

# Ob iskanju smeri razvoja našega družbeno-ekonomskega sistema: Kakšno upravljanje ob ravnateljevanju potrebujemo?

**Miran Mihelčič**

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko

e-pošta: miran.mihelcic@fri.uni-lj.si

V zadnjem letu in pol ste (so) iz »polbogov« postali »primerni« krivci za večino težav, ki v obdobju krize pestijo naše gospodarstvo in posledično družbo kot celoto. Naslovljenci tega prispevka ste zlasti poslovodni ravnatelji, ki – tudi zaradi nezrelosti slovenistične stroke – uradno raje slišite na besedo »menadžer«. Ste nosilci funkcije ravnateljevanja (v angl.: *management*), razvite v dolgem procesu od razslojevanja celostnih nosilcev delovanja, npr. srednjeveških obrtnikov, do razdelitve funkcije usklajevanja dela sodelavcev – izvajalcev na funkciji upravljanja (v angl.: *governance*) in ravnateljevanja.

## Funkcija ravnateljevanja se osamosvoji

Če velja za pomemben mejnik v odtujevanju izvajalcev od učinkov njihovega dela postavitev predilnice na vodni pogon Richarda Arwrighta v kraju Cromford Mill (Derbyshire) v Angliji leta 1771, potem je treba vzrok za razdelitev funkcije usklajevanja iskati predvsem v povečevanju podjetij. Ob nastajanju podjetij z velikim številom zaposlenih je namreč prišlo tako do: a) nesposobnosti lastnika podjetja (v angl.: *master*), da še naprej sam neposredno nadzira vse podrejene, kot b) združevanja kapitala večjega števila lastnikov. Oboje je narekovalo dogovor o osebi – najvišjem sprotnem usmerjevalcu in spremljevalcu dogajanj v poslovnem procesu: vrhovnem ravnatelju.

Zato je po Macintoshu (2002; 25) kapitalist, ki je bil edini lastnik proizvodnih sredstev ter je uravnaval poslovanje podjetja in najemal delavce kot nosilce (blaga) delovne sile, iz največjih združb skorajda izginil. Ob tem je sedanji svet teh združb sicer ujet v mrežo zamisli kapitalizma, toda brez pajka, to je kapitalista. Delovanje podjetja, torej tudi njegovo poslovanje, namreč uravnava plačani ravnatelj podjetja. Tudi njegovo delovno silo lastniki podjetja ali v podjetje vložena kapitala kupujejo na trgu delovne sile prav tako kot delovno silo izvajalcev. Sedaj ti plačani ravnatelji opravljajo v podjetju funkcijo, ki

jo je prej opravljal lastnik, vendar jo opravljajo za lastnike in ne zase.

Osredotočanje velikega obsega kapitala ter posledično tudi proizvodnih sredstev in nosilcev delovne sile je postavilo lastnike oziroma delničarje gospodarskih združb pred nove naloge. Ob razvoju tehnologije in tehnike ter povečani ravni izobrazbe zaposlenih ter vse večji pravni enakosti ljudi pred zakonom metode (ne) obvladovanja delovanja ljudi, uporabljane do začetka druge svetovne vojne, niso več primerne. Treba je spremeniti staro miselnost glede neukih izvajalcev, pridobiti nova znanja, kajti tistega, ki pri tem zaostaja, tekmeči kmalu uničijo. Pomen, »vrednost« in s tem tudi statusni položaj sposobnih urejevalcev poslovanja in dela so se zato povečevali oziroma zviševali že od konca 19. stoletja naprej, različno povezani lastniki sami ali prek svojih neposrednih predstavnikov – izvršilnih upravljalcev pa ravnateljem kot organizatorjem postavljajo tudi vse zahtevnejše naloge.

Da v preteklosti iskanje primernih zaposlenih ni bilo preprosto, priča Drucker, ki piše (1990; 213): »Ko je Karl Marx v letu 1850 začel v Angliji s svojim delom pri pisanju knjige *Kapital*, je bil pojav ravnateljstva (v izvirniku: *management*) še neznan. Prav tako niso bila znana podjetja, v katerih naj bi ravnatelji (v izvirniku: *managers*) delovali. Največje podjetje predelovalne industrije tam okoli, v Manchestru, je bila predilnica, ki je zaposlovala manj kot tristo ljudi ter je bila v lasti Marxovega prijatelja in sodelavca Friedricha Engelsa.« Marx, ki je prišel iz Nemčije v Anglijo pri svojih 24 letih, je bil zgrožen nad položajem angleških delavcev (Macintosh, 2002; 250). Tudi še dobrih petdeset let pozneje je Taylor, ustanovitelj šole znanstvenega ravnateljevanja (v angl.: *scientific management school*), v ZDA še vedno opozarjal na velik pomen razmerij med predstavniki delodajalcev – ravnatelji in izvajalci.

