

mag. Mato Gostiša

PARTICIPATIVNI MANAGEMENT

**Sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe
zaposlenih v svetu in pri nas**

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna univerzitetna knjižnica v Ljubljani

331.107
65.012

Gostiša, Mato

Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe
zaposlenih v svetu in pri nas/Mato Gostiša – 1. natis – Ljubljana : Enotnost ; Studio
participatis, 1996

ISBN 961-6054—32-5 (Enotnost)

62475008

VSEBINA

- 1. UVOD**
- 2. OPREDELITEV POJMA
"MANAGEMENT"**
- 3. OPREDELITEV POJMA
"PARTICIPATIVNI MANAGEMENT"**
 - 3.1. Splošno**
 - 3.2. Soupravljanje zaposlenih kot oblika
participativnega managementa**
- 4. TEORETIČNE PODLAGE
PARTICIPATIVNEGA
MANAGEMENTA**

- 4.1. Klasifikacije organizacijskih teorij**
- 4.2. Od Taylorja do prvih zametkov participativnega managementa**
- 4.3. Hawthorne eksperiment in human relations**
- 4.4. Motivacijske teorije**
- 4.5. Sodobne organizacijske teorije o participativnem managementu**
- 4.6. Podjetje poslovnih ljudi**
- 4.7. Raziskave o ekonomskih učinkih participativnega managementa**
- 4.8. Prednosti in uporaba participativnega managementa v praksi**
- 4.9. Zaposleni kot pomemben element kriterijev kakovosti in poslovne odličnosti podjetij**
- 4.10. Klasifikacije participativnega managementa**
- 5. INTEGRALNA KONCEPCIJA (MODEL) PARTICIPATIVNEGA MANAGEMENTA**
- 5.1. Opredelitev pojma**
- 5.2. Organizacijsko-strukturni vidiki participativnega managementa**
 - 5.2.1. Kompleksnost organizacijske strukture v funkciji participativnega managementa**
 - 5.2.2. Decentralizacija kot pogoj za participacijo**
 - 5.2.3. Formalizacija in participacija**
- 5.3. Participativno vodenje in komuniciranje**
 - 5.3.1. Komuniciranje z interno javnostjo**
 - 5.3.2. Stili vodenja**
- 5.4. Oblikovanje participativne organizacijske kulture in klime**

5.5. Razvijanje drugih vrst participacije zaposlenih

5.5.1. Finančna participacija in druge oblike “nagrajevanja za zainteresiranost”

5.5.2 Notranje lastništvo (delavsko delničarstvo) kot podlaga za participacijo

5.6. Sinteza ugotovitev o integralni koncepciji (modelu) participativnega managementa

6. RAZVIJANJE INDIVIDUALNE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH V PRAKSI

6.1. Participativne skupine in timska organizacija dela

6.2. Obogatitev dela (job enrichment)

6.3. Pospeševanje kreativnosti in zbiranje “zlatih” idej

6.4. Nagrajevanje in pozornost do zaposlenih

6.5. Oblikovanje “šampionov”

6.6. Stalno izobraževanje zaposlenih

7. POJAVNE OBLIKE KOLEKTIVNE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH PRI UPRAVLJANJU V SVETU

7.1. Terminologija

7.2. Dejavniki razvoja delavske participacije

7.3. Formalizacija sistemov delavske participacije

7.4. Razvoj participacije zaposlenih v Ameriki

7.5. Participacija zaposlenih na Japonskem

7.6. Evropski sistemi delavske participacije

7.6.1. Skupne značilnosti evropskih sistemov delavske participacije

7.6.2. Participacija zaposlenih v Nemčiji

- 7.6.3. **Participacija zaposlenih na Švedskem**
- 7.6.4. **Participacija zaposlenih v drugih evropskih državah**
- 7.7. **Klasifikacije sistemov delavske participacije**
- 7.8. **Sindikati in voljena (splošna) delavska predstavništva**
 - 7.8.1. **Prednosti in slabosti “nemškega” in “švedskega” modela delavske participacije**
 - 7.8.2. **Razmerje med sindikalnimi in voljenimi delavskimi predstavništvi v podjetju**
- 7.9. **Teorija upravljanja na podlagi ravnotežja interesov**
- 8. SLOVENSKI MODEL DELAVSKE PARTICIPACIJE**
 - 8.1. **Zakonska ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju**
 - 8.2. **Glavne značilnosti slovenskega modela delavske participacije**
 - 8.3. **Aplikacija zakonskega modela delavske participacije**
 - 8.3.1. **Odprta vprašanja uresničevanja zakona v praksi**
 - 8.3. 2. **Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju in razvijanju sistema delavske participacije**
- 9. ZAKLJUČEK**
- 10. VIRI**
 - 10.1. **Literatura**
 - 10.2. **Predpisi**

1. UVOD

Proces lastninske preobrazbe družbenih podjetij in njihovo statusno preoblikovanje v gospodarske družbe skladno z novim zakonom o gospodarskih družbah iz leta 1993 je radikalno posegel v obstoječi upravljalski položaj zaposlenih. Tako imenovani "sistem integralnega delavskega soupravljanja", ki je temeljil na družbeni lastnini proizvodnih sredstev, seveda ni več združljiv z novo lastninsko strukturo podjetij in izginja hkrati s preoblikovanimi družbenimi podjetji. Samoupravljanja torej ni oziroma ga v najkrajšem času ne bo več, zakon o gospodarskih družbah (ZGD) pa ureja le področje lastninskega upravljanja in poslovanja olastninjenih podjetij, medtem ko se z vprašanji bodočega (so)upravljalkega položaja zaposlenih posebej ne ukvarja. Zato je bilo potrebno ta vidik bodočega sistema upravljanja podjetij urediti s posebnim zakonom, in sicer z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), ki je bil sprejet v mesecu juliju 1993. Tako smo tudi v Sloveniji dobili sodoben sistem tako imenovane "delavske participacije".

Že prve izkušnje v zvezi z uresničevanjem tega zakona v praksi pa so pokazale, da se bo zakonski model delavske participacije zelo težko in počasi uveljavljal, in da je zlasti med managementom prisoten precej močan odpor zoper takšen sistem. Osnovni problem je po našem mnenju v napačnem razumevanju bistva delavske participacije pri upravljanju podjetij, ki je prisotno tako na managerski kot na delavski strani.

Naši managerji so še vedno v veliki meri obremenjeni z negativnimi izkušnjami iz obdobja samoupravljanja. Zato v novem sistemu delavske participacije, ki se bo v pretežni večini podjetij kombiniral tudi z večjim ali manjšim obsegom notranjega delničarstva, v bistvu vidijo le nekakšno "reinkarnacijo" samoupravljanja z vsemi iz tega izhajajočimi negativnimi posledicami za poslovno učinkovitost in uspešnost podjetij. Na zakonski sistem delavske participacije pogosto gledajo predvsem kot na nekakšno novo nadležno sindikalno pridobitev delavcev v škodo interesov podjetja. Po drugi strani pa je na delavski strani izredno razširjeno pojmovanje, ki v zakonskem sistemu delavske participacije vidi le normativno legalizacijo novih oblik in metod sindikalnega boja za delavske interese nasproti "izkoriščevalskim" delodajalcem. Iz teh razlogov obstaja resna nevarnost, da bo nadaljnji razvoj sistema delavske participacije pri nas dejansko krenil v napačno smer, tako da bo na koncu z vidika ekonomskih učinkov zares lahko prinesel več škode kot koristi.

Sistem delavske participacije, kakršnega uveljavlja tudi naš zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, je v bistvu le pojavna oblika (ena od možnih) participativnega managementa, ki temelji na spoznanjih sodobne teorije o organizaciji in managementu. Ta namreč različne oblike aktivnega vključevanja zaposlenih (individualnega in kolektivnega) v procese organizacijskega odločanja ter prek tega izgrajevanja pripadnosti zaposlenih organizaciji in njenim ciljem vse bolj sprejema in priporoča kot pomemben motivacijski faktor, ki vsestransko ugodno vpliva na poslovno učinkovitost in uspešnost organizacij, poleg tega pa omogoča tudi t. i. ravnotežno upravljanje podjetij. Če bi tako managerji na eni kot tudi zaposleni in njihovi sindikati na drugi strani zakonsko urejeni sistem delavske participacije razumeli na ta način, bi se ta sistem lahko v praksi uveljavljal veliko hitreje in v obojestransko korist. V to smer kažejo tudi nekatere tuje izkušnje.

Na podlagi zgoraj navedene hipoteze smo si v tej teoretični razpravi (raziskavi) zastavili predvsem naslednje cilje:

- a) celovita teoretična opredelitev participativnega managementa kot sodobnega trenda na področju managementa (definicija, zgodovinski razvoj ideje o participativnem managementu v okviru organizacijske znanosti, poskus opredelitve integralnega modela participativnega managementa);
- b) utemeljitev delavske participacije kot oblike participativnega managementa;
- c) prikaz in primerjalna analiza različnih pojavnih oblik (modelov) delavske participacije v svetu s posebnim poudarkom na slovenskem modelu;
- d) definiranje vloge in nalog kadrovskih služb v podjetjih na področju razvoja sistema participacije zaposlenih.

Praktični namen takšne teoretične razprave je bil v glavnem utemeljen že na začetku. Gre predvsem za to, da se jasno definira poslovno-organizacijska vsebina sistema delavske participacije in zagotovi vsestransko pravilno razumevanje njenega bistva ter njenih učinkov na poslovno uspešnost podjetij. S tem naj bi bilo omogočeno tudi hitrejšo sprejemanje sodobnih organizacijskih trendov, ki gradijo na pomenu človeškega dejavnika, v našo organizacijsko prakso. Treba je čimprej potegniti jasno ločnico med sindikalizmom in delavsko participacijo, med sindikati in delavskimi predstavništvi ter med področji udejstvovanja enih in drugih. Prav tako je treba potegniti jasno ločnico tudi med delavskim soupravljanjem (participacijo) in bivšim delavskim samoupravljanjem. Šele, ko bo popolnoma jasno, da je sistem delavske participacije pravzaprav ena od možnosti za uspešno poslovanje in ne ena od oblik razrednega boja, bodo ustvarjeni pogoji za njen hitrejši in vsebinsko bogatejši razvoj. To pa je lahko le v prid in ne v škodo hitrejšemu gospodarskemu napredku.

Z vidika znanosti pa so lahko zanimivi predvsem naslednji teoretični prispevki te razprave:

- a) V okviru opredeljevanja teoretičnih podlag participativnega managementa so na enem mestu prikazana (zbrana, sistemizirana, analizirana in sintetizirana) pomembnejša znanstvena spoznanja različnih svetovnih avtorjev posebej in izključno o teh vprašanih, česar doslej v strokovni literaturi v takšni obliki še ni bilo zaslediti. Gre predvsem za celovit zgodovinski prikaz razvoja ideje o pomenu človeškega dejavnika v organizaciji ter njeno zaokroženje v nekakšno posebno, samostojno področje oziroma teorijo (o participativnem managementu) znotraj organizacijske znanosti. Zaenkrat so drobci te teorije raztreseni po različnih drugih celovitejših organizacijskih teorijah (npr. teorija odločanja, teorija "human relations", motivacijske teorije itd.) ter po posameznih delih različnih avtorjev. Zato lahko ustrezna koncentracija, sistemizacija, analiza in sinteza teh "drobcev" precej prispeva k preglednosti znanstvenih spoznanj na omenjenem ožjem segmentu organizacijske znanosti.
- b) Osrednji in izvirni raziskovalni rezultat takšnega poglobljenega proučevanja omenjenega ožjega segmenta znanosti o organizaciji in managementu

predstavlja t. i. "integralna koncepcija (model) participativnega managementa", ki bo skozi razpravo tudi natančneje pojasnjena.

- c) Primerjalna analiza različnih pojavnih oblik delavske participacije v svetu naj bi pomagala oblikovati splošnejše kriterije za ugotavljanje značilnosti posameznih modelov delavske participacije in usmeritve za nadaljnji razvoj slovenskega modela, ki bo lahko že upošteval prednosti in slabosti doslej uveljavljenih modelov. Povsem avtorsko je v tem okviru tudi poglavje o klasifikaciji sistemov delavske participacije.
- d) V okviru opredelitve pojma management je navedenih nekaj izvirnih misli v zvezi s samo vsebino tega pojma, kakor tudi v zvezi s slovensko označbo za ta pojem. Pri tem smo razvili tudi poseben t. i. "upravljalni kvadrat" kot grafični prikaz hkratnega učinkovanja štirih različnih vrst interesov (interesi lastnikov, interesi personificiranega kapitala, interesi zaposlenih in interesi okolja) na upravljanje podjetja.
- e) Samostojen raziskovalni rezultat te naloge je tudi t. i. teorija upravljanja na podlagi ravnotežja interesov, s katero je mogoče pojasniti enega od pomembnih vidikov (ciljev) participativnega managementa, to je preprečevanje različnih motenj in konfliktov v medsebojnih odnosih med ključnimi dejavniki v organizaciji (lastniki, management, zaposleni) ter ohranjanje stabilnega notranjega poslovnega okolja.
- f) Pomembna utegne biti morda tudi "shema uveljavljanja participativnega modela odločanja s pomočjo delegiranja pristojnosti za odločanje", ki smo jo razvili, in s pomočjo katere je mogoče celovito prikazati sistem individualne in kolektivne participacije zaposlenih v organizaciji.

Za dokazovanje v začetku navedene osnovne hipoteze empirične metode raziskovanja niso bile niti primerne niti potrebne. Če je bilo to potrebno za utemeljevanje posameznih stališč, so bili uporabljeni rezultati že opravljenih empiričnih raziskav drugih avtorjev.

Pretežna večina vsega potrebnega gradiva za utemeljeno znanstveno sklepanje glede obravnavane problematike je vsebovana v obstoječi obsežni domači in tuji strokovni literaturi, pomemben element pa predstavljajo tudi dolgoletne lastne izkušnje avtorja pri urejanju odnosov delojemalcev z delodajalci prek sindikata. Slednje so predstavljale dragoceno pomoč zlasti v delu razprave, ki se ukvarja z odnosom med delavskimi predstavništvi in sindikati.

Teoretično raziskovanje obravnavane problematike torej temelji predvsem na opisnih metodah znanstvenega dokazovanja z uporabo domače in tuje strokovne literature, pri tem pa je prevladovala uporaba deduktivne metode znanstvenega sklepanja.

2. OPREDELITEV POJMA “MANAGEMENT”

Literatura, ki se ukvarja z definiranjem pojma management, je izredno obsežna, definicije posameznih avtorjev pa zelo različne. Oglejmo si najprej nekaj značilnih citatov iz strokovne literature, ki se nanašajo na vsebino tega pojma:

Z razvojem tržnega gospodarstva najpomembnejšo vlogo dobiva manager (menedžer). Pojem je izveden iz termina management - upravljanje, (hrv.) “rukovođenje”. Manager je angleška beseda - izvedenka iz italijanske besede maneggiare, kar pomeni (hrv.) “rukovoditi”. Italijanska beseda pa izvira iz latinske besede manus - roka. V našem (hrvaškem, op. M.G.) kolokvijalnem besednjaku manager pomeni upravnik, direktor, ravnatelj, podjetnik (biznisman), “(ruko)voditelj” nasploh (Brekić, 1994, 9).

Eden od prvih strokovnjakov v zgodovini na tem področju, ki je določeno znanje o organizaciji in managementu sistematiziral in opisal, je bil Francoz Henry Fayol (1841 - 1929), ki je bil tudi sam nekaj desetletij direktor neke francoske rudarske družbe. Področje managementa je definiral takole:

- planiranje
- organiziranje
- koordiniranje
- ukazovanje
- kontroliranje.

Definicija je odlična, glede na to, da je bila dana na začetku tega stoletja. Danes na to ne gledamo povsem enako, vendar, da ne bo dvomov, nismo daleč od tega.

V zadnjih desetih letih se veliko govori, da sta upravljanje (management) in vodstvo (leadership) tisti stvari, ki bi morali biti združeni v enem človeku, v vodji - managerju (Vila, 1994, 31).

Reči smemo, da moremo nekako takole ločiti management in vodenje:

a) management obsega

- načrtovanje (planiranje)
- organiziranje
- nadziranje (kontroliranje)

b) vodenje obsega

- opredelitev usmeritev
- nabor in razporejanje ljudi
- motiviranje (Vila, 1992, 637).

