivacij ameriškega profesorja Ichaka Adizesa. Prikaže njegovo paradigmo pozitivne motivacije, ki pa ničesar ne pove o ničelni ali negativni motivaciji oziroma o odsotnosti ali blokadi pozitivnih osebnih ciljev pri našem delavcu. Ocenjuje, da je to naš glavni problem. Tretjega zanima predvsem, zakaj je naše podjetje neučinkovito celo tedaj, kadar se mu odpro novi prostori na trgu. Zakaj ne more učinkovito vsrkavati sodobnega znanstvenega teoretičnega napredka? V kolikšni meri so prvi reformni zakoni in ideološki preboji ob njih, zametek nekakšnega embrionalnega kapitalizma? Zakaj je postavljen v položaj boja za obstanek, ne pa za bogatenje? Četrti razmišlja o dialektiki razmerja med gospodarskim stanjem in reformo. To stanje je izsililo reformo ter začelo podirati politične in ideološke pregrade, hkrati pa se socialne in politične pregrade postavljajo kot zavora spremembam. Zadnji prispevek razmišlja o usodni španoviji med proizvajalci in državo, ki je pripeljala do znanih rezultatov: inflacije, brezposelnosti in zadolženosti.

Naj avtorje na kratko predstavimo: dr. Ivan Ribnikar, prof. Ekonomske fakultete B. Kidriča v Ljubljani; dr. Josip Županov, prof. Fakultete za politične vede v Zagrebu; Drago Buvač, ekonomski analitik in publicist; dr. Jože Mencinger, prof. Pravne fakultete v Ljubljani in dr. Davorin Kračun, prof. na VEKŠ v Mariboru.

IVAN RIBNIKAR

### Razvoj podjetja znotraj veljavnega sistema in ekonomske politike

(finančna revolucija ali kontrarevolucija, in sicer eno ali drugo po prepričanju posameznika)

Plansko-tržni gospodarski sistem s svojimi značilnostmi se je izčrpal. Zaradi tega znotraj tega sistema ni videti razvoja podjetja, ne glede na to, kaj se dogaja

z ekonomsko politiko. Pri tem je zanimivo, da sistem doživlja kolaps formalno ravno zaradi financ, to je zaradi tistega, kar graditelji tega sistema niso nikdar jemali resno. To je sicer pravilo, da nihče od tistih, ki ponujajo bodisi teoretično bodisi praktično preobrat v ekonomiji (v normalnem svetu so praviloma to samo takšni, ki to ponujajo teoretično – v razpravah in knjigah, ki jih navadno izdajajo v samozaložbah), ne upoštevajo financ. Če bi jih upoštevali od vsega začetka, bi seveda takoj spoznali, da preobrata ni. Bili bi na primer ob veselje, čeprav bi nam kot objektom bilo marsikaj prihranjenega.

Da bi spoznali, kaj napraviti, da bi prišlo do možnosti razvoja podjetij in do ekonomske politike, ki bi lahko bila smiselna, če uporabimo naslov teksta, bomo najprej razložili bistvo plansko-tržnega gospodarskega sistema. Ko bomo prišli do financ tega sistema, bomo prišli do slepe ulice. Obrnili se bomo nazaj in ugotavljali, kako se morata spremeniti samoupravljanje in družbena lastnina, da bi prišli, na primer, do tržnega gospodarstva. Centralno-planski gospodarski sistem je tako preprost, da o njem ni kaj razmišljati. Plansko-tržni gospodarski sistem je namreč opredeljen z »družbeno« lastnino, s samoupravljanjem in njegovim pandanom v financah, in sicer s samofinansiranjem – oboje seveda v utopičnem ali čudaškem smislu.

»Družbena« lastnina bi naj pomenila, da če podjetje že ima trajne vire svojih sredstev (in sicer takšne vire svojih sredstev, ki jih ni treba vračati ali odplačevati, kar smo prikazali na skici s črtkanim delom pasive premoženjske bilance podjetja), lastnik tega ne sme biti nobena pravna ali fizična oseba, seveda tudi podjetje kot pravna oseba ne. Ta del premoženja podjetja mora biti družben – in to bi naj bilo bistvo družbene lastnine.