## Dopolnjevanje ravnateljevanja s poslovođenjem

Za večino ljudi, ki še zdaj urejanja razmerij med ljudmi – zaposleni v združbah ne dojemajo kot bistva funkcije ravnateljevanja, se ta funkcija v praksi pogosto, npr. v podjetjih, miselno skoraj neizogibno dopolnjuje tudi s poslovođenjem (od tod tudi naša besedna skovanka: poslovodni ravnatelj). V zgodovini je seveda veliko primerov, ko so posamezniki usklajevali delo drugih ljudi: ravnateljvali, zato se zastavlja vprašanje, kaj je tako novega pri delu teh usklajevalcev, da se zdi večini Slovencev beseda »menedžer« primernejša od besede »ravnatelj«. McAuley in drugi (2007; 385) kot temeljno razliko med nekdanjimi usklajevalci, npr. nadzorniki pri gradnji piramid v Egiptu, in sedanjimi poslovodnimi ravnatelji, poudarjajo zahtevo, da morajo slednji ne le doseči neke predvidene cilje, izražene z določenimi poslovnimi učinki ali dobiček na vloženi kapital, ampak morajo svoje dosežke, npr. prihodke, dosledno primerjati s spremljajočimi stroški ali odhodki in v poznavanju tekmecev te učinke tudi prodati.

## Odtujevanje lastnikov od poslovnih procesov

Zdaj, ko smo na kratko predstavili nekatere etape v razvoju funkcije ravnateljevanja, nas ne presenečajo sedanja razmišljanja o tem, da liberalni demokratični kapitalizem v svetu skoraj ne pozna več lastnika podjetij ali pa ta vsaj ni ključen zanj, ampak pozna le lastnike premoženja v njih, odtujene od poslovnih procesov, ki potekajo v podjetjih. Zato ne sme čuditi, da tudi nekateri slovenski novopečeni kapitalisti pošiljajo podjetja v stečaj ali jih likvidirajo, ker jim ne prinašajo dobička, selijo proizvodnjo v manj razvite države, zaslužijo s prodajo zanimivih nepremičnin, skoraj vsa socialna bremena pa naložijo na pleča države in davkoplachevalcev.

## Delavsko nezadovoljstvo in iskanje ustreznega družbeno-ekonomskega sistema

Ob primerih delavskega nezadovoljstva (Gorenje, Mura, LTH, MIP, Nova) v letu 2009 pri nas se je zato tudi slovenska družba ob hkratnem primežu mogočega zloma dobršnega dela gospodarstva zaradi zahtev po povečanih plačah znašla pred vsaj tremi možnostmi:

- a. vztrajati še naprej pri dolgoletnem iskanju tiste vrste kapitalizma, ki ga imenujejo »socialni kapitalizem«, za katerega pa kot ne dovolj bogata država še deset, petnajst let ne bo imela dovolj velikega obsega kosmatega državnega (ali nacionalnega) dohodka (v angl.: *gross national income*) za zadovoljevanje potreb svojih državljanov, ki se pogosto nekritično zgledujejo

- b. pospešeno preiti v »učinkovit« kapitalizem tržnega tipa, kot sta ga izkusili (z različnimi uspehom) Estonija in Slovaška ter so nam ga v okviru prejšnje vlade tudi v Sloveniji ponujali nekateri »mladoekonomisti«;
- c. zavreči ali vsaj spremeniti nekatere značilnosti kapitalizma, ki smo jih brez potrebe uveljavljali na poti »odhajanja« iz sistema samoupravnega socializma ter jih prilagoditi naši tradiciji in kulturi.

Gre za izbiro pri zadovoljevanju sedanjih in prihodnjih potreb prebivalstva, pri čemer znanost, ki se ukvarja z vrednotenjem teh izbir, imenujemo ekonomika. To vrednotenje poteka zdaj pri nas v tipu družbeno-ekonomskega sistema, za katerega smo se pri nas v prizadevanjih za demokratizacijo države in zaradi upravičene želje po boljši življenjski ravni odločili pred slabimi dvajsetimi leti: iz samoupravne socialistične družbe smo prešli v neki tip kapitalizma, ki zaradi ekonomskih razlik med državami nikakor ni enak niti tistemu na Norveškem, Švedskem ali Luksemburgu niti onemu v Turčiji, Braziliji ali na Tajskem. Boljše razumevanje zagat, s katerimi se zdaj srečujemo na vseh stopnjah reprodukcijskega procesa, proizvodnji, delitvi, menjavi in porabi, zahteva odkrito poznavanje vzrokov trenutnega stanja in iskanje scenarijev izhoda iz krize ter zagotavljanje zadostne gospodarske rasti. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da smo leta 1990 skušali zavestno preiti iz družbe z značilnostjo manjše gospodarske učinkovitosti (ter razmeroma visoke ravni socialne varnosti, nizke ravni tveganja, razmeroma majhne dohodkovne neenakosti) v družbo z večjo učinkovitostjo (ter z nižjo ravni socialne varnosti, večjo ravni tveganja in povečano dohodkovno neenakostjo).