V posamezni organizaciji moramo posebno pozornost nameniti razliki med interesom in tehniko. V procesu upravljanja lastnik ugotavlja, kaj je interes organizacije in kdaj je njeno stanje “ugodno”. Presoja tehnične racionalnosti in učinkovitosti pa nastane v procesu vodenja. Pri tem imata posebno vlogo nadzor in usklajevanje stališč. Lastniško upravljanje ima prevladujočo vlogo takrat, ko gre za splošno strategijo. Ko pa gre za določanje poslovne politike in organiziranja dejavnosti, ki sta namenjena

strokovni pripravi alternativ za odločanje, ima prevladujočo funkcijo vodenje (Kavran in Florjančič, 1994, 105, 106).

Upravljalno-vodstvene procese podjetja opredeljujemo kot celoto upravljanja, t. j. izvirnega določanja osnov za obstoj in razvoj podjetja, ter vodenja, t. j. izvrševanja upravljalnih odločitev (Duh, 1995, 78). Politika podjetja ima v upravljalno-vodstvenih procesih podjetja temeljni in izhodiščni pomen. S politiko podjetja opredeljujemo temeljne in dolgoročnejsše značilnosti podjetja. V ameriški literaturi se pojem "business policy" ali "policies" navadno uporablja v smislu pravil in vodil ciljnega obnašanja, za politiko v ustvarjalnem pomenu pa se uporablja pojem "strategijsko upravljanje in vodenje" (strategic management). Strategijsko vodenje in upravljanje je opredeljeno kot niz odločitev in akcij, ki vodijo do razvoja in uresničitve strategije za doseg ciljev podjetja. Pri tem avtorji ločijo dve vrsti ciljev:

- širši cilji ali smotri, kamor uvrščajo tudi poslanstvo; le-ti odražajo razloge obstoja podjetja, vrsto dejavnosti, kaj želi podjetje doseči itd.
- ožji cilji, ki so kvalificirani in merljivi, služijo pa predvsem kot kontrolni mehanizmi za ugotavljanje, kako uspešno podjetje uresničuje širše cilje.

Poslanstvo odraža vrednote in filozofijo podjetja, kot jo pojmuje najvišje vodstvo (angl. top - management) podjetja, ki je snovalec poslanstva (Duh, 1995, 80). Vodila o poslanstvu in smotrih zajemajo bolj splošne in zgoščene opredelitve bodočega (in sedanjega) podjetja ter njegovega ravnanja. Takšna vodila so namenjena javnosti in seveda visokemu, srednjemu in nižjemu vodstvenemu kadru oziroma managementu podjetja ter njegovim izvedbenim sodelavcem (Duh, 1995, 82).

V različnih disciplinah naletimo na številne definicije odločanja. Čeprav se sliši paradoksalno, pa moramo ugotoviti, da so mnoge od njih pravilne; na odločanje namreč lahko gledamo z različnih zornih kotov in pri tem uporabljamo dosežke različnih znanosti. Tu se bomo ukvarjali z razmerjem med upravljanjem, vodenjem in procesom odločanja, in sicer tako, da se bomo oprli na najnovejše izsledke organizacijske teorije. Pri tem bomo največ prostora namenili tehničnemu, racionalnemu odločanju vodij, taktičnemu in ne strateškemu odločanju; tistemu odločanju torej, za katero je bistvena *lex artis*, ne skupinski interes, poklicna veščina, ne lastniški interes (Kavran, Florjančič, 1994, 106).

Kaj je management? To je vsem popolnoma jasno. To je delo, ki ga opravljajo vodilni delavci (Vila, 1994, 31).

Management (posloводство) najpogosteje označuje določeno funkcijo in ljudi, ki jo opravljajo (Marolt, 1995, 404).

Menedžerji so uresničevalci in nosilci menedžerskih nalog. To so osebe, ki uporabljajo svoje sposobnosti, strokovne veščine in znanje v odločanju z namenom, da komunicirajo, vplivajo na druge in jih vodijo v doseganju organizacijskih ciljev (Kanjuo - Mrčela, 1994, 10).

Varuh slovenskega jezika, kot je nekdo poimenoval Janeza Gradišnika, smatra, da je raba besed ravnatelj (ter izpeljank ravnateljevati, ravnateljevanje, ravnateljstvo) za pojme, ki ustrezajo angleškim besedam "manager" in "management" najbolj

utemeljena. Sodi, da naj tisti, ki imajo kaj proti tem izrazom, sami ponudijo kaj drugega, kar pa naj bo utemeljeno vsaj toliko, kot je utemeljena raba besede ravnatelj (Mihelčič, 1995, 252).

Morda je izraz ravnateljstvo res najprimernejši, sam o tem nisem povsem prepričan. Ravnatelje smo resda že davno poznali, a to so bili večinoma samo "top managerji" velikih delniških družb (npr. ravnatelj KID) ali bank. Izjemoma smo na nekoliko nižjem nivoju poznali še ravnatelje šol, ki pa so bili tudi "najvišja glava" v svoji ustanovi. Zelo težko si predstavljam, da bi se izraz uveljavil tudi na nižjih nivojih, da bi torej namesto poslovodje neke prodajalne imeli ravnatelja prodajalne, v proizvodnji pa ravnatelja obrata ali delavnice. Obratovodja, delovodja in tudi poslovodja so vendarle uveljavljeni izrazi. Njihovo spreminjanje bi gotovo prineslo mnoge težave (Kaltnekar, 1995, 253).

Še bi se lahko poigrali z različnimi citati iz strokovne literature, vendar navedeno po našem mnenju povsem zadostuje za oblikovanje ustreznih zaključkov. Temeljitejša analiza zgoraj navedenih citatov iz različne strokovne literature nas v zvezi z opredelitvijo oziroma definicijo pojma "management" pripelje do naslednjih temeljnih ugotovitev:

1.

Pojem "management" ima lahko najmanj dva različna pomena in se uporablja bodisi kot označba za neko **upravljalno-vodstveno dejavnost** oziroma proces sprejemanja upravljalno-vodstvenih odločitev, bodisi kot splošni izraz za **vodstveni kader** v podjetju, ki se običajno deli na najvišje vodstvo (top management, globalni management), srednji vodstveni kader (middle oziroma mezo management) in nižji vodstveni kader (mikromanagement, supervisors ali nižji strokovni management). V teoriji pa lahko zasledimo tudi razna drugačna poimenovanja navedenih treh osnovnih ravni podjetniškega managementa.

2.

Če govorimo o managementu kot o upravljalno-vodstveni dejavnosti oziroma o procesu sprejemanja določenih poslovnih odločitev, se v slovenski strokovni literaturi za ta pojem uporabljajo različni izrazi (upravljanje, vodenje poslov, poslovodno odločanje itd.), pri čemer pa nobeden od njih ne odraža dovolj natančno prave vsebine in jih zato ni mogoče uporabljati kot sinonime ali kot točne prevode angleške besede "management". Tako je npr. izraz upravljanje (brez ustreznega pridevnika) preširok, saj zajema tudi lastniško upravljanje; izraz poslovodenje preozek, saj z njim običajno označujemo le dejavnost top managementa itd. Glede univerzalnega uvajanja pojma "ravnateljstvo" kot slovenskega izraza za management, ki ga predlagata zlasti R. Rozman (1996, 14) in M. Mihelčič (1995, 252), pa se zdijo upoštevanja vredni predvsem že navedeni pomisleki Z. Kaltnekarja (1995, 253), poleg tega pa bomo v nadaljevanju dodali še nekatere druge.

Zato lahko pojem managementa kot dejavnosti v slovenščini zaenkrat definiramo le opisno, in sicer tako, da s tem pojmom razumemo vse tiste strateške (globalne), operativno izvršilne in nižje vodstvene poslovne odločitve ter aktivnosti v podjetju, ki niso v pristojnosti (organov) lastnikov oziroma ne

sodijo v okvir lastniškega upravljanja podjetja in so zaupane plačanim strokovnjakom za vodenje - managerjem. Katere konkretne odločitve spadajo v lastninsko upravljanje pa je določeno z zakonodajo, družbenimi pogodbami in splošnimi akti podjetij. V okvir tako določenega razpona pristojnosti managementa sodijo tako določene upravljske odločitve (vodenje poslov) kot tudi vodstvene odločitve in aktivnosti v ožjem pomenu besede (vodenje ljudi oziroma izvedbenih organizacijskih procesov).

3.

Če želimo natančneje raziskati vsebino pojma management, moramo najprej opredeliti vsebino pojma "upravljanje", ki v naši teoriji prav tako še ni enotno razumljena.

S pojmom "upravljanje" je treba razumeti celoto vseh poslovnih odločitev v podjetju oziroma organizaciji, in sicer ne glede na to, kdo jih je pristojen sprejemati ali sooblikovati (lastniki, managerji, pristojna delavska predstavništva, ustanovitelji v javnih podjetjih, ustanovitelji in predstavniki zainteresirane javnosti v zavodih ter drugi aktivni udeleženci organizacije). V sodobni organizacijski znanosti je namreč teorija, ki s pojmom "upravljanje" ozko razume samo lastniško upravljanje organizacije (podjetja), medtem ko naj bi bilo vodenje (uravnavanje dejavnosti) organizacije oziroma management v bistvu le izvrševanje upravljskih odločitev lastnikov, že bolj ali manj presežena. Po tej teoriji naj bi se namreč poslovni proces delil na tri osnovne in med seboj strogo ločene funkcije z različnimi nosilci:

- upravljanje (lastniki)
- vodenje ali uravnavanje dejavnosti organizacije oziroma management v ožjem pomenu besede (managerji)
- izvajanje (delavci, operaterji, izvedbeni sodelavci).

Omenjeno klasično organizacijsko paradigmo, po kateri je management v bistvu le agent upravljanja kot izključne funkcije lastnikov, zagovarjajo zlasti avtorji, ki na tej podlagi poudarjajo nujnost uveljavitve ustreznega slovenskega prevoda besede management in v tem smislu predlagajo uporabo pojma ravna(teljeva)nje (npr. Rozman, 1996, 8). S tem naj bi bila tudi terminološko ustrezno definirana ločnica ter poudarjena razlika med funkcijo upravljanja in managementom v organizaciji.

Sodobna organizacija upravljanja gospodarskih družb (zlasti delniških) in novejši pogledi na njihovo družbeno poslanstvo pa ne prenesejo več tako poenostavljenega in togega pojmovanja vloge lastnikov, managerjev in delavcev ter drugih udeležencev organizacije in njihovih interesov v poslovnem procesu. **Predvsem je v glavnem že presežena teza, ki absolutizira lastninsko pravico in uči, da organizacija obstaja in deluje le v interesu lastnikov, zaradi česar naj bi bilo tudi upravljanje organizacije izključna funkcija lastnikov.**

Dejansko je res le, da lastniki lahko na osnovi svoje lastninske pravice z organizacijo oziroma s svojimi kapitalskimi deleži v njej razpolagajo (v pravnem prometu), kar pa ni isto kot upravljanje oziroma je pravica razpolaganja pravno gledano le del pravice upravljanja (poleg pravice uporabe). Drugače pa naj organizacija v čim večji meri

zadovoljuje interese vseh udeležencev, kar se mora ustrezno odražati tudi v sistemu njenega upravljanja. Pravniško bi se temu reklo, da je lastninska pravica lastnikov organizacije omejena s pravico njene (upo)rabe za zadovoljevanje svojih interesov oziroma neke vrste služnosti, ki jo uživajo tudi različni drugi notranji in zunanji udeleženci organizacije (od zaposlenih do širše družbene skupnosti). Kot bomo videli kasneje, so interesi posameznih udeležencev oziroma ključnih dejavnikov organizacije pri upravljanju danes tudi zakonsko priznani in zavarovani skozi pristojnosti njihovih predstavnikov za sprejemanje ali vsaj sodelovanje pri sprejemanju določenih upravljalških odločitev (samostojno ali skupaj z lastniki).

Kako pojmujeta vlogo in pomen ter družbeno poslanstvo organizacij naj sodobnejša organizacijska teorija in vse bolj tudi širša družbena praksa, je najbolj nazorno razvidno iz kriterijev, po katerih se danes presoja t. i. poslovna odličnost organizacij (podjetij). Tako je naprimer v okviru celote kriterijev evropskega modela poslovne odličnosti (kriteriji evropskega priznanja za kakovost oziroma EQA - The European Quality Award) finančni poslovni rezultat, ki je po logiki stvari daleč najbolj pomemben z vidika interesov lastnikov organizacije, zastopan po pomembnosti le s 15 odstotki. Med drugimi rezultati "odličnega" poslovanja organizacij se ocenjujejo še zadovoljstvo zaposlenih (9 %), zadovoljstvo strank (20 %) in percepcija o organizaciji v širši družbi (6 %), medtem ko preostalih 50 odstotkov možnih točk prinašajo kriteriji iz skupine t. i. dejavnikov ali predpogojev "odličnega" poslovanja (vodstveni odnosi, usmerjanje sodelavcev, politika in strategija, resursi).

Iz povedanega jasno sledi, da interesi lastnikov v organizaciji danes niso niti približno več tako zelo zveličavni, da bi še lahko utemeljeno razvijali teorijo o tem, da je upravljanje organizacije še vedno izključna funkcija lastnikov; obe drugi temeljni funkciji v poslovnem procesu (management oziroma ravnateljstvo in izvajanje) pa sta le izvedbeni fazi realizacije upravljalških odločitev lastnikov za zadovoljevanje njihovih interesov. Z drugimi besedami - management po sodobnem pojmovanju organizacije niti približno ni več le dejavnost v izključni službi (agent) interesov lastnikov in upravljanje organizacije niti približno ni več dejavnost v izključni pristojnosti lastnikov. Interes lastnikov v organizaciji vsekakor je in bo še vedno poglaviten, ni pa edini relevanten. Interes lastnikov je samo eden od relevantnih organizacijskih interesov, ki jih je potrebno ustrezno upoštevati v procesu upravljanja organizacije.

Če so torej managerji pristojni za sprejemanje (tudi) nekaterih najpomembnejših poslovnih odločitev v organizaciji (podjetju), pri čemer pa morajo slediti tudi drugim (ne samo lastniškimi) interesom, je shema o treh povsem ločenih funkcijah poslovnega procesa s tremi različnimi nosilci (upravljanje - lastniki, management - managerji in izvajanje - delavci) neuporabna. Zlasti še, če upoštevamo tudi zakonske pravice zaposlenih do sodelovanja pri upravljanju, o čemer bomo več govorili v nadaljevanju te razprave. **Najmanj, kar lahko ugotovimo v zvezi z opredelitvijo pojma "upravljanje" na podlagi povedanega, je to, da je funkcija upravljanja v sodobni organizaciji porazdeljena med več udeležencev organizacije.**

4.

Prej omenjena poenostavljena shema vloge lastnikov pri upravljanju je morda kolikor toliko uporabna le še za organizacije s t. i. aktivnimi lastniki, to je predvsem za

družbe z omejeno odgovornostjo z manjšim številom družbenikov, za osebne gospodarske družbe, pri katerih sta funkciji lastniškega upravljanja in poslovanja tako ali tako običajno združeni v isti osebi, ter za odvisne družbe v okviru koncernov.

Teza, po kateri lastniki vedno tudi tako ali drugače upravljajo organizacijo, pa popolnoma propade v primeru nekaterih vrst gospodarskih družb s t. i. pasivnimi lastniki. Komanditisti v komanditni družbi (enako v glavnem velja tudi za tihe družbenike v tihi družbi) naprimer nimajo niti najmanjše formalne možnosti upravljanja organizacije, čeprav so lahko tudi njeni večinski lastniki. Ta funkcija, vključno s tistim, kar nekateri avtorji imenujejo "ravnateljstvo", namreč v celoti pripada komplementarjem. S praktičnim pasivnim lastništvom imamo opravka tudi v velikih delniških družbah z razpršenim lastništvom, posebej še, če pri večini delničarjev prevladuje le t. i. špekulativni naložbeni motiv. **Lastniško upravljanje organizacij torej nikakor ni funkcija, kateri se lastniki ne bi mogli v celoti odpovedati, ali katere ne bi bilo mogoče tudi pravno omejiti v korist interesov drugih udeležencev organizacije (angl. stakeholders).** Zato o upravljanju v sodobni organizaciji resnično ni mogoče govoriti kot o izključni funkciji lastnikov, pri kateri ne bi mogli participirati tudi predstavniki drugih organizacijskih interesov. Edino, česar lastnikom v zvezi z upravljanjem na podlagi njihove lastninske pravice res ni mogoče pod nobenim pogojem omejiti v korist drugih interesov, je pravica razpolaganja z njihovimi lastninskimi deleži v pravnem prometu.