Trajni viri sredstev niso nekaj nujnega za podjetje morda zaradi predpisov, finančnega »iluzionizma«, nespametne prakse ali česa podobnega, ampak ker drugače ne more podjetje nastati in obstati. Gre za vire sredstev, ki absorbirajo šoke v poslovanju podjetja, do katerih nujno prihaja. Negotovost je imanentna vsaki gospodarski dejavnosti. S temi trajnimi viri sredstev (»equity«) se varuje upnik, ali, z njimi se zagotavlja, da je kdo sploh pripravljen biti upnik podjetja. Šoki ali riziki so treh vrst: najprej negotovost glede donosa teh trajnih sredstev (trajnim virom, to je njihovim lastnikom, se prizna donos, ko je podjetje poravnalo vse druge, in sicer pogodbene obveznosti), zatem se ob izgubi podjetja za velikost izgube zmanjša ta del premoženja podjetja, ki ga imajo tisti, ki imajo te trajne vire v podjetju, in končno so ob stečaju podjetja nazadnje, za vsemi upniki, tisti, ki imajo trajno naloženo svoje premoženje v podjetju. Zadnji so seveda pri razdelitvi ob stečaju podjetja zatečenega premoženja.

Plansko-tržni gospodarski sistem je odpravil mehanizem za normalno absorbcijo posledic omenjenih negotovosti, ni pa seveda mogel odpraviti negotovosti, čeprav so centralni planerji tudi v tem smislu prevzetni. Mislijo si, da sistem obvladuje tudi prihodnost. Zato je v gospodarski sistem vgrajena nelogičnost, nekonsistentnost, pristranost. Posledic tveganja ne nosi nihče konkretno, trajni viri sredstev podjetja so namreč abstraktno družbeni, medtem ko se za dobre strani lastništva in v tej zvezi za upravljanje ali odločanje v podjetju prepirajo in drug drugemu jemljejo ingerence država ali oblast, poslovodstvo podjetja in delavci. Manjka seveda tisto, kar je sicer značilno za ekonomijo, in sicer »trade-off«. Odloča, upravlja, kontrolira tisti, ki tvega premoženje – seveda svoje. Pristranost ali nekonsistentnost ureditve na tem odločilnem področju se kaže sintetično v gospodarski neučinkovitosti.

V tako zamišljenem lastništvu je pravzaprav edina stvar, ki je še nismo odkrili

(»sistem še ni v celoti zaživel«), kako podjetje nastane in/ali edini problemi so »določeni« problemi z inflacijo – na primer zaradi rasti osebnih dohodkov (»delavcem ni mar za akumulacijo«), ali najsplošnejše, kar seveda nič ne pove, zaradi tako imenovanega »soft budget constrainta«. Na žalost sta omejnjeni zadevi, ki se jemljeta kot obrobni, »samo to še moramo rešiti«, temeljni, in se ne moreta kar tako rešiti v okviru veljavnega ekonomskega sistema.

### Premoženjska bilanca podjetja\*

Aktiva	Pasiva
Realna & finančna aktiva	Trajni viri / sredstev
	Dolgovi

Podjetja v različnih ekonomskih sistemih in/ali različnih lastninskih oblik se ne razlikujejo niti po aktivih (realni in finančni) niti po dolgovih. Razlikujejo se samo po trajnih virih sredstev, in sicer kdo je njihov lastnik. Brez trajnih virov sredstev je možno podjetje samo v razpravah – na primer v tistih z »modelskim pristopom.«

Inflacija je normalni habitat plansko-tržnega gospodarskega sistema. To je milje, ki omogoča permanentno prvotno akumulacijo »družbenega« kapitala, saj ta kapital ne more nastajati normalno v skladu s pravili, ki določajo ekonomski sistem. Ekonomskega sistema sploh ni mogoče institucionalizirati. Prepuščen mora biti relativno velikemu prostoru za neinstitucionalno vmešavanje države, oblasti, politike v gospodarsko življenje. Iz tega ne more slediti drugo, kar sledi, in to je permanentna gospodarska, finančna, družbena, in politična nestabilnost. V nekem smislu je v institucionalizaciji »družbene« lastnine, ki ne more biti institucionalizirana v normalnem smislu, podstat permanentne revolucije, ki nas sicer drago stane, vendar se z njo radi postavljamo.