Ekonomska teorija (Černe, 1969, 1981) ponuja zamisel o štirih strukturnih prvinah in dveh funkcijskih mehanizmih vsakega od družbeno-ekonomskih sistemov, npr. fevdalizma, kapitalizma in socializma, in sicer:

- a. vrste prevladujočega procesa ustvarjanja dobrin (kmetijska, industrijska, informacijska družba), močno določenega tudi z izobrazbeno sestavo prebivalstva, tehnologijo in tehniko;
- b. lastninske oblike (zasebna, državna, zadružna itn. lastnina);
- c. upravljalne oblike (upravljanje na podlagi kapitala ali dela, povezano);
- d. organizacijske oblike (naturalna ali blagovna proizvodnja, zasebno ali združeno delo; podjetje, zavod, zadruga itn.);
- e. koordinacijskega ekonomskega mehanizma (trg, načrt);
- f. motivacijskega vzvoda delovanja ekonomskih enot, zlasti podjetij (dobiček, dohodek).

Vsaka država skuša svojim – na odprtem svetovnem trgu (neposredno ali posredno) delujočim – podjetjem zagotoviti najustreznejši družbeno-ekonomski sistem, saj naj bi ta gospodarstvu omogočal najmanjše celotne družbene stroške ustvarjenih poslovnih učinkov, proizvodov in storitev. Seveda pa tempo približevanja

oblik družbeno-ekonomskih sistemov posameznih držav k nekemu ne povsem jasno prepoznavnemu idealnem sistemu ni nekaj premočrtno določenega, saj je treba upoštevati ne le značilnosti dotedanjega sistema, ampak tudi vsaj kulturo in tradicijo v državi, ki se tej črti približuje. Nesporno pa je **hitrost približevanja vseh štirih strukturnih prvin in obeh funkcijskih mehanizmov »idealu« pogojena tudi z vsaj približno medsebojno usklajenostjo vseh šestih sestavin sistema.** To npr. pomeni, da morajo biti sistemi zainteresiranosti ali nagrajevanja izvedeni iz motivacijskega vzvoda, na ravni pričakovanj sodelujočih v procesih ustvarjanja v določeni skladnosti z drugimi petimi sestavinami, npr. s tipom delovnega procesa ali upravljavskimi oblikami. Prevelik razkorak med posameznimi sestavinami namreč očitno kaže na določeno (ozko) grlo, zaradi katerega vzpostavljena različica sistema ne daje zaželenih optimalnih učinkov.

## Korenine sedanje razslojenosti slovenske družbe

Preobrazba samoupravnega socialističnega sistema z eno samo vladajočo politično silo v demokratični večstrankarski sistem je bila v Sloveniji na formalni ravni začeta z 81 dopolnili k slovenski ustavi dne 27. septembra 1989 v takratni skupščini (SJR Slovenije). Gre za datum, povezan z dogodkom (in formalnimi ter neformalnim nosilci sprememb, npr. z ustavno komisijo in zborom za republiko ter dogajanjem pred tem), ki bi moral dobiti v zavesti državljanov naše države vidnejši položaj, kot mu trenutno pripada. V želji po ustavnih spremembah, ki naj bi čim hitreje utrdile državnost Slovenije, tvorci sprememb in javnost niso posvečali dovolj pozornosti tistim navidezno manj pomembnim delom ustave, ki so bili povezani s preobrazbo »materialnih temeljev« sistema. To tudi zaradi tega, ker so bili ti leto prej bolj ali manj določeni z dopolnili k takratni zvezni ustavi. Ob zagledanosti nekaterih v veljavni kapitalistični model zahodnih držav je bila smer sprememb zato »jasno« določena, orodja in podrobnosti tega spreminjanja pa so bili potisnjeni v ozadje. Nekatero prvine sistema, ki so bile štirideset let vsakdanje spremljevalke življenja delovnih ljudi, so dobile z določili sprememb ustave leta 1989 in z ustavo leta 1991 prizvok zaostalosti, zato se jih je bilo treba čim prej znebiti. Naj med temi »nazadnjaškimi« prvinami, »potrebnimi« ukinitve, omenim delavske svete, službo družbenega knjigovodstva, majhne razpone v dohodkih (iz dela) ter minulo delo.