Vse manj je torej razlogov, da bi upravljanje v sodobnem podjetju ozko obravnavali le kot neko posebno funkcijo lastnikov, ločeno od managementa in izvajanja, in še manj, da bi njeno vsebino v celoti podrejali le interesu lastnikov. Nekateri pravni teoretiki (Ivanjko, 1996, 5) grede celo tako daleč, da kot organ upravljanja sodobne delniške družbe po ZGD obravnavajo le upravo (top management), ne pa tudi skupščine in nadzornega sveta kot organa lastnikov. Vendar pa gre pri tem za prav tako nesprejemljiv ekstrem, le da v drugo smer.

5.

Pri delniških družbah, predvsem pri tistih z uveljavljenim dvotirnim sistemom korporacijskega upravljanja, lahko ugotovimo, da je upravljalna vloga lastnikov (delničarjev) v bistvu omejena le še na vrhovno nadzorno funkcijo, t. j. na pravico postavljati (imenovanje) in odstavljati (razrešitev oziroma odpoklic) vrhovni management (upravo), medtem ko so vse ostale upravljalne odločitve v glavnem v pristojnosti managementa. Skupščini delničarjev, ki se običajno sestaja le enkrat letno, so namreč v celoti pridržane le nekatere "eksistenčne" poslovne odločitve (prenehanje družbe in statusne spremembe, povečanje ali zmanjšanje osnovnega kapitala, delitev dobička ipd.), medtem ko je nadzorni svet, ki ga imenuje skupščina delničarjev družbe, le nadzorni organ v pravem pomenu besede in (razen imenovanja in odpoklica oziroma razrešitve uprave) nima popolnoma nobenih pristojnosti za neposredno sprejemanje kakršnih koli poslovnih odločitev.

Slovenski zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS št. 30/93) določa pristojnosti skupščine delničarjev v 282. členu, ki pravi, da skupščina sklepa o:

- delitvi dobička na predlog uprave in na podlagi mnenja nadzornega sveta;
- letnem poročilu na predlog uprave in na podlagi mnenja nadzornega sveta;

- imenovanju in odpoklicu članov nadzornega sveta;
- spremembah statuta;
- ukrepih za povečanje in zmanjšanje (osnovnega) kapitala;
- prenehanju družbe in statusnih spremembah (spojitev, pripojitev);
- imenovanju revizorja;
- drugih zadevah, določenih s statutom in tem zakonom.

Da je neposredna upravljalška vloga skupščine delniške družbe dejansko zelo šibka in omejena zgolj na "eksistenčne" poslovne odločitve, medtem ko je tako tekoče kot v pretežni meri tudi strateško upravljanje družbe prepuščeno managementu, je jasno razvidno predvsem iz naslednjih ugotovitev na podlagi citirane določbe ZGD v povezavi z nekaterimi drugimi določili istega zakona:

a)

Skupščina odloča le o letnem poslovnem poročilu, ne pa tudi o poslovnem planu (kratkoročnem, srednjeročnem, strateškem) delniške družbe, kar je v kontekstu obravnavane problematike še posebej indikativno. Planiranje je torej v celoti v pristojnosti managementa. Le v primeru, da skupščina ne sprejme letnega poročila in izglasuje nezaupnico upravi, je dolžan nadzorni svet upravo razrešiti.

b)

Skupščina odloča o delitvi dobička le na predlog uprave. Pri tem ima uprava skladno z določbo 1. odstavka 228. člena ZGD celo pravico do polovice ugotovljenega dobička pri sestavi letnega poročila odvesti v rezerve. Praktično to pomeni, da lahko uprava po svoji presoji (vsaj začasno) razpolaga s polovico ugotovljenega dobička, kar je vsekakor zelo pomembna upravljalška pristojnost.

c)

Skupščina ne more odločati o vprašanih vodenja poslov (2. odst. 282. člena ZGD), isto pa velja tudi za nadzorni svet (4. odst. 274. člena ZGD). Uprava vodi družbo "v dobro družbe, samostojno in na lastno odgovornost" (1. odst. 242. člena ZGD).

d)

Člani uprave so zakonsko zavarovani pred morebitnim neupravičenim odpoklicem in razrešitvijo s strani nadzornega sveta tako, da jim je v tem primeru po določbi 2. odstavka 250. člena priznana pravica do odpravnine v višini najmanj 24-kratne zadnje mesečne plače.

Funkcija uprave v korporacijskem sistemu upravljanja delniške družbe je torej tudi v tem, da varuje interese podjetja kot osamosvojenega in personificiranega kapitala (po teoriji podjetja kot namembnega premoženja) nasproti interesom delničarjev. Kapital, ki se osamosvoji v obliki podjetja in pravno personificira v obliki gospodarske družbe, ima namreč svoje lastne interese (ohranjanje in plemenitenje), ki so lahko različni ali celo neposredno nasprotni objektivnim interesom njegovih lastnikov - delničarjev (čim večje dividende na delnico). Odtod tudi velike upravljalške pristojnosti in relativno samostojen položaj

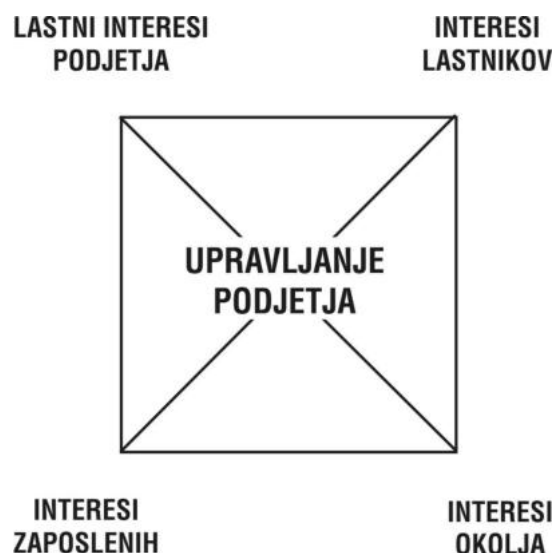
nasproti lastnikom - delničarjem, ki ga zakon priznava vodstvu (upravi, top managementu) podjetja - delniške družbe. Zato je resnično nemogoče management obravnavati zgolj kot agenturo lastniškega upravljanja, v prid katerega uravnava poslovanje, kot o tem razmišljajo Rozman (1996, 8) in nekateri drugi teoretiki.

6.

Zakon torej izhaja iz predpostavke, da se lahko interesi podjetja (personificiranega in osamosvojenega kapitala) in njegovih lastnikov tudi razhajajo. Če k povedanemu dodamo še interese nosilcev dela (zaposlenih delavcev), ki jih le-ti zasledujejo in v okviru sistema delavske participacije na podlagi zakona uresničujejo v podjetju, lahko ugotovimo, da je upravljanje podjetja pravzaprav pogojeno s prepletanjem najmanj treh vrst različnih relevantnih notranjih organizacijskih interesov, in sicer gre za:

- interese lastnikov kapitala (delničarjev)
- lastne interese personificiranega kapitala, ki jih kot rečeno zastopa management
- interese zaposlenih kot nosilcev dela, ki je eden od temeljnih produkcijskih faktorjev.

Novejše sistemske teorije, ki pojmujejo organizacijo (podjetje) kot odprt sistem, v ta sklop uvrščajo tudi vplive oziroma interese okolja (družbena skupnost, kupci, dobavitelji itd.). S tem so torej mišljeni interesi (pričakovane koristi) vseh, ki so posredno ali neposredno vezani na organizacijo. **Ti interesi povzročajo, da se podjetja - gospodarske družbe (M. Mihelčič jih imenuje "združbe", 1993) iz čistih ekonomskih subjektov vse bolj spreminjajo v družbenoekonomske subjekte (teorija o družbeni odgovornosti podjetij).** Upravljanje teh podjetij, ki je torej pogojeno s štirimi temeljnimi interesnimi vplivi, pa bi lahko grafično prikazali na naslednji način:



Slika 1: **Upravljalni kvadrat** (Gostiša, 1996)

Upravljalni kvadrat je torej grafični prikaz "upravljanja podjetja kot rezultante štirih temeljnih interesov". Pri tem je seveda zaenkrat ignorirano vprašanje teže oziroma

vpliva posameznih vrst interesov na vsebino konkretnega upravljalškega odločanja v posameznem podjetju. Poglobljena obravnava tega vprašanja bi namreč daleč preseгла osnovne cilje te razprave.

Obstoj in uveljavljanje zgoraj opisane novejšje upravljalške organizacijske paradigme v teoriji in praksi managementa ne nazadnje potrjujejo tudi nekatere znanstvene raziskave. Tavčar (1996, 13) tako po avtorju Masaruju navaja japonsko raziskavo o odločanju vršnih poslovodnikov. V teh odločitvah imajo interesi vseh udeležencev organizacije izrazito prednost samo pred interesi lastnikov v Nemčiji in na Japonskem; v ZDA, Veliki Britaniji in Franciji pa je zaenkrat še obratno. Prav tako daje vršni poslovodnik izrazito prednost varnosti zaposlitve v Nemčiji in na Japonskem; v ZDA, Veliki Britaniji in Franciji pa imajo prednost dividende lastnikov.

7.

Če se vrnemo k izhodiščnemu vprašanju, to je k vlogi in položaju managementa v sistemu upravljanja podjetja, lahko na osnovi povedanega še enkrat kot nesporno ugotovimo, da upravljanje v sodobnem podjetju ni več izključna domena lastnikov kapitala. V vsakem primeru (razen v primeru personalnega pokrivanja lastniške in managerske funkcije) se pristojnosti za sprejemanje poslovnih odločitev delijo med lastniki in managementom, pri čemer je meja pristojnosti vse bolj zabrisana. Zlasti v delniških družbah z dvotirnim sistemom upravljanja in razpršenim lastništvom je sprejemanje pretežne večine strateških, taktičnih in operativnih poslovnih odločitev v pristojnosti managementa. Ta nastopa kot izvorni nosilec interesov personificiranega kapitala, pri čemer je dolžan pri upravljanju ustrezno (uravnoteženo) upoštevati interese lastnikov, pa tudi zaposlenih in okolja. Na teh spoznanjih temelji tudi t. i. "teorija upravljanja na podlagi ravnotežja interesov", ki jo bomo predstavili v posebnem poglavju.

Vsaka razprava o tem, ali je funkcija podjetniškega managementa (tudi) upravljanje, ali le izvajanje upravljalških odločitev lastnikov, je torej neutemeljena. **Management je vsekakor eden od nosilcev, v večini primerov pa celo glavni nosilec, funkcije upravljanja podjetja, pri čemer je omejen le s pristojnostmi upravljalškega (so)odločanja, ki jih zakon priznava lastnikom, zaposlenim delavcem in zunanjim faktorjem (država, družbene organizacije itd.).** Iz teh razlogov uporaba pojma upravljanje kot slovenskega prevoda angleške besede management vendarle ni povsem deplasirana. Treba je le upoštevati ločnico med področjema lastniškega in managerskega upravljanja, ki je lahko v različnih vrstah podjetij različna. Zato tudi ne vidimo zelo tehtnih razlogov za razpravo o nujnosti iskanja točnega slovenskega prevoda besede "management", naprimer v smeri pojma "ravnateljjevanje". Predvsem v enotirnih sistemih upravljanja delniških družb je namreč praktično nemogoče postaviti jasno ločnico med "upravljanjem" in "ravnateljjevanjem", o čemer bomo na kratko spregovorili v nadaljevanju.

8.

Vsaka odločitev v poslovnem procesu (poslovna odločitev) je v bistvu sestavni del celovitega sistema upravljanja podjetja. Voditi posle podjetja pomeni sprejemati poslovne odločitve. Pri tem izhajamo iz izsledkov teorije odločanja, katere utemeljitelj je Herbert Simon, (doslej edini) Nobelov nagrajenec s področja organizacijskih

znanosti. Kakšen pomen daje Simon odločanju, se najbolje vidi iz neke njegove misli, zelo pogosto citirane v svetovni literaturi o odločanju: "Kakšno vlogo igra odločanje pri vodenju? Menim, da je primerno, da si vzamem določeno svobodo v angleškem jeziku s tem, da bom uporabil "odločanje" kot sinonim za "vodenje". Dejstvo je, da je najvažnejša vloga vodje odločanje, ne glede na to, ali gre za rutinske odločitve ali za najpomembnejše odločitve za življenje podjetja" (po Vila, 1994, 146).

Sprejemanje poslovnih odločitev oziroma vodenje poslov podjetja poteka na različnih organizacijskih nivojih, zaradi česar je tudi management (vodilni kader) v organizaciji hierarhično strukturiran. Tako običajno ločimo tri stopnje managementa (vrhovni, srednji, nižji), o čemer smo že govorili. Managerji nižjih nivojev so za svoje delo odgovorni višjim, vrhovni pa lastnikom podjetja.

Vodenje poslov, ki je funkcija managementa, je torej sestavni del sistema upravljanja podjetja. Razpon odločanja v okviru vodenja poslov pa je lahko ožji ali širši v odvisnosti od tega, koliko upravljalških odločitev je bodisi z zakonodajo bodisi z družbeno pogodbo pridržano lastnikom podjetja. Najširši razpon odločanja, ki vključuje tudi najpomembnejše strateške poslovne odločitve, vsekakor vsebuje vodenje delniške družbe, kjer je, kot smo ugotovili zgoraj, vloga lastnikov (delničarjev) omejena v glavnem le še na vrhovno nadzorno funkcijo, vse ostale upravljalške odločitve pa spadajo v pristojnost managementa, se pravi v okvir pojma vodenje poslov. Celovit sistem poslovnega odločanja oziroma upravljanja podjetij (gospodarskih družb) je torej v osnovi sestavljen iz:

1. lastniškega upravljanja
2. managerskega upravljanja (vodenja poslov).

Ko bomo obravnavali sistem delavske participacije, bomo k temu dodali še sodelovanje delavcev (zaposlenih) pri upravljanju na podlagi zakona. Sodobno pojmovanje celovitega sistema upravljanja pa upošteva tudi formalne in neformalne oblike vplivov družbenega okolja na sprejemanje upravljalških odločitev, o čemer je tudi že tekla beseda. Skratka - pri upravljanju tako ali drugače sodelujejo vsi, ki imajo v organizaciji interes, in ne samo lastniki, čeprav je njihov interes seveda nedvomno dominanten.

9.

V osnovi ni videti posebne potrebe po tem, da bi za vsak segment sistema upravljanja, ki je v pristojnosti tega ali onega notranjega udeleženca organizacije kot nosilca določenih interesov (lastniki, managerji kot zastopniki interesov osamosvojenega kapitala in zaposleni), iskali tudi posebno poimenovanje. Ko namreč uporabljamo splošen izraz upravljanje, je običajno že iz konteksta razvidno, kateri del upravljalškega sistema imamo v mislih. Po potrebi si lahko pomagamo še s pridevniki "lastniško" in "managersko" (upravljanje) ali "delavsko" (sopravljanje). Iz teh razlogov se zdijo diskusije o najprimernejšem slovenskem izrazu za angleško besedo management nekako brezpredmetne in brez posebne praktične vrednosti. Pa ne samo zato, ker je uporaba tujk v vsakem strokovnem žargonu nekaj povsem običajnega in ne pomeni posebne nevarnosti za čistost slovenskega knjižnega jezika, ampak tudi zato, ker v bistvu promovirajo že presežene teoretske paradigme o vlogi lastnikov, managerjev in delavcev v poslovnem procesu.