Iz tako koncipirane družbene lastnine, ko ni predvideno, da bi prihajala v nastajajoče ali obstoječe podjetje, ki se širi, kot trajna naložba premoženja od zunaj podjetja (od posameznikov in pravnih oseb), seveda sledi samofinanciranje. Sledi seveda v tem smislu, ker so normalne poti financiranja

zaprte. Iz tako pojmovanega financiranja podjetja sledi nadalje samoupravljanje – in sicer kot izključno upravljanje v podjetju zaposlenih delavcev.

Problem je seveda v tem, da samofinanciranje v želenem smislu ni možno, če je že morda možno vse drugo. Vztrajanje na tem, da mora biti tako, vodi po različnih in več poteh do inflacije, ki omogoča, da nastaja nasilno, z uzurpacijo tisto, kar nastaja drugje normalno – in to so trajni viri sredstev podjetij. Podobno kakor marsikje drugje v ekonomiji, tudi tukaj »trade-off« ali barantanje med v bistvu narobe postavljenim ekonomskim sistemom in inflacijo ni možno na dolgi rok. Ta rok se je pri nas iztekel. Izčrpane so vse notranje rezerve, kar se kaže v uničenju financ na vseh ravneh (na ravni NBJ so to negativne tečajne razlike, ki so nastajale z notranjo rezervo sistema v obliki prihrankov prebivalstva v tujem denarju in v zadolževanju v tujini), v rastoči inflaciji, v zmanjševanju proizvodnje in v socialnih napetostih.

Če imamo v mislih dve značilnosti družbene lastnine, lahko sklenemo, da bi bilo z družbeno lastnino, kakor je pri nas institucionalizirana, vse v redu, če bi bilo možno samofinanciranje, kajti potem bi bilo možno samoupravljanje kot izključno upravljanje v podjetju zaposlenih delavcev. Potem bi seveda resnično odkrili tretji gospodarski sistem, in sicer plansko-tržni. Na žalost tega tretjega gospodarskega sistema ni zaradi zelo banalne stvari – zaradi financ. Položaj financ pri nas doslej je tako povsem razumljiv, saj ne da so na splošno finance zoprne, ampak so, gledano z vidika rušiteljev starega in graditeljev novega, reakcionarne. Bolje je inflacija, uničenje gospodarstva in družbe, kakor da se pokle- kne pred financami.

Pri reformi ali rekonstrukciji gospodarskega sistema moramo pričeti spodaj – na primer pri financah. Odpovedati se moramo čudaškemu pojmovanju samofinanciranja (čudaštvo je na primer v tem, da podjetje nastane, če sploh nastane, finančno nenormalno, potem pa terjamo od njega, da se v veliki meri ali kar v celoti samofinancira), kar seveda terja drugačno pojmovanje samoupravljanja – in sicer se spremeni v soupravljanje s strani delavcev, ki so zaposleni v podjetju. Poleg njih soupravljajo tisti, ki so pripravljeni trajno vložiti svoje premoženje v nastajajoče ali obstoječe podjetje. Soupravljanje le-teh je nujno, gre za normalni »trade-off«, da bi namreč bili pripravljeni prevzeti nase omenjene tri vrste tveganja. In končno to pomeni drugačno institucionalizacijo »družbene« lastnine. Tudi za to lastninsko obliko mora veljati, da so poznani lastniki trajnih virov sredstev podjetja. To ne more biti abstraktna družba, ampak konkretne fizične osebe (na primer v podjetju zaposleni delavci in posamezniki zunaj podjetja) in pravne osebe (druga podjetja, banke, tuja podjetja). To so pa že značilnosti lastnine v tržnem gospodarstvu. Pogoji zanj so torej normalne finance (podjetja nastajajo s finančnega vidika na način, da lahko trajno živijo v neinflacijskih razmerah), soupravljanje delavcev, zaposlenih v podjetju, poleg soupravljanja tistih, ki so zunaj podjetja in so trajno vložili svoje premoženje v podjetje, ter končno takšna institucionalizacija »družbene« lastnine, da so poznani lastniki trajnih virov sredstev podjetja.