Pozasebljenje družbene lastnine, o katerem so se v Sloveniji na zakonodajni ravni dogovarjali zlasti v letih od 1992 do 1994, je bilo seveda logična posledica dogovorjene nesporne smeri sprememb. Ta je bila – ob ukrepih nosilcev kapitalistično naravnane nove oblasti, ki je delavskemu razredu hitro odvzemala vlogo prejšnjega vladajočega razreda – pri velikem številu državljanov razumljena kot poziv, da se je treba v kapitalizmu razvrstiti bodisi v razred kapitalistov in s tem upravljavcev bodisi v razred

proletarcev, ker je to »pač naravni red stvari«. Ker je življenjska raven večine ljudi po letu 1996 začela naraščati, je bil proces razslojevanja, kljub številnim nepravilnostim, slabostim in zlorabam ter izrazito hitremu povečevanju dohodkovne neenakosti, za večino neboleč in zato sprejemljiv. Razloge lahko ob povečani življenjski ravni prebivalstva glede na leta 1989–93 najdemo v zadovoljstvu ljudi – v letih od 1998 do 2008 – z lastno državo, umiritvijo upokojencev z dokaj ugodnimi pokojninami v prvih letih po razdružitvi od Jugoslavije in zadovoljivo stopnjo zaposlenosti. Spomladi leta 2008, tik pred koncem velike konjunktуре, je bil v Sloveniji sprejet še zakon o delitvi dobička med delavce, ki naj bi ga – po besedah prvih ljudi več gospodarskih družb – kar hitro udeležili. Posledice: zavidanja vredna navidezna harmonija v združbah, porast apetitov pri upokojencih, nepripravljenost (ne) zaposlenih državljanov Slovenije poprijeti za delo, ki so ga še poleti 2008 na veliko ponujali številni podjetniki, so pričarale sliko (pre)zadovoljne družbe, ki pa je bila – kot se je ob premajhnem povečevanju tekmovalne sposobnosti slovenskega gospodarstva zdaj izkazalo – le kulisa slabostim v ozadju.

Če se zdaj vrnem k sestavinam družbeno-ekonomskega sistema, bom v kritiki načina prehoda iz samoupravnega socialističnega v (obljubljeni socialni) kapitalizem izpostavil le eno strukturno prvino: upravljavsko obliko. To seveda ne pomeni, da ni bilo tudi pri preobrazbi drugih sestavin ob dosežkih nekaj napak – saj brez teh v praksi skorajda ne gre –, pa vendar dogodki, ki smo jim priče zlasti od dogajanja v Gorenju, Velenju, naprej (septembra 2009), potiskajo ob motivacijskem vzvodu (berite: delitvenih razmerjih) v prvo vrsto potrebo prav po analitskem obravnavanju te sestavine.

## Je bil sedanj način upravljanja pri nas uveden dovolj tehtno?

Leta 2001 sva skupaj s kolegom prof. Rudijem Rozmanom pripravila prispevek za 20. kolokvij EGOS – European Group of Organization Studies v Lyonu z naslovom *Governance and management in Slovenian enterprises* (Upravljanje in ravnanje v slovenskih podjetjih). Francoski udeleženec v delu skupine znanstvenikov, ki je obravnavala spremembe v oblikah upravljanja v nekdanjih socialističnih državah, je ob najini predstavitvi našega nekdanjega sistema samoupravljanja zanimivo posegel v razpravo z vprašanjem, zakaj v Sloveniji nekritično uvajamo kapitalistične oblike upravljanja in ne gradimo raje naprej na izkušnjah, ki se kažejo kot ena od resnih zgodovinskih možnosti na področju upravljanja za prihodnost. Najin zelo poenostavljeni odgovor je bil, da gre – ob prizadevanjih države za vstop v EU – Evropsko zvezo – za nujnost poenotenja zakonodaje na področju upravljanja s smernicami te povezave na tem področju. Lahko povem, da državljan članice EU, ki skupaj z Nemčijo predstavlja vsaj začetnico, če ne tudi še danes jedro te zveze držav, z najinim defenzivnim odgovorom nikakor ni bil zadovoljen. In prav je imel! Zakaj?