Če pa bi kljub temu hoteli poiskati ne predolg in ne opisni slovenski izraz za "management", ki bi bil uporaben takrat, kadar bi želeli čim bolj natančno označiti celotno vsebino managerskih funkcij, bi morda veljalo rešitev iskati v vsebinski skovanki iz (v točki 2) že omenjenih pojmov "vodenje poslov" in "vodenje ljudi oziroma izvedbenih organizacijskih procesov." V tem smislu bi morda prišla v poštev označba - "**poslovno-organizacijsko vodenje**". Menimo namreč, da prav omenjena dva pojma (vodenje poslov in vodenje ljudi) dovolj enostavno, vendar pa hkrati dovolj celovito označujeta pravo vsebino managerske dejavnosti. Kakor koli že razčlenjujemo vsebino managerske dejavnosti in katero koli teoretično definicijo managerskih funkcij (Fayol, Gulick, Barnard, Drucker, Fiedler itd.) že vzamemo za osnovo, vedno pridemo do zaključka, da sta vodenje poslov organizacije (po Vili: planiranje, organiziranje, nadzorovanje) in leadership oziroma vodenje (ljudi) v smeri uresničevanja postavljenih poslovnih ciljev (po Vili: usmerjanje, nabor in razporejanje, motiviranje) dva temeljna sklopa celotne aktivnosti managerjev, ki se medsebojno tesno prepletata. Predvsem od hierarhične ravni konkretne managerske funkcije v organizacijski strukturi pa je odvisno, na katerem od obeh elementov je večji poudarek. Pri tem se zdi nekako logično, da je pri top managementu večji poudarek na aktivnostih vodenja poslov, pri managementu nižjih organizacijskih nivojev pa na neposrednem vodenju ljudi oziroma zaposlenih (po novejših pojmovanjih gre pri tem zlasti za oblikovanje in vodenje učinkovitih teamov). Nekateri avtorji (Rozman, 1996, 13) navajajo tudi rezultate študij, ki to tezo izrecno potrjujejo.

10.

Gornje pojmovanje managerske dejavnosti je značilno predvsem za evropske avtorje, medtem ko ima v ameriški strokovni literaturi izraz "management" bistveno širši pomen. Tako M. Duh (1995, 79) navaja, da v ameriški literaturi avtorji ves (kibernetiski) proces in sistem upravljanja poimenujejo management, v evropski literaturi pa ga običajno členijo na lastniški in managerski del.

Čeprav se glede na vse povedano zdi primernejše ameriško pojmovanje, pa lahko ugotovimo, da je evropsko pojmovanje managementa uveljavljeno tudi v našem zakonu o gospodarskih družbah, s katerim je natančneje določen sistem sprejemanja poslovnih odločitev zlasti za delniško družbo. Institucionalni vidik managementa v delniški družbi je tako zakonsko urejen predvsem skozi določitev organov (upravljalne strukture) in njihovih pristojnosti. V tem pa se zrcali tudi teoretično pojmovanje managementa v družbenem sistemu posamezne države.

Značilnost našega zakona v tem pogledu je, da se je odločil za dvotirni sistem upravljanja delniških družb, v katerem se funkcija uprave (top managementa) in nadzornega sveta kot organa lastnikov institucionalno ločujejo. S tem je potegnjena tudi jasnejša ločnica med managerskim in lastniškim upravljanjem delniške družbe. V enotirnih sistemih korporacijskega upravljanja pa ima delniška družba enoten upravni odbor, ki ga sestavljajo člani z izvršilnimi pooblastili (direktorji, managerji) in člani z neizvršilnimi pooblastili (predstavniki delničarjev in ponekod tudi predstavniki zaposlenih). V teh sistemih torej predstavniki delničarjev o pomembnih poslovnih zadevah odločajo skupaj z managerji, kar v načelu pomeni, da je vloga lastnikov pri neposrednem upravljanju podjetja bistveno večja kot v dvotirnih sistemih korporacijskega upravljanja. S tem pa je seveda nekoliko drugačen tudi status (top)

managementa.

Nasplošno pa velja že omenjena ugotovitev, da je “upravljanje” organizacij (podjetij) zelo širok in kompleksen pojem, ki zajema vse poslovne odločitve, ne glede na to, kdo od t. i. aktivnih udeležencev organizacije jih je pristojen sprejemati oziroma sooblikovati. Pri tem izhajamo iz že pojasnjenega novejšega pojmovanja organizacije, ki ne absolutizira več interesa lastnikov kot edinega bistva njenega obstoja in iz tega izvirajočega lastniškega monopola nad njenim upravljanjem. **Zato v sistem upravljanja sodijo vsi organi in posamezniki, ki imajo pristojnost sprejemati takšne ali drugačne poslovne odločitve v podjetju.** Diskusija o tem, ali sta organa upravljanja delniške družbe le skupščina in nadzorni svet kot organa lastnikov ali tudi uprava (vodstvo) podjetja, je po našem mnenju popolnoma nepotrebna in brezplodna. Enako velja seveda tudi za diskusijo o vprašanju, ali managerji v podjetju “upravljajo” ali “ravna(teljuje)jo”. Predvsem v enotirnih sistemih korporacijskega upravljanja, kjer managerji in predstavniki lastnikov skupaj sprejemajo najpomembnejše odločitve v upravnih odborih delniških družb, je popolnoma nemogoče (in ravno tako nepotrebno in brezkoristno) poskušati postavljati točno ločnico med tema dvema pojmomoma.

Če se torej vprašamo, **ali managerji upravljajo ali ravna(teljuje)jo**, se odgovor glasi: Managerji s tem, ko so v okviru vodenja poslov pristojni sprejemati večino najpomembnejših poslovnih odločitev in pri tem zastopati interese kapitala, ki so lahko različni od interesov njegovih lastnikov, vsekakor izvajajo tudi pomemben del funkcije upravljanja. Vodenje poslov je namreč nedvomno najpomembnejši sestavni del procesa upravljanja. Poleg tega je naloga managerjev tudi vodenje ljudi v poslovnem procesu. Komur se to zdi smiselno, lahko takšno celoto njihovih funkcij (vodenje poslov in vodenje ljudi) posebej poimenuje tudi ravna(teljeva)nje ali kako drugače. Nikakor pa ne vzdrži trditev, da managerji (nič) ne upravljajo, ker naj bi bila to le funkcija lastnikov. Kadar nimamo namena posebej poudarjati prej omenjene dvojne vsebine managerskih funkcij (torej tudi “leadership”), je lahko zato tudi beseda upravljanje povsem uporaben izraz za managersko dejavnost. Posebej še, če jo uporabljamo skupaj s pridevnikom “managersko” (upravljanje).

3. OPREDELITEV POJMA “PARTICIPATIVNI MANAGEMENT”

3.1. Splošno

Po dokaj občirni razpravi v zvezi z opredelitvijo pojma “management” je lahko opredelitev pojma “participativni management” nekoliko bolj jedrnata.

Beseda “participacija” izvira iz latinske besede “**participare**”, kar pomeni deliti s kom oziroma delež imeti. Slovenski prevod te besede je torej **(so)udeležba** ali **sodelovanje** (Verbinc, 1994, 527). Že iz tega je torej razvidno, da gre pri participativnem (udeležbenem, sodelovalnem) managementu (za razliko od avtoritativnega) za takšno vrsto poslovno-organizacijskega vodenja, pri katerem je poleg pristojnega managerja še nekdo udeležen, kaže pa se predvsem v možnosti ali pravici (so)udeležencev, da v večji ali manjši meri vplivajo na poslovne odločitve iz pristojnosti managerja. Zato o participativnem managementu lahko govorimo le v primeru in pod pogojem, da pristojni manager del svojih pristojnosti delegira oziroma prenese na druge osebe, to je na sodelavce (horizontalno) ali na managerje nižjih organizacijskih ravni (vertikalno).

Navedeno seveda lahko predstavlja le najbolj splošno možno opredelitev pojma participativni management, iz katere pa niso razvidni niti razlogi za uvajanje participativnega managementa v praksi, niti njegovi cilji, še manj pa različne možne variante participativnega managementa, ki izhajajo iz širšega ali ožjega kroga (so)udeležencev, večje ali manjše intenzivnosti njihove (so)udeležbe oziroma obsega prenesenih managerskih pristojnosti in drugih posebnosti. O vsem tem bomo obširneje spregovorili v nadaljevanju razprave, zaenkrat pa le najnujnejše.

Razlogov za uveljavljanje participativnega managementa v praksi je več, najpomembnejši je v spoznanju organizacijske teorije, da ima možnost (so)udeležbe oziroma sodelovanja pri organizacijskem odločanju ugodne motivacijske učinke na delo in prizadevanja zaposlenih ter na njihovo pripadnost organizaciji oziroma na njihovo integracijo (vključenost) v organizacijo. Vse to pa v končni posledici rezultira v večji poslovni učinkovitosti (angl. efficiency) in uspešnosti (angl. effectiveness) organizacije, kar je temeljni cilj vsakega managementa. Med cilji nekateri avtorji (Končar, 1993, 10) omenjajo tudi etične (participacija omogoča razvoj človekove osebnosti, s čimer je tesno povezano uveljavljanje človekovega dostojanstva), političnosocialne (uvajanje tako imenovane industrijske demokracije lahko prispeva tako k preobrazbi celotnega gospodarstva v državi kot tudi k izboljšanju socialne klime v podjetju) in ožje ekonomske cilje, v okviru katerih poudarjajo predvsem preprečevanje nastajanja konfliktov med zaposlenimi in delodajalci kot pomembnega pogoja za večjo učinkovitost organizacij.

Ko govorimo o delegiranju managerskih pristojnosti kot osnovni metodi uresničevanja participativnega managementa, imamo v teoriji in v praksi opravka z dvema različnima pojmovanjema vsebine in obsega participativnega managementa, in sicer:

a)

po ožjem pojmovanju je uvajanje participativnega managementa omejeno le na managersko strukturo v organizaciji, torej na interakcije med makro, mezo in mikromanagementom, medtem ko širši krog zaposlenih ni pritegnjen v proces organizacijskega odločanja;

b)

po širšem pojmovanju, ki ga tudi sami zagovarjamo, pa je bistvo participativnega managementa prav v tem, da je v celoten proces organizacijskega odločanja tako ali drugače v čim večji meri pritegnjen najširši možen krog zaposlenih v organizaciji (v odvisnosti od vsebine in ravni sprejemanja konkretne odločitve), kajti šele to lahko zares omogoči maksimalno ustvarjalno aktiviranje in angažiranje celotnega človeškega potenciala organizacije v smeri njene večje poslovne učinkovitosti in uspešnosti.

Prav tako smo pogosto priča pojmovanju, ki participativni management razume le kot sinonim za participativni stil vodenja in komuniciranja managerjev s podrejenimi. Po našem mnenju je to pojmovanje absolutno preozko in zato v tej razpravi razvijamo t. i. **integralno koncepcijo participativnega managementa**. Njeno bistvo je v tem, da s pojmom participativni management razume vse ukrepe ter metode, tehnike in sredstva managerskega delovanja, ki služijo osnovnemu cilju, to je ustvarjanju pripadnosti zaposlenih organizaciji oziroma čim večji integraciji zaposlenih v organizacijo. Zato integralna koncepcija participativnega managementa zajema vse tri osnovne oblike participacije zaposlenih v organizaciji (participacija pri upravljanju na podlagi dela, finančna participacija in lastniška participacija na podlagi notranjega delničarstva) ter vse t. i. podporne mehanizme za njihovo uresničevanje (oblikovanje participativne organizacijske strukture, participativno vodenje in komuniciranje, oblikovanje participativne organizacijske kulture). V tem smislu se integralna koncepcija participativnega managementa že približuje tudi ideji t. i. **internega marketinga**, o kateri bo nekaj več povedano kasneje.

Tako pojmovanje (integralna koncepcija) participativnega managementa tudi bistveno razširja prej navedeno (začetno) splošno opredelitev tega pojma. Ne gre namreč več le za (so)udeležbo zaposlenih pri organizacijskem odločanju, ampak tudi za njihovo (so)udeležbo na poslovnem rezultatu (finančna participacija) ter za (so)udeležbo v lastništvu osnovnega kapitala (notranje delničarstvo ter participacija pri lastniškem upravljanju iz tega naslova), ki naj bi prav tako služili izgrajevanju pripadnosti zaposlenih organizaciji in njihovi integraciji v organizacijo. **V najširšem smislu torej pojem participativni (udeležbeni) management označuje takšno poslovno-organizacijsko vodenje (ravnanje managerjev), ki omogoča zaposlenim široko udeležbo na različnih (vseh) področjih v organizaciji (pri odločanju, poslovnem rezultatu, lastništvu osnovnega kapitala itd.) s ciljem njihove čim višje in vsestranske integracije (vključitve) v organizacijo zaradi optimalnega aktiviranja vseh človeških potencialov v smeri večje poslovne uspešnosti.**

Pojem “**organizacijska udeležba zaposlenih**”, ki smo ga uporabili v naslovu te knjige, je torej bistveno širši od pojma “udeležba oziroma sodelovanje (participacija)

zaposlenih pri upravljanju” in zajema vse vrste in oblike aktivne in pasivne udeležbe zaposlenih v organizaciji, ki so lahko rezultat izvajanja integralnega modela participativnega managementa.

3.2. Soupravljanje zaposlenih kot oblika participativnega managementa

Če je torej osnovni smisel participativnega managementa predvsem v izgrajevanju pripadnosti zaposlenih organizaciji prek njihovega vključevanja v organizacijsko odločanje in drugih oblik integracije v organizacijo, je seveda logično, da je sistem soupravljanja zaposlenih, kakršnega med drugim ureja tudi naš zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, v bistvu le ena od oblik uresničevanja participativnega managementa v praksi.

Med avtorji je na teoretičnem nivoju to tezo v svojih delih razvil zlasti **J. Brekić (1994)**, ki v zvezi s tem naprimer pravi: Participativno vodenje je ozko povezano z razvojem industrijske demokracije in ga zato imenujemo tudi kooperativno vodenje. Nanj so vplivali zakoni nekaterih držav - na primer zakon o soodločanju v podjetjih in o upravnem soodločanju ter zakoni o delovnih razmerjih. Cilj teh novih zakonov je vzpostavljanje kontaktov in kooperacije med vodilnimi delavci in njihovimi sodelavci s ciljem izboljšanja medsebojnih odnosov in doseganja boljših rezultatov poslovanja (26). V sistemu podjetniško-inovativnega managementa se odnos med vodilnim delavcem in sodelavci bistveno menja, kar omogoča drugačno poslovno atmosfero in poslovni duh. Raziskave kažejo, da so uspešna tista podjetja, v katerih vladajo demokratični odnosi ter sodelovanje in zaupanje, iniciativa, ustvarjalnost in praksa delegiranja nalog in pooblastil. Taka atmosfera omogoča, da se sodelavci počutijo enakopravne in ne podrejene. Naloge se ne izvajajo z ukazovanjem, brez razmišljanja, ampak odgovorno in osmišljeno. Z delegiranjem se vzpostavlja model decentraliziranega odločanja, participativni management (79). Smo na pragu dobe, v kateri bo potreben management, ki bo ljudi obravnaval v celoviti vlogi sodelavcev (166).

Kot je razvidno iz gornjih citatov, torej Brekić ugotavlja tesno povezavo med participativnim managementom in razvojem industrijske demokracije pod vplivom nekaterih evropskih zakonodaj o delavskem soodločanju s ciljem večje poslovne uspešnosti. Prepričani smo, da je treba tako razumeti tudi naš zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki lahko v tem primeru vsekakor predstavlja pomemben prispevek k hitrejšemu uveljavljanju sodobnih trendov v managementu naših organizacij. Sistema sodelovanja zaposlenih pri upravljanju (delavske participacije) namreč nikakor ne gre mešati s sindikati ter različnimi oblikami razrednega boja. Bistvo tega sodelovanja ni v krepitvi moči in pozicij organiziranih delavcev nasproti oziroma na škodo delodajalcev, ampak v skupnem prizadevanju zaposlenih in vodstva organizacije (managerjev) za osrednji skupni cilj, to pa je večja poslovna učinkovitost in uspešnost. Urejanje t. i. antagonistične sfere odnosov z delodajalci v imenu delojemalcev pa je še naprej pridržano sindikatom, o čemer bomo v tej razpravi obširneje spregovorili v posebnem poglavju.

Vsi zakoni o delavski participaciji, ki so jih, vključno z našo, sprejele nekatere evropske države, pomenijo na podlagi povedanega v bistvu samo legalizacijo

(uzakonitev) določene oblike participativnega managementa v praksi posamezne države.