\* \* \*

Če pustimo ob strani sicer težji problem, in le-ta je v tistem, kar je v glavah ljudi, terja prehod v tržni gospodarski sistem najprej finančno ozdravitev, saj je ravno največje uničenje na področju financ. Pri zdravljenju financ moramo pričeti z Narodno banko Jugoslavije, njej morajo slediti poslovne banke in podjetja

– bolj ali manj hkrati. Ko bomo prišli do gospodarskega sistema z opisanimi značilnostmi, to pa je seveda drugačni gospodarski sistem od sedanjega, bo možen razvoj podjetij in ekonomska politika bo postala smiselna. Možno je seveda zaiti iz obstoječega plansko-tržnega gospodarskega sistema v centralno-planski gospodarski sistem. Vanj pelje namreč široka pot in zanjo ni potrebna revolucija v glavah ljudi. Drugače je s tržnim gospodarskim sistemom. Vanj pelje, kakor smo opisali, ozka, nepregledna in strma pot, in kar je posebej pomembno, da bi šli po tej stezi, je potrebna revolucija v glavah ljudi.

Ljubljana, 10. 3. 1989

JOSIP ŽUPANOV

## Razprava o motivaciji

Ko sem se pripravljaj na razpravo o motivaciji, sem nameraval na kratko prikazati eno izmed najnovejših teorij o motivaciji. Skonstruiral je ni niti industrijski sociolog niti socialni psiholog, ampak teoretik managementa in menežerski konzultant – ameriški profesor Ichak Adizes. Vendar pa ta teorija le delno zadeva jedro naših problemov glede motivacije. Ukvarja se namreč izključno s tistim, kar bi lahko imenovali pozitivna motivacija, ničesar pa nam ne pove o ničelni ali negativni motivaciji. Prav v tem pa so naši glavni problemi.

Vseeno bo nemara koristno, če vsaj označim Adizesovo teorijo. Razlikuje pet vrst motivacijskih faktorjev. Tako kot drugi sodobni teoretiki tudi Adizes deli motivacijske faktorje (»nagrade«) na dve veliki skupini: ekstrinzične in intrinzične. Ekstrinzične nato deli na denarne in nedenarne. Denarne in nedenarne nagrade definira tako, kot je v teorijah o motivaciji običajno. Izvirna pa je njegova definicija intrinzičnih nagrad. Te nagrade ali faktorje deli na tri skupine: nagrade, ki so povezane s samo delovno nalogo (Rit), nagrade, ki so povezane z močjo, potenco, torej s človekovim občutkom, da lahko nekaj stori, četudi mu to ni všeč (Rip), in nagrade, ki so povezane s poslanstvom organizacije (Rim). Če si motivacijo predstavljamo kot motor – kar ni slaba metafora – tedaj ima ta motor pet cilindrov: denar, nedenarne nagrade (predvsem gre za status), nalogo, moč in poslanstvo. Motor najbolje deluje, če deluje vseh pet cilindrov, vendar pa lahko teče tudi z enim samim. Oglejmo si nekaj primerov »enocilindrične« motivacije.

V partizanskem boju in revoluciji je edina motivacija organizacijsko poslanstvo. Plača (če sploh je) in status nimata nobene vloge. Prav tako nagrada ni samo naloga, pa tudi občutek moči ne, saj lahko v vsakem trenutku izgubiš življenje. Občutek poslanstva je edino, kar motivira ljudi, da žrtvujejo svoja življenja.

Drobnemu aparatčiku pri okencu je edina motivacija občutek moči; močan je, ko vidi, kako ljudje čakajo v vrsti in ko zavrne njihovo prošnjo, ker niso pravilno izpolnili obrazca ali pa jim manjka kakšno potrdilo in jih zato lahko pošlje k drugemu okencu ali sploh v drugo ustanovo. Vsi drugi motivi: plača (ki je nizka), priznanje (ki ga ne dobiva), naloga (ki je dolgočasna) in misija (ki je ni) nimajo pri tem nikakršne vloge.