Združbe, tudi podjetja, ljudje praviloma ustanavljajo zaradi dolgoročnih interesov ljudi, povezanih z njimi. Klasičen kapitalističen pogled na podjetje je seveda oprt na stališče, da podjetja ustanavljajo podjetniki zaradi dolgoročnega povečevanja svojega bogastva, na kratek rok pa zaradi pridobivanja dobička. Dejstvo pa je, da zlasti usodo neuspešnosti podjetij v veliki meri ali še bolj kot lastniki občutijo tudi ljudje, ki so v njih zaposleni, na koncu pa kar vsi davkoplačevalci. Zato je – tako gledano – pravzaprav nerazumljivo, da smo se v državi s tradicijo samoupravljanja tako zlahka odpovedali pomembnemu vplivu zaposlenih pri upravljanju družb (v angl.: *companies*) s podjetji (v angl.: *firms*). Naj pojasnimo, da pojma »družba (lastnikov)« in »podjetje« namreč nikakor nista popolnoma enopomenska, saj je družba nosilka podjetništva ter ima lastninsko pravico nad stvarnim, denarnim in drugim ovrednotenim premoženjem, ki je vneseno v podjetje. Družba kot formalna oblika podjetja je v funkciji poslovanja in s podjetjem tvori enoten pojav, z vidika prava pa se družba loči od podjetja v funkciji nosilca in osebkta pravic, obveznosti in odgovornosti. Družbo in podjetje povezuje skupno poslovanje, ne pa doseženi izidi poslovanja, s katerimi razpolaga družba.

Če bi hotel braniti premik od nekdanjega samoupravljanja k novemu, pretežno na lastnini utemeljenemu upravljanju, bi iz izkušenj lahko navedel dejstvo, da so nekateri zaposleni sodelovanje v delavskem samoupravljanju obravnavali kot odvečno delo, drugi pa so v njem zaradi prevladujoče vloge Zveze komunistov v ozadju videli le krinko, ki naj bi zakrivala prave nosilce moči. Na drugi strani pa drži, da smo imeli tudi zaposlene, člane in nečlane Zveze komunistov, ki so v pravici do samoupravljanja videli možnost obvladovati pogoje svojega dela in – vsaj v določeni meri – nadzorovati poslovodne organe kot nosilce funkcije ravnanja (v angl.: *management*). Z vidika prihodnosti, v kateri bo pomen nosilcev znanja kot enega od proizvodjalnih tvorcev glede na kapital naraščal, pa je skorajda nelogično, da vsaj zaposleni – nosilci prispevkov tega proizvodjalnega tvorca ne bi krepili svoje vloge tudi pri upravljanju.

## Večji delež gmotno poistovetenih zaposlenih kot smerokaz potrebnih sprememb

Sam sem pri tem zagovornik večje vloge z združbami poistovetenih zaposlenih, ki so svojo osebno usodo pripravljeno dolgoročno povezati z usodo združb, v katerih delajo. To so na eni strani tisti, ki so v svoje podjetje pripravljeno tudi vlagati lastne prihranke, na drugi strani pa tisti zaposleni, ki so pripravljeno »staviti« del svojih pričakovanj oziroma pravic do deleža v dohodku (iz dela) na srednjeročno uspešnost podjetja ali družbe, v kateri so ali so bili zaposleni. K prvim bi lahko prišeli še male delničarje, ki so tvegali težko ustvarjene prihranke in jih običajno naložili v družbe – lastnice podjetij iz njihovega kraja ali podjetij, v katerih so bili zaposleni njihovi sorodniki ali dobri znanci. V letih tranzicije smo bili

večkrat priče izigravanju njihove vloge pri upravljanju in prepogosto tudi zmanjšanju vrednosti njihovih deležev ob umetelnih transakcijah velikih lastnikov.

Izbira nosilcev upravljanja in določitev njihovega ustreznega pomena pri odločitvah je seveda še kako pomembna. Gre namreč za tisto od treh – ob ravnateljevanju in izvajanju – organizacijskih funkcij, na podlagi katere se (gospodarska) združba povezuje z družbenim gospodarstvom ali drugimi področji delovanja v družbi. Ker pa se gospodarstva in družbe (v angl.: *societies*) spreminjajo, se spreminjajo tudi nosilci poslovanja, namen in cilji poslovanja ter načini poslovanja, s tem pa tudi oblike upravljanja.

Upravljanje v združbah je v povezavi z usmerjanjem poslovanja povezano z vzorcem oblasti, vplivom in za to funkcijo (še) sprejemljivim samostojnim delovanjem ravnateljev na vrhu koordinacijske sestave. Ta organizacijska funkcija združbe določa, kaj je pomembno, kako kaže urejati zadeve, kdo bo in kdo ne bo vključen v temeljne odločitve ter okvire sprejemljivega uveljavljanja teh odločitev. Tisti, ki se poglobljajo v proučevanje upravljanja v združbah, menijo, da je **poznavanje interesov** »prevladujoče koalicije«, sestavljene iz vplivnih dejavnikov v združbi, **ključ za njegovo razumevanje**.