Že iz uvodoma navedene definicije participativnega managementa namreč izhaja, da je vključevanje zaposlenih v organizacijsko odločanje na vseh nivojih in na vseh področjih temeljni način, s katerim se uresničujejo njegovi cilji. Lahko bi torej rekli, da je takšen ali drugačen sistem sodelovanja delavcev pri organizacijskem odločanju oziroma delavskega soupravljanja le ena od **pojavnih oblik participativnega managementa v praksi**, pri čemer niti ni bistveno, ali je takšen sistem v posamezni državi tudi formalno uzakonjen, ali pa se razvija avtonomno znotraj posameznih organizacij. Dejstvo, da so posamezne države sistem delavske participacije tudi uzakonile, pomeni le to, da so ga sprejele kot nacionalni projekt, s katerim se poleg klasičnih ekonomskih ciljev uresničujejo tudi širši oziroma splošno demokratizacijski družbeni cilji.

Sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetij torej ni ne **“reinkarnacija sistema delavskega samoupravljanja”** niti nekakšen **“preoblečeni sindikalizem”**, ampak oblika sodobnega participativnega managementa.

Sistem delavskega soupravljanja nima popolnoma nikakršne teoretične zveze z bivšim sistemom integralnega delavskega samoupravljanja, kajti navedena sistema upravljanja podjetij imata svojo podlago v popolnoma različnih in medsebojno neprimerljivih ekonomskolastninskih strukturah. Prav tako se popolnoma razlikujeta tudi v osnovnih ciljih.

Teorija in praksa integralnega delavskega samoupravljanja kot družbenoekonomskega sistema je (bila) zgrajena na družbeni lastnini proizvodnih sredstev, ki je po svojem bistvu “nelastnina”. Formalni lastnik gospodarskih organizacij naj bi bila družba kot celota, ki pa je imaginarni subjekt. Zato naj bi zaposleni sicer sami v celoti upravljali organizacije, vendar ne v svojem imenu in za svoj račun, ampak v imenu in za račun družbe. Zaposleni naj bi torej sami odločali o vseh ključnih vprašanih dela, poslovanja in razpolaganja z rezultati poslovanja organizacij v funkciji “pooblaščenec celotne družbe lastnika”. Teoretični cilj družbene lastnine in delavskega samoupravljanja je odprava razredne družbe, popolna integracija dela in kapitala ter “ekonomska pravičnost” (odprava izkoriščanja dela po kapitalu).

Teorija in praksa delavskega soupravljanja (participacije pri upravljanju) pa izhaja iz prave lastninske družbenoekonomske strukture gospodarskih subjektov. Podjetja in druge organizacije imajo znane(ga) lastnike(a), ki ima(jo) naravno pravico v celoti razpolagati in upravljati s svojo lastnino. Podjetje je po definiciji “v pridobitne namene organiziran kapital, ki se osamosvoji in pravno personificira v obliki gospodarske družbe”, in ki v odnosu do delavcev, kateri mu pod pogodbeno dogovorjenimi pogoji prodajajo svojo delovno silo, nastopa v vlogi delodajalca. Delavci torej pravno gledano niso sestavni del podjetja kot pravnega subjekta, zaradi česar teoretično nimajo nobene naravne pravice letega enakopravno z lastniki (so)upravljati. To pravico jim lahko prizna le lastnik sam (oziroma manager kot njegov pooblaščenec), ali pa jo predpiše država z zakonom. V prvem primeru se sodelovanje delavcev pri upravljanju uvaja predvsem zaradi doseganja večje poslovne uspešnosti podjetja, v drugem primeru pa se poleg tega običajno

uresničujejo tudi drugi cilji delavske participacije (npr. širitev demokratičnih odnosov iz politične tudi na ekonomsko sfero družbe, socialni mir itd.).

Pojmovanje, po katerem novi sistem delavskega soupravljanja predstavlja le nekoliko omiljeno obliko bivšega sistema integralnega delavskega samoupravljanja, je torej popoln teoretični nesmisel. Tudi uvajanje notranjega lastništva (delničarstva zaposlenih) v tem pogledu iz razlogov, ki smo jih v tej razpravi že obravnavali, ne spreminja navedenega bistva upravljalskih razmerij.

Prav tako je treba v teoriji in praksi odločno zavrniti tezo, po kateri je delavsko soupravljanje le nekakšen “**preoblečeni sindikalizem**”, ki le ovira učinkovito organizacijsko odločanje in škoduje poslovni uspešnosti organizacije. V tej raziskavi je bila nesporno ugotovljena različnost teoretičnih podlag ter ciljev sindikalizma in sistema delavskega soupravljanja, kar bo natančneje predstavljeno v okviru razprave o teoriji odločanja na podlagi ravnotežja interesov in o razmejitvi vlog, področij dela ter pristojnosti med sindikalnimi in voljenimi delavskimi predstavništvi v drugem delu knjige. Zaenkrat naj v tej zvezi rečemo le to, da tudi v prihodnje ostaja temeljna funkcija sindikata(ov) v podjetju zastopanje interesov delavcev kot prodajalcev delovne sile oziroma delojemalcev v razmerju do delodajalca kot kupca delovne sile (antagonistična sfera odnosov med delom in kapitalom), sistem soupravljanja zaposlenih pa omogoča interesno uravnoteženo upravljanje podjetja s ciljem ustvarjanja stabilnega notranjega poslovnega okolja ter večje pripadnosti (integracije) zaposlenih (v) organizaciji(o), ki ima ugodne motivacijske učinke v smislu večjega prizadevanja zaposlenih za boljše individualne in kolektivne rezultate dela in poslovanja kot skupnega cilja dela in kapitala (neantagonistična sfera odnosov med delom in kapitalom).

Če je torej sistem delavske participacije pravilno razumljen kot oblika participativnega managementa, je dejansko težko najti zares tehtne razloge za utemeljevanje odporov zoper njegovo hitrejše in obsežnejše uveljavljanje v praksi. Celo obratno veliko razlogov je, zaradi katerih ga napredni managerji v svetu vse bolj sprejemajo kot osnovno vodilo svojega delovanja.

4. TEORETIČNE PODLAGE PARTICIPATIVNEGA MANAGEMENTA

Osnovno, kar je treba povedati že na začetku, je to, da "participativni management" zaenkrat še ni neka posebna in zaokrožena teorija oziroma šola v okviru znanosti o organizaciji in managementu (organizacijske znanosti). Elementi teorije o participativnem managementu so namreč kot segmenti širših organizacijskih teorij raztreseni v delih številnih avtorjev, ki se ukvarjajo z vprašanji človeškega dejavnika v organizaciji. To je tudi razumljivo, kajti organizacijsko vedenje človeka je seveda samo eden od dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost in uspešnost celotne organizacije.

4.1. Klasifikacije organizacijskih teorij

Znanost o organizaciji in managementu je stara približno sto let, za njenega utemeljitelja pa štejemo Fredericka Winslowa Taylorja (1856–1915) in njegovo teorijo, imenovano "znanstveni management (Scientific Management)". Od takrat pa do danes je ta znanost doživela neverjeten razcvet. Nastale so številne teorije in šole, ki proučujejo organizacijo in management s cele vrste vidikov. Odkrivajo se vedno novi pomembni elementi organizacijske uspešnosti, pri čemer posamezni teoretiki namenjajo večjo težo in poudarek enim, drugi pa drugim. Ob proučevanju različnih organizacijskih principov in idej ugotovimo, da so mnogi raziskovalci, ki so jih razvili, sledili neki skupni usmeritvi in imeli enako ali podobno mnenje o tem, kaj je z vidika organizacijske uspešnosti pomembno in kako bi bilo potrebno rešiti posamezne probleme. Nekateri prisegajo na kvantitativne metode, katerih cilj je matematično izračunavanje optimalnih rešitev za določene organizacijske probleme, drugi zagovarjajo pomen organizacijskega vedenja in motivacije ljudi ter upoštevanje njihovih želja in občutkov, tretji spet se ukvarjajo predvsem z vprašanji organizacijskega odločanja in tako dalje. Tako so se razvile različne organizacijske šole. Univerzalne znanstvene metode, po kateri bi bilo mogoče reševati vse praktične probleme organizacije in managementa v vsakem času in v vseh situacijah, seveda ni. Vsaka od zgoraj omenjenih in drugih organizacijskih teorij, koncepcij ali smeri oziroma šol pa je prispevala svoj kamenček k mozaiku znanj o organizaciji in managementu, ki lahko pomagajo uspešno reševati različne organizacijske probleme v praksi.

Posamezne organizacijske teorije oziroma šole je mogoče klasificirati po različnih kriterijih. **Vila (1994, 163, 164)** tako predlaga klasifikacijo glede na časovna obdobja in klasifikacijo glede na sorodne si ideje. Po prvi klasifikaciji loči: klasično teorijo organizacije od 1900 do 1930 leta (Taylor, Fayol, zakonca Gilbreth, Gantt, Mustenberg, Emerson, Weber in drugi), neoklasično teorijo organizacije od 1930 do 1945 leta (Sheldon, Mayo, Gullick, Urwick, Barnard in drugi) ter sodobne teorije organizacije od 1945 dalje, za katere je značilna uporaba računalnika, kvantitativne metode in močan behaviorizem ter demokratizacija in prodor ideje o participaciji pri vodenju podjetja in odločanju. Po drugi klasifikaciji pa loči: behavioristično šolo z dvema podskupinama (medčloveški odnosi in sociološki sistemi), empirično šolo, šolo teorije odločanja, kvantitativno šolo in šolo procesov vodenja podjetij. Drugačne

klasifikacijske kriterije je uporabil **M. Mihelčič (1993, 36 48)**, ki loči: šolo znanstvene organizacije (Taylor, Gantt, Gilbreth, Emerson), operativno ali upravno organizacijsko šolo (Fayol, Gulllick, Follet, Barnard, Etzioni, Parkinson, Silverman, Tannenbaum), šolo človeškega vedenja ali medsebojnih razmerij (Arensberg, Blake, Chaple, Cock, Davis, French, Herzberg, Homans, House, Jaques, Lawler, Maslow, Mayo, Mc Gregor, Mitchel, Montonoza, Mustenberg, Ouchi, Roethlisberger in Whitehead), integrativno šolo (Trist, Banforth, Burns, Emery, Rice, Stalker in Woodwardova), strukturalno šolo (Weber), šolo družbenega sistema ali interakcionistično šolo (Argyris, Blanck, Bakke, Mandler, Dolton, Dubin, Gouldner, Haudry, Kanter, Pascal, Scott, Selznick, Williamson), šolo odločitvene teorije (Simon, de Bono, Crozier, Cyert, Leavitt, Likert, Lindblom, March, Shein, Thibaut, Vroom, Yeton) in šolo systemske variante (Ludwig von Bartalanffy). Zgolj z vidika smeri in šol, ki se danes ukvarjajo s problematiko organizacijske znanosti, pa je isti avtor smeri oziroma šole razdelil takole: Operativna ali upravnoorganizacijska šola, izkustvena ali prigradkovna šola, šola človeškega vedenja ali šola medčloveških odnosov, šola družbenega sistema, šola odločitvene teorije, šola systemske teorije, matematična šola, šola (upravljanja in) ravnanja, šola situacijske ali odvisnostne teorije.

Poleg navedenih so seveda možne tudi drugačne klasifikacije na podlagi drugačnih kriterijev. Za potrebe proučevanja participativnega managementa, ki je predmet te razprave, se zdi najbolj logičen klasifikacijski kriterij predvsem vloga in pomen, ki ga posamezna teorija pripisuje človeškemu dejavniku v organizaciji. Po tem kriteriju lahko vse organizacijske teorije razdelimo v tri velike skupine, in sicer:

- a) teorije ekonomskega človeka**
- b) behavioristične teorije**
- c) teorije, ki se s človekom kot dejavnikom organizacije posebej ne ukvarjajo.**

Tretjenavedene teorije seveda v tej razpravi iz razumljivih razlogov ne bodo predmet našega zanimanja, prvonavedene pa le toliko, kolikor bo to potrebno za primerjalni prikaz bistvenih značilnosti behaviorističnih teorij. Preden preidemo k natančnejšemu prikazu pomembnejših teorij, ki predstavljajo teoretično podlago participativnega managementa, pa je treba zaradi razumevanja te razprave jasno opredeliti vsebino pojma "behaviorizem", ki ga bomo v nadaljnjem besedilu pogosto uporabljali.

Behaviorizem je v izvorni obliki ena od smeri v psihologiji, ki se posebej ukvarja s proučevanjem človekovega obnašanja oziroma vedenja. Njen utemeljitelj je John Broadus Watson (1878 1958), ki je prvi povezal psihologijo in človekovo obnašanje. Zelo hitro je prišlo do pravega prodora behaviorizma tudi na področje organizacijskih znanosti. Proučuje se povezanost človekovega obnašanja z organizacijo, čemur pravimo organizacijsko vedenje. Organizacijsko vedenje je uporabna znanost o obnašanju (behavioristična znanost) in je ustvarjena na temelju prispevkov nekaj znanstvenih področij, od katerih so dominantna:

- psihologija
- sociologija
- antropologija in v novejšem času
- politične znanosti.

(Robbins, po A. Vila, 1994, 94)

Psihologija v tem okviru skuša razložiti človekovo organizacijsko obnašanje in dati določene usmeritve za spremembo človekovega obnašanja v neki zaželeni smeri. Proučuje zlasti osebnosti, sposobnosti, percepcijo, motivacije, stališča, izbiro kadrov, stres, zadovoljstvo pri delu itd. **Sociologija** se posebej ukvarja z vedenjem človeka v družbeni skupini, dela skupin in odnosi med skupinami. Proučujejo se skupinska dinamika, komunikacije, konflikti, skupinsko odločanje itd. **Antropologija** proučuje kulturo določenega okolja (vrednote, stališča, verovanja itd.) in v zvezi s tem tudi vpliv kulture na organizacijsko vedenje človeka. Danes je povsem jasno, da imajo kulture narodov poseben pomen in velik vpliv na organizacijsko uspešnost in učinkovitost, kar je še posebej razvidno pri Japoncih. **Politične znanosti** so sprejete v behaviorizem šele v novejšem času. Proučujejo obnašanje skupin v različnih političnih okoljih, pri čemer je z vidika organizacije zlasti pomembno proučevanje problema konfliktov med skupinami, odnosov s sindikatom in kolektivnih pogodb, alokacije moči in manipulacij z močjo itd. (skrajšano po A. Vila, 1994, 1995).

4.2. Od Taylorja do prvih zametkov participativnega managementa

Skupna značilnost behaviorističnih organizacijskih teorij je torej v tem, da človeka in njegovo vedenje v organizacijskih procesih pod vplivom različnih dejavnikov obravnavajo kot zelo pomemben, če ne celo ključni element uspešnosti organizacije. Vendar pa tovrstna spoznanja o pomenu človeškega dejavnika v teorijah o organizaciji in managementu niso prisotna že od samega začetka obstoja te znanosti. Če odmislimo ideje srednjeveških humanistov, kot je Thomas More, in kasnejših "utopistov" kot so Robert Owen, Crespini in de Saint Simon, se dejstva, da človek ni stroj, organizacijski teoretiki v širšem obsegu pravzaprav zavedo šele v 30. letih tega stoletja na podlagi izsledkov znamenitega Hawthorne eksperimenta Eltona Mayo.

Znanstveni management (Scientific Management) F. W. Taylorja in druge teorije klasične organizacije na človeka še gledajo kot na dodatek k stroju, ne pa kot na duhovno bitje. Razumejo ga kot racionalno bitje, ki bo za ustrezno finančno nagrado lojalno in zavzeto opravljalo svoje delo, ker se predpostavlja, da je to ekonomski človek (*homo oeconomicus*). Proučujejo fiziološke karakteristike delavcev, popolnoma pa zanemarjajo človekove intelektualne in čustvene vsebine.

Te teorije iščejo ključ za učinkovitost organizacije predvsem v ustrezni formalni hierarhični organizacijski strukturi, delitvi dela, iskanju najboljšega načina opravljanja posameznih delovnih operacij in standardizaciji dela (oblikovanju dela) ter v izvajanju učinkovite kontrole v delovnem procesu. Priznavajo vpliv fizioloških dejavnikov (anatomija, mišičavost, zdravje, utrujenost itd.) ter zunanjih faktorjev (osvetlitev, glasba, gretje, ventilacija itd.) na produktivnost dela, ne upoštevajo pa možnosti sodelovanja med ljudmi v organizacijskem sistemu in drugih metod motivacije. Edina in zadostna motivacija delavcev naj bi bila plača kot oblika ekonomske motivacije. V skladu s Taylorjevim pojmovanjem naj bi visoka denarna stimulacija zagotovila visok nivo proizvodnje, ker bodo delavci v želji po čim večjem zaslužku delali bolj učinkovito.

Kolarić, Kostić in Stefanović (1980) v zvezi s tem ugotavljajo: Klasična teorija

probleme motivacije proučuje z nekega omejenega in nepopolnega stališča, kajti sistem denarnih spodbud, čeprav je najvažnejši, ni sposoben delavcev v polni meri spodbuditi k bolj angažiranemu delu (36). Orientacija klasične teorije na odkrivanje najboljšega načina organizacije, na predpisovanje pravil ravnanja, brez vključevanja motivacijskih omejitev v proces sprejemanja odločitev in poznavanja omejenosti ekonomskih spodbud, je omogočila oblikovanje visoko strukturiranega modela, zapostavljajoč pri tem možnost dviganja ekonomske učinkovitosti skozi uporabo sistema participativnega managementa (srb. rukovođenja) (66). Poenostavljeno razumevanje zapletenih motivacijskih dejavnikov in medosebnih razmerij v organizaciji podjetja in naslanjanje klasične teorije samo na denarne motive in spodbude je kasnejšim avtorjem služilo kot argument za kritiko in dokazovanje, da se lahko višja raven produktivnosti dela doseže samo s kombinacijo različnih motivov. Posebej se je opozarjalo na pomembnost motivov, ki izhajajo iz morebitne skladnosti osebnih ciljev in ciljev podjetja (36).

Za klasično teorijo organizacije je torej značilno mehanicistično pojmovanje organizacije. Organizacija po tem pojmovanju deluje kot stroj, katerega sestavni del so tudi ljudje. Delovanje tega stroja je treba neprestano kontrolirati v vseh elementih, po potrebi pa mu je mogoče, kot pravi Jančič (1990, 104), tudi zamenjati sestavne dele (ljudi).

Resnici na ljubo je treba povedati, da je nekatere elemente behaviorizma vendarle že zaslediti tudi pri posameznih avtorjih, ki jih stroka sicer strogo uvršča še med teoretike klasične organizacije. Tako je bil že Taylorjev sodelavec **Henry Gantt (1861 1919)** prepričan, da je potrebno delavcem dvigovati moralo in da morajo postati človeški faktor in človeški problemi največja skrb poslovodnih. V kasnejših letih si je vse bolj prizadeval za večjo humanizacijo dela in za to, da bi v delovnem procesu upoštevali tudi človeka. Nekateri so ga poimenovali za apostola industrijskega miru (Vila, 1994, 65). Tudi doktor psihologije **Hugo Mustenberg** se že leta 1913 v knjigi "Psihologija in industrijska učinkovitost" ukvarja z nekaterimi psihološkimi vidiki managementa (izbira najprimernejšega človeka za določeno delo, psihološki pogoji za doseganje optimalnega delovnega učinka, metode vplivanja na človeški razum v interesu managementa), zaradi česar ga štejejo za utemeljitelja industrijske psihologije. V tem okviru je treba omeniti tudi **Lilian M. Gilbreth** in njena dela s področja industrijske psihologije (Psihologija managementa, 1921), ki prav tako že deloma presegajo osnovno shemo klasičnih organizacijskih teorij. Kljub temu pa velja ugotovitev, da tudi ti teoretiki človeka v organizaciji še vedno v osnovi obravnavajo bolj kot "homo oeconomicus", od katerega se ne pričakuje kakršna koli kreativna udeležba v organizacijskih procesih.

Določen napredek v tem pogledu pa je že zaslediti pri nekaterih teoretikih iz obdobja neoklasične organizacije, ki so delovali še pred Hawthorne eksperimentom. V tem smislu velja posebej omeniti zlasti **Oliverja Sheldona**, ki je leta 1923 izdal knjigo z naslovom "Filozofija managementa" in v njej med drugim zapisal: "Industrija ni samo masa strojev in tehničnih procesov je telo, sestavljeno iz ljudi." Za tisti čas je bilo to zelo vznemirljivo stališče. Pred vojno sta bila osnovna problema managementa proizvodnja in povečanje produktivnosti, Sheldon pa je poudarjal, da ima industrija svojo osnovno odgovornost do ljudi in se zavzemal za njeno humanizacijo. Po njegovem je potrebno med drugim upoštevati:

- a) vsi delavci bi morali sodelovati pri odločitvah, povezanih s pogoji dela;
- b) delavec bi moral imeti življenjski standard, dostojen civilizirani družbi;
- c) delavec mora imeti na voljo dovolj časa, da se lahko posveti lastnemu razvoju;
- d) delavec mora biti zavarovan za nezaposlitev, za katero ni odgovoren;
- e) delavec mora sodelovati pri delitvi uspeha industrije glede na lastni prispevek;
- f) v vseh odnosih med vodstvom in delavci mora obstajati duh pravičnosti.

Obstaja mnenje, da je Sheldon dvignil management na mnogo višjo raven kot njegovi predhodniki, ki so v glavnem poudarjali učinkovitost proizvodnih faktorjev in produktivnost delavcev. Managementu je dal neko novo dimenzijo visoke humanosti, oblikoval pa je tudi nova teoretska načela managementa (po Vili, 1994, 82-84). Pri Sheldonu torej lahko zasledimo prve elemente participativnega managementa v pravem pomenu besede (sodelovanje delavcev pri odločitvah o pogojih dela, finančna participacija delavcev pri uspehu podjetja). Žal je bil Sheldon s svojimi idejami daleč pred svojim časom, poleg tega pa njegova teorija še ni bila empirično podprta, zaradi česar se v praksi tistega časa ni dovolj močno zasedla. Ne glede na to pa bi ga lahko upoštevajoč povedano z vso pravico imenovali “**očeta ideje o participativnem managementu**”.

4.3. Hawthorne eksperiment in human relations

Pravo prelomnico v razvoju behaviorističnih organizacijskih teorij pravzaprav prinese šele Hawthorne eksperiment, ki ga T. Hindle (1994, 6) imenuje “najbolj znani industrijski eksperiment vseh časov”.

V tovarni Hawthorne Works družbe Western Electric pri Chicagu so se odločili pripraviti študijo o vplivu osvetlitve delovnega mesta na produktivnost delavcev, kar je bilo v skladu z načeli znanstvenega managementa, ki je poudarjal pomen fizikalnih pogojev delovnega okolja na produktivnost. Eksperimenti so se pričeli novembra 1924 in so trajali dokaj dolgo do aprila 1927, izvajali pa so jih industrijski inženirji. Rezultati so bili skrajno presenetljivi, saj so eksperimenti pokazali, da se produktivnost zvišuje, čeprav se osvetlitev v delovnem prostoru zmanjšuje do minimuma. To je bil očiten dokaz, da ne obstaja neposredna zveza med fizikalnimi pogoji dela in produktivnostjo dela, kar je bilo povsem v nasprotju z dotedaj veljavnimi načeli znanstvenega managementa.

Paradoksalnost rezultatov navedenih eksperimentov je povzročila, da je bil v tovarno povabljen **Elton Mayo**, profesor harwardske univerze. Ta je leta 1927 s skupino izvedencev začel v okviru širše študije o pogojih, ki vplivajo na produktivnost dela, izvajati svoje eksperimente.

Eksperimente so začeli najprej izvajati pri montaži telefonskih relejev s testno skupino šest delavk. Namestili so jih v posebno sobo, kjer naj bi eksperiment potekal z merjenjem učinkov dela in z opazovanjem obnašanja delavk. Raziskovalci so med potekom eksperimenta spreminjali posamezne zunanje pogoje dela (osvetlitev, trajanje odmorov, vrsta dela itd.), eksperiment pa je v 13 etapah različnega trajanja (od dva do 13 tednov) potekal vse do sredine 1929 leta.

Rezultati so bili spet presenetljivi. Na eni strani so opazovanja obnašanja delavk

pokazala, da se je testna skupina med potekom eksperimenta precej spremenila. Odnosi med delavkami so postajali vse pristnejši, z vse več prijateljstva in medsebojnega druženja tudi izven dela. Skupina je proti koncu eksperimenta kazala zelo visoko stopnjo medsebojnega sodelovanja tudi pri delu, tako da so delavke ena drugi pomagale pri doseganju norme. Na drugi strani pa so meritve delovnih učinkov pokazale, da je produktivnost skozi vseh 13 obdobij trajanja eksperimenta stalno rasla, čeprav zunanji pogoji dela v testni delavnici z nekaterih vidikov niso bili nič boljši kot v ostalih normalnih delavnicah.

Spet se je torej pokazalo, da je nemogoče povezovati povečano produktivnost predvsem z zunanjimi pogoji dela. Raziskovalci so nesporno ugotovili (in skozi nadaljnje poskuse večkrat potrdili), da so bili družbeni pogoji (medsebojni odnosi) v testni delavnici tisti, ki so odločilno vplivali na večjo produktivnost. Produktivnost dela je torej mnogo bolj kot s fizičnimi pogoji dela povezana s psihološkimi in sociološkimi dejavniki. To revolucionarno odkritje je rodilo povsem novo organizacijsko teorijo (šolo) imenovano **“medsebojni odnosi ali human relations,”** ki v okviru proučevanja organizacije in managementa definitivno postavi človeka v prvi plan.

V okviru iste študije je bilo izvedenih še več drugih zanimivih raziskav (npr. eksperiment z navijanjem žice, program intervjujev), ki so v organizacijsko znanost prispevale še nekaj drugih pomembnih spoznanj o pomenu psiholoških in socioloških faktorjev organizacije. Zlasti “eksperiment z navijanjem žice” je naprimer nedvoumno dokazal, da poleg formalne obstoji tudi neformalna organizacija (skupine), ki ima velik vpliv na organizacijsko obnašanje delavcev. Skupine oblikujejo svoje interne norme obnašanja, ki se jim morajo prilagoditi vsi člani. V primerjavi s sociološkimi vplivi skupine na posameznika imajo tudi ekonomske stimulacije le omejen pomen. Pomembnejše so norme skupine in drugi neekonomski dejavniki. Formalno (poslo)vodstvo ima avtoriteto, ki izhaja iz hierarhičnega statusa v organizaciji, medtem ko imajo vodje skupine (liderji) avtoriteto, ki jim jo priznava skupina. Iz tega se izvaja potreba tudi po demokratizaciji formalnega vodenja kot elementu povečane učinkovitosti organizacije. In še bi lahko naštevali pomembne izsledke Hawthorne eksperimenta.

Medčloveški odnosi, ki jih je odkril Mayo, jasno pokažejo vodstvu podjetja, da se mora njegov odnos in obnašanje do podrejenih spremeniti in preusmeriti od edine pozornosti strojem in fizičnim delovnim pogojem ter delovni okolici k ljudem, njihovim problemom in težnjam. Mayo poudarja povsem novo vlogo managementa, pri čemer postane ukazovanje anahronizem oziroma zastarelo načelo. Pojavi se potreba po novem tipu avtoritete, ki temelji na kooperativnih medčloveških odnosih. To potegne za seboj tudi potrebo po novem tipu organizacije, ki temelji na prostovoljnem medčloveškem sodelovanju (Vila, 1994, 88). Te ugotovitve pa pravzaprav že pomenijo najširšo teoretično podlago tudi za razvoj teorije in prakse participativnega managementa.

Takojsen in neposreden vpliv Hawthorne eksperimenta je opazen že pri nekaterih teoretikih managementa, ki so svoja dela objavljali še pred drugo svetovno vojno. Izmed teh velja posebej omeniti L. Gullicka in C. Barnarda.

Luther Gullick je nadaljeval obdelavo nekaterih idej klasika N. Fayola, pri čemer pa je pri opredeljevanju elementov (funkcij) managementa pod vplivom že omenjenih

novih pojmovanj zamenjal funkcije "ukazovanje in kontroliranje" z "usmerjanjem in poročanjem". Prav tako je posebej poudarjal mentalno angažiranje človeka na delu, ki težko prenaša komandiranje. V tem smislu so potrebni liderji (vodilni), ki znajo ljudi motivirati.

Chester Barnard je bil praktik (od leta 1927 do upokojitve je delal kot predsednik New Jersey Bell Telephon Company), na katerega so močno vplivala dela Oliverja Sheldona in Eltona Mayo, ki so bila navdahnjena s humanizmom in so se gibala v sferah sociologije organizacije. Leta 1938 je objavil knjigo "Funktions of the Executive" (Vloga vodilnega v podjetju), v kateri organizacijo opredeljuje kot neke vrste kooperacijski sistem. Veliko pozornost namenja zato komunikacijam, ki so temelj funkcioniranja takega sistema, in vprašanju "sprejemljivosti avtoritete" (vsak vodilni ima samo toliko avtoritete, kolikor mu jo podrejeni dejansko priznavajo). V vsakem sistemu, ne glede na raven demokratičnosti, bo vodilni nekomu nekaj ukazal, ali podrejenemu postavil zahtevo, da nekaj naredi. Podrejeni bo to sicer napravil vendar z različno stopnjo prizadevanja in vnašanja svojih mentalnih naporov v nalogo, kar bo razvidno iz boljše ali slabše opravljenega dela. Kdaj bo podrejeni sprejel ukaz? Na to vprašanje je Barnard odgovoril:

- a) če sprejemnik popolnoma razume ukaz, kar pomeni, da je komunikacija, to je prenos ukaza, povsem jasna,
- b) če sprejemnik verjame, da je ukaz v skladu s cilji, ki si jih je postavila organizacija,
- c) če sprejemnik verjame, da je ukaz skladen z njegovimi osebnimi cilji,
- d) če je sprejemnik ukaza sposoben zadovoljiti zahteve, ki se postavljajo predenj

(po Vili, 1994, 92).

Z vidika naše razprave o participativnem managementu je vredna posebne pozornosti zlasti Barnardova ideja o pomenu identifikacije posameznika oziroma njegovih osebnih ciljev s cilji organizacije kot enega temeljnih vodil participativnega managementa. Mihelčič (1993, 40) v zvezi s tem pravi: Barnard je bil prepričan, da je najbolj pomembna naloga vrhovnega ravnatelja upravljanje vrednot združbe in zagotavljanje sodelovalnega prizadevanja članov pri uresničevanju ciljev združbe.

4.4. Motivacijske teorije

Nadaljnemu razcvetu organizacijskega behaviorizma oziroma raziskovanja pomena človeškega dejavnika v organizaciji v smeri, ki je bila v osnovi začrtana že z izsledki Hawthorne eksperimenta, smo potem priča predvsem po koncu druge svetovne vojne. Raziskujejo se zelo različni in številni elementi behaviorizma od značilnosti individualnega vedenja človeka (sposobnosti, osebnost, vrednote, verovanja, stališča, percepcija) do problemov motivacije (ekonomske in neekonomske) in značilnosti vedenja skupin (vedenjske norme, vloge, skupinsko mišljenje, kohezija itd.), ki lahko vplivajo na uspešnost in učinkovitost organizacije. Rezultat teh raziskovanj so številni novi organizacijski prijemi, ki so v sodobni organizacijski praksi že tudi dodobra uveljavljeni. Sem lahko uvrstimo zlasti različne metode izbire kadrov na podlagi visoko razvitih testov za ugotavljanje mentalnih in drugih sposobnosti ter osebnostnih lastnosti kandidatov, poskuse v smeri obogatitve dela (razširitev dela,

rotacije itd.), visoko razvite stimulatívne modele plačevanja dela, metode usmerjanja stališč zaposlenih, premakljivi delovni čas, komprimirani delovni teden itd. Z vidika raziskovanja teoretičnih podlag za razvoj participativnega managementa pa so v tem kontekstu zanimive predvsem nekatere motivacijske teorije. Na participativni management namreč gledamo prvenstveno kot na enega od učinkovitih motivacijskih prijemov.

Nesporno je, da je visoka motiviranost pri delu ključni pogoj tako za doseganje večje individualne delovne uspešnosti delavcev kakor tudi za doseganje večje uspešnosti organizacije kot celote. Iz tega razloga je vprašanje, kako doseči višjo stopnjo motivacije zaposlenih in ustrezno splošno motivacijsko klimo v organizaciji, vsekakor eno ključnih vprašanj managementa. Tudi organizacijska znanost je zato temu vprašanju posvetila veliko pozornost. Tako je nastalo veliko števílo teorij motivacije, od katerih si bomo v nadaljevanju ogledali le nekatere najpomembnejše, med katere uvrščamo zlasti:

1. teorijo ekonomske motivacije
2. motivacijsko teorijo Maslowa
3. Herzbergovo motivacijsko teorijo
4. motivacijsko teorijo Mc Gregorja.