Tudi že omenjeni dogodki, ki smo jim bili v drugi polovici leta 2009 priče v Sloveniji, so izpostavili izbiro načina upravljanja v združbah (v angl.: *organizational* ali *corporate governance*) kot zelo žgočo temo. Pri razpravah je v ospredju vprašanje, komu ter kako so najvišji ravnatelji kot člani uprav in drugi nosilci (izvedenih) odločitev v združbah pravzaprav odgovorni. V ozadju določanja te odgovornosti so različne teorije, povezane z razmerji med nosilci upravljanja in nosilci ravnateljevanja.

Kakovost članov organov upravljanja je (bila) prav v »tranzicijskih državah« izjemno pomembna za gospodarsko uspešnost družbeno-ekonomskih sprememb. V našem dosedanem dvotirnem sistemu upravljanja so (bili) člani uprav naših družb najpomembnejši ljudje v združbah. Ti ljudje so – na to kaže zaradi boljšega razumevanja tega organizacijskega razmerja v javnosti – praviloma hkrati nosilci dela upravljalvske in v celoti najvišje ravnateljske funkcije.

Lastniki naših podjetij in zaposleni v njih pa bi morali biti zelo zainteresirani tudi za kar najbolj usposobljene člane zakonsko opredeljenih dejavnih organov izključno upravljanja samega pri nas: nadzornih svetov (dvotirni sistem upravljanja) ali upravnih odborov v gospodarskih družbah oziroma upravnih odborov (enotirni sistem upravljanja) ali svetov v zavodih. Gre za zastopnike interesov lastnikov ali drugih izvirmih upravičencev do učinkov združbe ter zaposlenih. Člani teh organov naj bi bili praviloma predvsem tisti, ki imajo največ dokazanega ustreznega znanja: strokovnjaki s področja obeh oblastvenih organizacijskih funkcij, upravljanja in ravnateljevanja. Za samo »oživitev« funkcije upravljanja pri nas in s tem za uspeh projekta preobrazbe sistema na področju gospodarstva je namreč zelo pomembno, kdo je imenovan na položaje ne le v upravah, ampak tudi v nadzornih svetih in upravnih odborih. Te položaje naj bi zasedli ljudje, pravišnji z vidika interesov, potrebne znanja in (razumevanja) odgovornosti ne le za

plemenitenje lastnine, ampak tudi za tak razvoj podjetij in naravnost razmerij med zaposlenimi v njih, da se bodo ti lahko poistovetili z gmotno usodo podjetij. Zato je pomembna tudi sestava teh organov kot celote, pa naj gre za vedenjske vzorce članov organov, njihovo prekrivajočo ali dopolnjujočo se strokovnost, uravnoteženost interesov, ki jih predstavljajo in podobno.

## Kritična ocena ravnateljstva v kapitalizmu

Zapisano nas v kriznih razmerah, ki smo jim priče v svetu in pri nas, nujno tudi usmeri h kritični oceni delovanja izvedene funkcije upravljanja: funkciji ravnateljstva. Eden vodilnih svetovnih znanstvenikov na področju te organizacijske funkcije, Jeffrey Pfeffer, je tako na konferenci European Academy of Management – EURAM leta 2009 v Liverpoolu opozoril na (pre)številne stranpote delovanja sodobnih (poslovnih) ravnateljev tako pri ustvarjanju krize kot pri njenem reševanju. Bistvo njegovega, s svežimi podatki iz ZDA podprtega sporočila lahko strnemo v naslednjih nekaj ugotovitvah:

- zaradi prevladujoče logike trgov denarja v podjetjih nekritično pridobivajo pomen zgolj poslovni izidi, blaginja zaposlenih pa je vse bolj zanemarjena,
- nagrajevanje poslovnih ravnateljev z delniškimi opcijami je vodilo k izjemno tveganim strategijam, povezanim npr. s preplačili pri prevzemih, kar je povzročilo velika nihanja v uspešnosti poslovanja podjetij,
- odtujevanje zaposlenih od obvladovanja pogojev dela ter zniževanja ravni zdravstvenega varstva povzročata njihovo nezadovoljstvo in povečano obolevnost ter smrtnost,
- priče smo podcenjevanju pomena sodelovanja zaposlenih pri odločanju, ki mu je pristop skupinske dinamike kot veje organizacijske šole odločitvenega sistema dal dokazano veljavo,
- zanemarjena so priporočila tistih, ki so razvili in zagovarjali uvedbo sodelovanja zaposlenih na izidih uspešnega poslovanja podjetij; tako sodelovanje bi prek povečanega poistovetenja namreč lahko vodilo k večjemu razumevanju zaposlenih za problematiko podjetij.