Omeniti pa velja še nekaj avtorjev s tega področja, zlasti: Claytona Alderferja, Davida Mc Clellanda, W. J. Reddina in Vrooma.

Povedali smo že, da je **teorija ekonomske motivacije** osrednje vodilo klasičnih organizacijskih teorij. Njeno bistvo in izhodišče je v trditvi, da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar in druge materialne dobrine so po tej teoriji edina spodbuda, ki motivira človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za izplačilo zaslužka.

Kot smo videli, je že Hawthorne eksperiment ovrgel absolutno veljavnost te teorije. Tudi danes ni sporno, da je ekonomska stimulacija pomembna, vendar pa zanesljivo ni edina in ne nujno tudi najpomembnejša. Ekonomska stimulacija namreč ne deluje enako na vse strukture zaposlenih. Nižje kategorije delavcev, ki s svojimi zaslužki komaj pokrivajo osnovne eksistenčne potrebe, so vsekakor veliko bolj občutljive glede materialne motivacije kot delavci z višjimi zaslužki, ki niso eksistenčno ogroženi. V čim večji meri sta z zaslužkom zagotovljena normalen način življenja in dolgoročnejša socialna varnost, tem večjo vlogo poleg materialne motivacije dobivajo tudi različni neekonomski dejavniki. Praksa kaže, da so najboljši rezultati doseženi z ustrezno kombinacijo ekonomskih in večjega števila različnih drugih motivacijskih dejavnikov.

Motivacijska teorija Adama Maslowa iz leta 1954 temelji na hierarhiji petih človeških potreb, ki so po pomembnosti razvrščene takole:

- a) fiziološke potrebe (hrana, pijača, toplota, zrak itd.);
- b) potrebe po varnosti, pri čemer je varnost obravnavana v najširšem smislu (varnost zaposlitve in stabilnost eksistence, zagotovljena svoboda itd.);
- c) potrebe po pripadnosti, izhajajoče iz dejstva, da je človek družbeno bitje (pripadnost raznim združenjem, prijateljstvo, dobro sodelovanje s sodelavci in vodstvom itd.);
- d) potrebe po spoštovanju kot želji, da nam tudi okolica prizna določene uspehe in vrline (nagrade, napredovanje, profesionalna priznanja itd.);
- e) potrebe po samopotrjevanju oziroma samouresničevanju, ki se izraža v želji in prizadevanju človeka, da bi do konca razvil svoje sposobnosti, talent, kreativnost, čustvene nagibe itd.

Po Maslowu nastajajo potrebe v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi potreba naslednje stopnje, ki deluje kot motivacijski dejavnik.

Vidimo lahko, da pravzaprav vse zadnje tri stopnje potreb po tej teoriji že sodijo v krog tistih, k uresničevanju (zadovoljevanju) katerih lahko v veliki meri pripomore tudi participacija ljudi pri odločanju v organizaciji (podjetju).

Teorija Maslowa je zelo logična in je že zaradi tega široko sprejeta v praksi managementa. Kritiki ji očitajo, da je taka delitev potreb preveč toga in poenostavljena, kar je seveda točno. Zadovoljitev določene potrebe človeka ima brez dvoma zelo širok razpon možnosti. Uhan (1989, 192) v zvezi s tem pravi: Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z več hrane ne moremo motivirati, lahko pa ga motiviramo z boljšo kakovostjo hrane. Potrebi po komunikacijah je v nedavni preteklosti lahko zadostilo kolo, a sedaj komaj še avtomobil, potrebi po rekreaciji kot fiziološki potrebi je še nedavno bilo zadoščeno z gozdicami in nahrbtnikom, a sedaj je želja že jahta za zadostitev te potrebe. Kljub opisanim poenostavitvam pa je imela teorija Maslowa znaten vpliv na proučevanje delovanja motivacijskih dejavnikov povsod po svetu.

Frederick Herzberg je sredi petdesetih let razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti, ki temelji na ugotovitvi, da določene delovne okoliščine (higieniki ali vzdrževalni oziroma ekstrinzični dejavniki) povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a da njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Druga vrsta dejavnikov pa izvira neposredno iz dela in ti učinkujejo kot pravi motivatorji (intrinzični dejavniki). Sem spadajo zlasti: doseganje rezultata, priznanje, samo delo, odgovornost, napredovanje, rast in lasten razvoj.

Pozitiven rezultat uporabe Herzbergove motivacijske teorije je predvsem stremljenje k tehnološki preosnovi dela za doseganje večjega zadovoljstva in s tem večje učinkovitosti (obogatitev dela ali job enrichment kot ena od metod humanizacije dela), v naši razpravi pa jo omenjamo predvsem zaradi zanimivih ugotovitev o vrsti in pomenu t. i. ekstrinzičnih faktorjev. Če jih prikažemo po rastočem pomenu za ustvarjanje nezadovoljstva pri delu, je lestvica naslednja (ugotovitve temeljijo na metodi intervjuja):

- varnost
- status

- odnosi s podrejenimi
- osebno življenje
- plača
- delovni pogoji
- odnosi z nadrejenimi
- način nadzora
- splošna politika in upravljanje.

Vidimo torej lahko, da je plača šele na petem mestu, čisto na vrhu pomembnosti pa so odnosi z nadrejenimi, način nadzora in splošna politika ter upravljanje kot tisti elementi, ki so pogojeni neposredno s takšnim ali drugačnim načinom poslovnoorganizacijskega vodenja. Tudi te ugotovitve seveda govorijo v prid participativnega managementa kot enega od pomembnih vzvodov motivacije za uspešnost.

Motivacijska teorija Douglasa Mc Gregorja temelji na trditvi, da ni ustrezna stara teorija upravljanja "x (iks)", katere izhodišče je podmena, da povprečen človek ne želi delati, ampak se delu želi izogniti, če je le mogoče. Zato naj bi bilo ljudi potrebno k delu prisiljevati, jih stalno nadzorovati in jim pretiti s kaznimi, da dosežejo tisto, kar se od njih zahteva in pričakuje. Ljudje bežijo pred odgovornostjo in iščejo formalna navodila za delo, če je to le mogoče. Večina ljudi skozi delo išče predvsem varnost in ima zelo majhne delovne in poklicne ambicije.

Nasproti temu je Mc Gregor postavil teorijo "y (ipsilon)", s katero naj bi managerji dosegli boljše rezultate, kar je tudi dokazal. Teorija "y" temelji na šestih podmenah, ki jih v nadaljevanju na kratko povzemamo po Z. Jančiču (1990, 106) in A. Vili (1994, 110):

- a) Povprečen človek inherentno dela ne sovraži. V določenih razmerah je delo lahko celo izvor zadovoljstva.
- b) Kontrola in grožnje niso edini način doseganja organizacijskih ciljev. Ljudje se bodo sami usmerjali in kontrolirali svoje delo, če verjamejo v zastavljene cilje in soglašajo z njimi.
- c) Povprečen človek se nauči ne le sprejemati odgovornost, ampak si jo zna tudi sam naložiti. Izogibanje odgovornosti ni inherentna lastnost človeka, ampak posledica izkušenj.
- d) Ustvarjalne (inovativne) sposobnosti so široko razprostranjena lastnost po vsej populaciji in niso privilegij izbrancev (vodilnih v podjetju).
- e) V razmerah sodobnega industrijskega življenja je intelektualni potencial povprečnega človeka le delno izkoriščen.

Problemi torej niso v ljudeh in v njihovem odporu do dela, pač pa v nesposobnosti ali pa nepripravljenosti managerjev (vodij), da bi človeški potencial izkoristili kot pomemben vir za organizacijo. Zaradi tega Mc Gregor predlaga, da sodelavce pri delu vedno pritegnemo k participiranju pri odločitvah, da jim dodelimo odgovorna dela in izzive, ki jih bodo močneje motivirali za delo.

Motivacijsko teorijo Douglasa Mc Gregorja iz leta 1960 vsekakor lahko označimo za eno najbolj neposrednih in hkrati vsebinsko najbolj zaokroženih teoretičnih podlag sodobnega participativnega managementa.

Eno pomembnejših meril za ugotavljanje uspešnosti managementa na področju motivacije je prav gotovo intenzivnost identifikacije zaposlenih s cilji organizacije. Na podlagi stopnje motiviranosti po tem kriteriju lahko delavce v posamezni organizaciji razvrstimo v štiri skupine:

1. na tiste, ki skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje, **se istovetijo** s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa;
2. na tiste, ki se v celoti **podrejajo** skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, in so aktivni izvajalci v delovnem procesu;
3. na tiste, ki se **podrejajo** skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir za preživljanje, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem;
4. na tiste, ki so se odločili, da ob prvi primerni priložnosti **zapustijo** organizacijo, v kateri delajo, in jih ta organizacija ne zanima več.

Delovni proces je tem bolj učinkovit, čim več delavcev se istoveti s skupno dogovorjenimi cilji oziroma čim ugodnejša in višja je "motivacijska struktura" delavcev v posamezni organizaciji (Uhan, 1989, 194).

4.5. Sodobne organizacijske teorije o participativnem managementu

Deloma pod vplivom zgoraj obravnavanih motivacijskih teorij in drugih behaviorističnih spoznanj, kasneje pa zlasti tudi pod vplivom neposredne ekonomske prisile oziroma velikih sprememb v gospodarskem okolju (naftna kriza, inflacija, gospodarska recesija, prodor Japonske in drugih "azijskih tigrov" na svetovni trg, ekološki problemi itd.), ki so zahtevale hitre spremembe in povsem nove upravljalne prijeme za doseganje večje poslovne uspešnosti, se ideja participativnega managementa v okviru organizacijske teorije hitro širi. Sprememba odnosa do človeškega dejavnika v organizaciji torej posledica hkratnosti spremembe v družbenih vrednotah ter ekonomske nuje. Za organizacijo je danes ključno, da na zaposlene ne gleda več kot na strošek, temveč kot na pomemben vir. Jančič (1990, 109) v zvezi s tem pravi: Kadar management gleda na zaposlene predvsem kot na variabilen strošek (ki ga je moč skoraj vedno znižati), je najbolj verjetno, da bo njegova dejavnost usmerjena v iskanje sprememb skozi tehnologijo ali delovne metode (ki se kažejo v manjšem inputu dela) kot načinu zmanjševanja stroškov. Če pa management gleda na zaposlene hkrati kot na vire in sodelavce na konkurenčnem trgu, bo iskal predvsem načine, s katerimi bodo prišli do izraza pripadnost, kompetentnost in znanje vsakega delavca v smeri ciljev podjetja. Ključnega pomena je torej (99) prehod iz "kontrolne" organizacije na organizacijo, ki temelji na pripadnosti delavcev.

Človeški vir postaja s pojavom novih industrij in informacijske tehnologije tudi vse bolj redek, še posebej na zahtevnejših delovnih področjih. **Neisbitt in Aburdene** zato trdita:

“Konkurenčna prednost podjetja so ljudje izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k rasti organizacije” (po Jančiču, 1990, 112).

Eden najznamenitejših teoretikov managementa **Peter Drucker**, ki vodenje ljudi in dela razume kot eno od treh temeljnih komponent managementa (poleg vodenja poslov podjetja in vodenja vodilnih), je že v svojih zgodnejših delih iz konca petdesetih let opozarjal na ustrezen motivacijski pristop pri delu z ljudmi. V svoji zadnji knjigi (1993) z naslovom “Pokapitalistična družba (PostCapitalist Society)” pa o tem vprašanju razmišlja takole:

Danes je modno, da organizacije govorijo o ljudeh kot svojem največjem bogastvu. Le redke pa tudi v resnici verjamejo to, kar pridigajo. Večina jih še vedno misli, da ljudje bolj potrebujejo organizacijo kot ona njih. Dejstvo pa je, da morajo danes organizacije marketinško upravljati z zaposlenimi enako ali pa celo bolje kot s potrošniki. Ljudi morajo znati pritegniti, jih zadržati, jim dati priznanja in nagrade, jih motivirati, jim služiti ter jih zadovoljevati.

Odnos med organizacijo in strokovnjaki je povsem nov pojav, za katerega nimamo pravega izraza. Ne moremo več govoriti o delavcih, katerih lojalnost je mogoče kupiti z debelejšo kuverto, zato raje govorimo o “človeških virih”. Organizacija si mora izboriti njihovo lojalnost s tem, da dokaže, da zna izkoristiti njihovo znanje na obojestransko najboljši možen način.

Ker sestavljajo sodobno organizacijo specialisti, mora ta biti skupnost enakih, kolegov in partnerjev. Nobeno znanje ne more biti višje kot drugo. Vsakogar se ocenjuje po prispevku k skupni nalogi in ne po apriorni nadrejenosti ali podrejenosti. Zato sodobna organizacija ne more temeljiti na odnosu šefa in podrejenih. Biti mora tim.

Obstajajo le tri vrste timov. Prva vrsta je analogna dvojici v teniški igri. V takšnem timu, ki je majhen, se vsak posameznik prilagodi osebnosti, prednostim in slabostim partnerjev. Potem je tu tim, kot ga poznamo pri nogometu. Vsak igralec ima sicer določeno fiksno mesto, a celotno moštvo se premika skupaj vsi v napad, vsi v obrambo. Nazadnje poznamo še tim kot pri baseballu ali orkestru, v katerem imajo vsi igralci fiksna mesta.

V določenem trenutku organizacija lahko igra le eno vrsto igre in pri tem uporabi eno vrsto timov. Malo je težjih stvari kot ta, da se mora organizacija preleviti iz ene oblike delovanja v drugo.

Ameriška podjetja delujejo kot togi baseballski timi, japonska kot nogometne ekipe. Tam vsakdo opravlja svoje delo, vendar že od začetka delujejo skupaj. Z nalogo se gibljejo kot igralci z žogo. Da so se Japonci naučili tega, so potrebovali petnajst let. Toda, ko so prevzeli nov koncept, so razvojni čas izdelkov skrajšali za dve tretjini.

Nekatera ameriška podjetja so se zelo trudila, da bi prevzela japonski model, a brez večjega uspeha. Sprememba timskega dela je najtežje učenje odvajanje. Pomeni zavračanje težko pridobljenih znanj in navad, ki so se oblikovale celo življenje, globoko vsajenih vrednot stroke in, kar je morda še najtežje, opuščanje določenih navajenih in skrbno varovanih medčloveških razmerij. Pomeni tudi opuščanje tistega, čemur so ljudje rekli "naša skupnost" ali "naša družina".

Če organizacija želi uspešno delovati, mora biti organizirana kot tim. Nekoč je bil ideal organizacije pruska armada, v podjetjih pa njen sinonim Fordov tekoči trak. Danes je vse to preteklost. Konec je komandnega pristopa, saj mora že danes vsak zaposleni biti sposoben ravnati kot odgovoren odločevalec. Z drugimi besedami, vsi zaposleni se morajo videti kot "vodje".

Kljub temu je z organizacijo še vedno treba upravljati. Potrebni so ljudje, ki sprejemajo ključne odločitve, drugače stvari ne gredo naprej. Potrebni so ljudje, ki skrbijo za poslanstvo organizacije, njenega kolektivnega duha, njeno delovanje, njene rezultate.

Družba, skupnost in družina imajo lahko "voditelje", a le organizacija pozna menedžerje. Toda, čeprav mora imeti menedžment precejšnjo avtoriteto, ta ne more sloneti na ukazovanju, temveč na navduševanju (po recenziji Z. Jančiča, 1992, 19).

Zakaj smo si dovolili ta neobičajno dolg citat iz misli Petra Druckerja? Zato, ker menimo, da je v tem, kljub vsemu kratkem izvlečku, srževito zajeta vsa bistvena filozofija najsodobnejšega participativnega managementa! Lahko bi celo rekli, da gre v nekem smislu za vizijo (participativnega) managementa prihodnjega tisočletja. Govori namreč o koncu komandnega pristopa k organizaciji, o zaposlenih kot odgovornih odločevalcih, o odnosih prirejenosti, o navduševanju namesto ukazovanja in, kar je najbolj vznemirljivo, o vzpostavljanju neke vrste "**internega marketinga**" v razmerju med organizacijo in zaposlenimi.