Zadnje Pfefferjevo sporočilo lahko v Sloveniji razumemo tudi tako, da se ni (bilo) dovolj opredeliti za podjetja in zavode namesto organizacij združenega dela, če pa upravljavski organi in zlasti poslovni ravnatelji, npr. predsedniki in člani uprav, ne poznajo ustreznih poslovnih in organizacijskih modelov ter tehnik ali slogov ravnateljstva.

## Izbira ustreznih članov organov upravljanja

Kaj bi bilo mogoče in treba storiti v zvezi z obliko upravljanja? Vsaj odgovor v zvezi z nosilci upravljanja je navidezno lahek, v praksi pa ne tako preprosto uresničljiv. Nedvomno bi se kazalo strinjati, da morajo v organih upravljanja – omejimo se le na nadzorne svete in člane uprav, vključno s predsedniki, v gospodarskih, zlasti delniških, družbah – biti strokovni in zaupanja vredni ljudje, ki morajo ustrezno predstavljati interese sodelujočih nosilcev proizvodnih tvorcev, vsaj kapitala in dela.

Ni neznano, da je bilo imenovanje članov nadzornih svetov v Sloveniji po njihovi uveljavitvi v prejšnjem desetletju prejšnjega stoletja precej anarhično, predvsem pa politično. Iz objavljenih raziskovanj in lastnih izkušenj lahko zapišem, da je bila marsikatera kadrovska poteza (berite: imenovanje članov nadzornih svetov) pogojena bolj z željo predsednika uprave, da ima »naklonjene« nadzornike, kot s potrebo po nosilcu določenega strokovnega profila, ki bi nadzorovanim lahko »gledal v skledo«. Številni člani nadzornih svetov, ki naj bi ustrezali sodilu »zaupanja vrednega človeka«, so bili zanesljivi predvsem po tem, da jih je ustrezno visok znesek sejnine in nagrad povsem zadovoljil pri njihovih nadzorniških ambicijah. Takratna najpogostejša nosilca teh imenovanj, kapitalski in odškodninski sklad, sta sedeže v nadzornih svetih dobro poslujočih družb za nagrado pogosto namenjala tistim, ki jih je bilo treba za določene zasluge nagraditi, in drugim, ki so bili blizu oblasti. Treba pa je priznati, da so se do danes razmere, kar zadeva strokovnost članov nadzornih svetov, z različnimi oblikami izobraževanja in preverjanja usposobljenosti spremenile nekoliko na bolje.

Povedati kaže, da pravzaprav ni bilo najtežje delovati v nadzornih svetih tistih družb, ki so bile po splošnem mnenju zrele za stečaj in likvidacijo, ampak v tistih, ki so poslovale okoli ničle. Pri teh bi lahko vsaka napačna poteza članov uprave ali zapoznelo odzivanje članov nadzornega sveta na te poteze družbo lahko kaj hitro potisnilo v izgubo, za katero bi bili v očeh javnosti krivi tisti ravnatelji in upravljavci, ki so zaradi ekonomskih okoliščin že tako ali tako morali »hoditi po tankem ledu«. Tudi izbira članov uprav je bila ob zamenjavi starih »rdečih direktorjev« prepogosto podvržena subjektivnemu sodilu: najti dobro plačan in varen položaj za »našega« človeka. Ljudje, pri katerih bi morala biti ustrezna usposobljenost na prvem mestu, so bili tako pogosto določeni na podlagi pripadnosti določeni politični stranki.

Tem slabostim ob bok moramo v zvezi z usmeritvami delovanja članov nadzornih svetov dodati še dve zagati, v zvezi s katerima še danes nimamo enoznačnega odgovora. Prva je povezana z vprašanjem, kolikšna naj bo vloga članov nadzornih svetov pri sprejemanju načrtov poslovanja, druga pa z vprašanjem, v korist koga, družbe lastnikov ali podjetja v lasti družbe, naj pravzaprav delujejo. Ob tem se kaže tudi vprašati, ali je pri nas v nekem primeru že sploh prišlo do uveljavitve zakonskega določila, da član nadzornega sveta za slabo

opravljen nadzor v primeru škodljivih posledic za podjetje odgovarja tudi materialno s svojim zasebnim premoženjem.

Če bi se danes kot zakonodajalec odločal glede določitve pogojev za članstvo v nadzornih svetih, potem bi moral biti eden od članov, če ne celo predsednik, strokoven in ugleden ter še umsko čil, čeprav upokojenec, človek brez madeža pri svojem dosedanem delu, prej vsaj nekaj let zaposlen v podjetju ali enem od podjetij, ki so v lasti družbe. Pri tem seveda zame ni nobena ovira, da ima tak človek v družbi tudi svoj lastniški delež. Vsaj eden od preostalih članov bi moral biti strokovnjak z ugledom poštenjaka bodisi v stroki bodisi v okolju, v katerem ima družba ali njeno podjetje sedež. Tej usmeritvi bi se morali pri izbiri svojih zastopnikov podrediti tako lastniki kapitala kot zaposleni. Slednji bi morali imeti svojega izrazitega predstavnika v tričlanskih ter še drugega, ki pa naj bi bil eden od prvih dveh zaželenih iz uvodnega stavka tega odstavka, v petčlanskih nadzornih svetih. Smiselno bi bilo, da bi se vsak predstavnik zaposlenih v nadzornem svetu pred sejami prej sestel s kolektivnim predstavnikom delavcev, ki bi ga lahko imenovali tudi svet delavcev, in sindikalnimi predstavniki.

## Pravice, povezane s povečanjem kapitala, je treba povezati s tveganjem

Ob obravnavanju ustreznosti družbeno-ekonomskega sistema in vloge obeh oblastvenih funkcij, upravljanja in ravnateljevanja se moramo v Sloveniji v razmerah krize glede na predstavljeno kompleksnost problematike izogibati poenostavljenim črno-belim razmišljanjem. Sam se tako ne morem strinjati s tistimi udeleženci radijske ankete (prvi program Radia Slovenija, 24. 9. 2009), ki so ob vprašanju, kdo naj zagotavlja delo, večinsko odgovarjali »država in še država«. Čeprav je delo ustavna pravica državljana, je prav tako njegova ustavna dolžnost. Oboje bi kazalo v našem družbeno-ekonomskem sistemu povezati tako z ustrezno spremembo upravljaljskih pravic in dolžnosti zaposlenih v smislu »biti soodgovoren tudi za ustvarjanje pogojev za delo« kot tudi z uveljavljanjem

možnosti pridobivanja dohodka iz dela tudi na podlagi »tihega« prispevka k povečevanju (ustanovitvenega) kapitala podjetja in tudi določenih drugih vrst združb. Delavci bi se namreč morali zavedati, da njihov odklonilni odnos do zgolj meznega razmerja zahteva na drugi strani tudi prevzemanje določenega tveganja, npr. možnosti razvrednotenja pollastninskih pravic (nobelovec Coase je zapisal: *semi-property rights*) iz navedenega »tihega« prispevka zaradi slabega poslovanja podjetij in drugih združb potem, ko so si sicer že ustvarili temelj za te pravice. Ob ustreznem delovanju (poslovodnih) ravnateljev, ki so seveda med zaposlenimi najbolj odgovorni za rast in razvoj združb, pa tudi za zaposlitve svojih sodelavcev, bi se tak naš sistem ob uresničitvi te zamisli lahko morda čez deset let znašel celo blizu namišljenemu idealu.

## Literatura

- Černe, France: Splošna teorija ekonomskega sistema družbe, Časopisni zavod Uradni list SR Slovenije, 1981.
- Černe, France: Uvod v ekonomsko vedo. Prva knjiga – temelji politične ekonomije, četrta predelana izdaja, Časopisni zavod »Uradni list SR Slovenije«, 1969.
- Drucker, Peter: *The New Realities*, Mandarin Paperbacks, London, 1990, 262 strani.
- Macintosh, Norman B.: *Management Accounting and Control Systems – An Organizational and Behavioral Approach*, Wiley, Chicester, 2002, 281 strani.
- McAuley, John; Duberley, Joanne; Johnson; Phil: *Organization Theory, Challenges and Perspectives*, Prentice Hall, Harlow, 2007, 473 strani.
- Pfeffer, Jeffrey: Renaissance and renewal in management studies: Relevance regained, *European Management Review*, 6, 3, jesen 2009, 141–148.
- Rozman, Rudi; Mihelčič, Miran: Governance and management in Slovenian enterprises. V: European Group for Organizational Studies, 17th Colloquium July 5-7, 2001 Lyon, France. *The Odyssey of organizing: proceedings abstracts*. Lyon: Université Jean Moulin, 2001. [COBISS.SI-ID 1546450].
- Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (Uradni list RS, št. 25/2008).