Koncept internega marketinga, ki seveda vsebuje tudi zamisel visoko razvitega participativnega managementa, vsekakor pomeni vrhunec spremembe odnosa podjetij (organizacij) do lastnih zaposlenih. Temelji na podmeni, da so zaposleni prvi kupci (potrošniki) storitev podjetja, kar pomeni, da se mora podjetje (v nasprotju z dosedanjimi pojmovanji) truditi zadovoljiti različne želje in potrebe svojih zaposlenih, tako kot se trudi zadovoljiti želje in potrebe potrošnikov na eksternem trgu (gl. prvi odstavek gornjega citata iz Druckerja!). Organizacija mora torej vsestransko služiti svojim zaposlenim, pri čemer se po teoriji ravnovesja (Barnard, Simon) seveda potem lahko pričakuje adekvatna protivrednost (maksimalno prizadevanje) tudi s strani zaposlenih. Potrebe, katerih zadovoljitev zaposleni iščejo v organizaciji, pa še zdaleč niso samo materialne, ampak, kot smo videli že v prejšnjem poglavju, tudi psihološke, socialne in duhovne. **Huseman in Hatfield** (po Jančiču, 1990; 127) v eni novejših raziskav (1990) ugotavljata, da med protivrednostmi, ki jih zaposleni pričakujejo v okviru interne menjave (marketinga) od organizacije, izstopajo naslednje:

- občutek rezultatov dela
- smiselno delo
- plača

- izkoriščanje lastnih sposobnosti
- občutek dosežka
- delovni izzivi
- priznanje in napredovanje
- občutek osebne vrednosti.

Plača torej ni prvi in edini rezultat, ki ga delavec pričakuje kot protivrednost od organizacije. Veliko bolj pomembni so subjektivni občutki zaposlenega pri delu, ki so posledica medčloveških odnosov. Kot že večkrat povedano, pa v tem pogledu izjemno pomembno vlogo igra možnost vsestranskega sodelovanja zaposlenih pri sprejemanju odločitev v poslovnem procesu kot izraz participativnega managementa.

Nadaljnji razvoj koncepta internega marketinga, s katerim se je pri nas začel ukvarjati zlasti **Z. Jančič** (Marketing strategija menjave, 1990), bo verjetno peljal tudi v smeri razvoja organizacije (podjetja) kot "mini socialne države", kakor temu pravi **T. Hindle** (1994, 196). To pomeni, da bodo zaposleni vedno več različnih socialnih potreb, tudi tistih, ki niso neposredno povezane z delom (stanovanje, avtomobil, šport in rekreacija, kultura, dodatno socialno zavarovanje itd.), zadovoljevali prek organizacije (podjetja). Takšen trend razvoja bi bil skladen tudi s konceptom izgrajevanja t. i. "sistemov zainteresiranosti" kot alternativni sedanjemu "stimulativnemu nagrajevanju po učinku", o čemer razmišlja belgijski teoretik **Marcel Bolle de Bal** v svoji knjigi "Plačilo za uspešnost v sodobni družbi" (1990).

Toda, vrnimo se iz vizionarske sfere v realnost sedanjega časa. Praksa namreč žal v glavnem še vedno caplja daleč za teorijo in realizacija zgoraj predstavljenih najnovejših zamisli o celovitem internem marketingu je stvar prihodnosti. Razen tega smo z gornjim ekskurzom tudi nekoliko presegle prvotno postavljene okvire te razprave. Zato je prav, da se vrnemo k obravnavi ožjega segmenta participativnega managementa in k pregledu nekaterih najpomembnejših sodobnih avtorjev, katerih prispevki tvorijo teoretično podstat uveljavljanja participativnega managementa v današnji praksi.

Chris Argyris je že leta 1957 ugotavljal, da obstaja temeljno nasprotje med potrebami ljudi in zahtevami tipične organizacije, ki alienira in utruja delavce. Ugotavljal je, da je visoka organizacijska kultura in participacija delavcev sredstvo, ki omogoča, da se prične ustvarjati drugačno delovno mesto z več odgovornosti in več samostojnosti (Jančič, 1990, 107).

Zelo pomemben je vsekakor tudi prispevek teoretikov t. i. šole teorije odločanja, kamor uvrščamo H. Simona, J. G. Marcha, K. Lewina, H. J. Vrooma, R. Likerta in še nekatere znane avtorje. Predstavniki te šole opozarjajo, da v procesu uresničevanja organizacijskih (skupnih) ciljev sodelujejo ljudje iz krvi in mesa, česar ne smemo pozabiti pri oblikovanju procesa odločanja. V kontekstu naše teme velja izpostaviti zlasti dela **Rensisa Likerta**, ki je avtor t. i. sistema 4 kot sistema participativnega upravljanja ter **Kurta Lewina** z njegovimi deli s področja skupinske dinamike. Pri slednjem gre predvsem za metode opogumljanja posameznikov za sodelovanje pri odločanju in njihovo subjektivno sprejemanje skupaj oblikovanih odločitev.

Industrijski psiholog in sociolog **Rensis Likert** zagotovo sodi med najbolj priznane teoretike participativnega managementa. Likert trdi, da je participativno vodenje

ideal, ne glede na to, da ima lahko avtoritativno vedenje neke trenutne in kratkoročne rezultate, a dolgoročno ne vodi k uspehu podjetja. Ugotovil je, da visokoproduktivna ameriška podjetja, ki skrbijo za izboljšanje proizvodnih, istočasno pa tudi človeških faktorjev, dosegajo bistveno boljše rezultate kot tista, ki so se orientirala zgolj na proizvodne faktorje. Razvil je teorijo managementa, po kateri so možni štiri različni sistemi oziroma stili managementa, med katerimi je najpomembnejši in po njegovem tudi najprimernejši "sistem 4". Kratko predstavitev omenjenih sistemov v nadaljevanju povzemamo po A. Vili (1994, 197):

Sistem 1 (avtokratski) obravnava stil povsem avtokratskega vodenja, kjer ni zaupanja v podrejene, za napake obstajajo sankcije, ljudi na delo priganjajo s pretnjami, nagrade so redkost. Komunikacije običajno potekajo od zgoraj navzdol, v komunikacijah navzgor k vodstvu ni zaupanja. Odločitve se v glavnem sprejemajo pri vrhu organizacije.

Sistem 2 (paternalistični) je manj avtokratski, z nekaj več zaupanja v ljudi, a z nekakšnim dostojanstvenim gledanjem vodstva na podrejene. Podrejeni razpravljajo z vodstvom povsem sproščeno o problemih; če dosežejo uspeh, so lahko nagrajeni, za neuspeh pa tudi kaznovani. Komunikacije potekajo v glavnem od zgoraj navzdol, medtem ko so v obratni smeri lahko ali pa tudi ne sprejete z nezaupanjem. Večina odločitev je sprejeta v vrhu organizacije, vendar v okviru določenih politik, nekatere odločitve pa se lahko sprejmejo tudi na nižjih ravneh organizacije.

Sistem 3 (konzultativni) govorimo o zelo velikem zaupanju v podrejene, vendar zaupanje ni popolno. Podrejeni se počutijo sproščeni v razpravah z nadrejenimi in so za delo motivirani z nagradami, občasno pa tudi s sankcijami. Informacije tečejo v obeh smereh; komunikacije od spodaj so včasih sprejete z dvomi. Mnoge odločitve se sprejemajo na nižjih organizacijskih ravneh.

Sistem 4 (participativni) predstavlja zelo demokratičen stil vodenja, v katerem je med nadrejenimi in podrejenimi popolno zaupanje. Podrejeni zelo sproščeno razpravljajo z nadrejenimi o vseh problemih in imajo močno participativno vlogo pri reševanju problemov, definiranju ciljev in odločanju. Podrejeni so dejansko zelo aktivno vpleteni v vse organizacijske aktivnosti in motivirani na različne načine. Komunikacije potekajo v vseh smereh; odločanje je decentralizirano in razprostranjeno po vsej organizaciji. Poudarja se zaupanje v ljudi in njihovem zadovoljstvu se pripisuje velik pomen. Slednje bo tem večje, kolikor bolj bodo ljudje vplivali na ključne aktivnosti podjetja. Kontrola je v tem sistemu minimalna, ali je skoraj ni, ker se poudarjata odgovornost in samokontrola.

Likert je že v zgodnjih 60ih letih razvil tudi posebno organizacijsko strukturo podjetja, v okviru katere bi bilo mogoče v celoti realizirati sistem 4. Mihelčič (1993, 291) to strukturo označuje kot "kolegijsko obliko organizacijske sestave kot ene od interakcijskih oblik organizacije, ki se izraža skozi participativni sistem, učinkovito delujočih delovnih skupin", Vila (1994, 196) pa govori o "Likertovi strukturi povezujočih žebličkov". Gre za sistem povezanih in med seboj prepletenih delovnih skupin, kjer je vsaka skupina prek vodje (vmesnega člana) vključena v delo skupine na višjem organizacijskem nivoju. Tako je mikroorganizacijska struktura vključena v mezoorganizacijsko strukturo, ta pa v makroorganizacijsko strukturo. Odnosi znotraj posameznih delovnih skupin so maksimalno participativni, za razmerja med

skupinami pa velja načelo podpirajočih odnosov.

Rensis Likert je poleg tega prvi razvil in uvedel kontinuirano merjenje organizacijske klime in stališč delavcev v organizaciji. V ta namen je uporabljal posebne standardizirane vprašalnike.

Med avtorji s področja participativnega managementa se pogosto omenja tudi **Kanterjeva**. Mihelčič (1933) navaja, da je znana zlasti po svojih 4 F (focuse, friendlier, flexible, faster), torej: bolj osredotočeno, na prijateljski način, prilagodljivo in hitreje, kar naj bi ravnatelji (managerji, op. M. G.) uresničili s pomočjo ljudi ob ustreznih sodelovalnih razmerjih (48). Kanterjeva se ukvarja tudi s proučevanjem neformalne in vzporedne organizacije kot ključnega sredstva povečevanja učinkovitosti soudeležbe članov organizacij (236).

Kolarić, Kostić in Stefanović (1980, 69) posebej opozarjajo na pogojenost razvoja participativnega managementa z znanstveno tehničnim napredkom. Ugotavljajo, da v pogojih pospešenega znanstveno tehničnega napredka, ki zahteva od članov organizacije vse več intelektualnega, t. j. raziskovalno-ustvarjalnega dela in neposrednega angažiranja pri sprejemanju poslovnih odločitev, čisti tejlorski pristop k organizaciji že objektivno ni več izvedljiv. Zato vse bolj prihaja do postopne organizacijske integracije subjektivitete, ki v okvirih kapitalističnega družbenoekonomskega sistema postaja sestavni del sistema upravljanja in pomemben dejavnik razvoja podjetja. To je, kot pravi R. Garody, svojevrstna mutacija od upravljanja mehničnega tipa v metodo upravljanja kibernetičnega tipa (koordinacije, orientacije, ustvarjalnosti ter avtonomnih in povezanih celot).

V 70-ih in 80-ih letih je organizacijska teorija fascinirana od japonskega gospodarskega čudeža. Številni raziskovalci s tega področja se trudijo, da bi ugotovili njegovo skrivnost. Predvsem dejstvo, da japonska podjetja zlahka implementirajo nove strategije, za razliko od podjetij v zahodnem svetu, kjer je okorelost organizacije onemogočala vsak hitrejši strateški zasuk, je tisto, česar si strokovnjaki dolgo niso znali razložiti.

Jančič (1990, 101) pravi, da je šele delo **Pascala in Athosa**, ki je prvič izšlo leta 1981, dovolj nazorno opozorilo na ključni dejavnik japonskega gospodarskega čudeža - človeški faktor. Pri proučevanju dveh velikih korporacij, japonske Matsushite ter ameriškega ITT, sta avtorja uporabila model 7 S, ki sta ga skupno s sodelavci Petersom, Watermanom ter z drugimi razvila v ameriški svetovni organizaciji Mc Kinsey and Co.

Model 7 S ali "model srečnega atoma" govori o tem, da je organizacija učinkovita in uspešna, če zna uskladiti sedem dejavnikov: strategijo, strukturo, sisteme, stil vodenja, sposobnosti zaposlenih, sodelavce na delovnem mestu ter skupne vrednote. Za razliko od prvih treh ("trdih") dejavnikov, ki so praktično enaki v obeh korporacijah, Matsushita pomembno odstopa pri ostalih štirih ("mehkih") dejavnikih upravljanja.

Pogosto zasmehovana navada Japoncev, da fetišizirajo svoje podjetje ter pri tem izvajajo za zahodno pojmovanje povsem neprimerne rituale, kot petje himne podjetja, dviganje zastave, ponavljanje prisege, se je po ugotovitvah avtorjev izkazala kot

izredno učinkovit pristop, ki med člani organizacije vzbuja občutek skupnih vrednot in pripadnosti.

Matsushito poleg skupnih vrednot karakterizira tudi svojstven stil vodenja s pogostimi obiski v proizvodnji, skrbna izbira zaposlenih, njihova socializacija v delovno okolje ter stalno izpopolnjevanje in trening. Za **Matsushito** (ustanovitelja istoimenskega podjetja) je tako podjetje lahko dobro le toliko, kolikor so dobri v njem zaposleni ljudje.

Vsega tega njegov kolega v ITT ne pozna in ne ceni, zanj sta ključna stalno nezaupanje ter kontrola ljudi. Le-ti so lahko dveh vrst: "zmagovalci", ki jih je potrebno nagraditi ter "poraženci", ki jih je potrebno odstraniti (102).

Številna raziskovanja so opozorila še na mnoge druge značilnosti japonskega managementa, povezane z odnosom do človeškega dejavnika organizacije ("ringi" in "nemawashi" sistem upravljanja, krožki kvalitete, sprejemanje odločitev s konsenzom, izenačevanje pogojev delavcev in vodilnih itd.). Ameriški profesor **William G. Ouchi** pa je poskušal v okviru znamenite "teorije Z" fenomen Japonske približati zahodnemu svetu in ponuditi rešitve, ki bi bile prilagojene zahodni organizacijski kulturi. Pri tem je izhajal iz ugotovitve, da so mnoge od zgoraj omenjenih metod dela z zaposlenimi izvedljive in praktično uporabne samo na Japonskem, ker so pogojene s specifično japonsko nacionalno kulturo in tradicijo (splet budizma, šintoizma in konfucijanstva).

Ouchi si zastavlja vprašanje: "Ali naj se v Ameriki odrečemo svojemu individualizmu?" To je nemogoče, Ouchi pa je mnenja, da je to tudi nepotrebno, in ponuja svojo "teorijo Z", na podlagi katere nastaja Organizacija Z (Vila, 1994, 371).

Ouchi je na podlagi dolgoletnega temeljitega proučevanja značilnosti japonske organizacije opazil, da kljub vsemu v Ameriki obstaja nek tip organizacije, ki sicer ni povsem japonski, vendar pa je zelo podoben in dobro prilagojen zahodnjaškemu pogojem. Ta tip organizacije je imenoval Tip Z, ostala dva tipa pa sta Tip A (ameriški) in Tip J (japonski).

Med značilnostmi organizacije Tipa Z, ki jih ugotavlja in priporoča Ouchi (npr. dolgoročna zaposlitev, zmerno specializirana strokovnost, počasnejše napredovanje itd.), za potrebe naše razprave izdvajamo le tiste, ki se nanašajo na način sprejemanja odločitev v poslovnem procesu in na skrb za zaposlene. V zvezi s tem Ouchi svetuje tri lekcije: zaupanje, subtilnost in intimnost (Jančič, 108, 109).

Organizacija mora omogočiti participacijo zaposlenih in odločanje na podlagi visoke stopnje konsenza ter oblikovati močno lastno organizacijsko kulturo. Potreben je občutek za sočloveka, skrb zanj in podpora, tudi zunaj delovnega časa. Ljudi je treba vzgajati v duhu medsebojnega sodelovanja in razvijati veščine dobrih medsebojnih odnosov. Od nameščencev se pričakuje kreativnost, zdravo presojanje, modrost, izkušnje in subtilno razmišljanje. Hierarhija ne sme imeti velike vloge. Organizacija mora funkcionirati kot nekakšen klan, pri čemer je posebej pomembno razvijati teamsko delo.

Na tak način se lahko po Ouchiju zahodna podjetja povsem enakopravno kosajo z japonskimi konkurenti. Vidimo torej, da tudi Ouchi ugotavlja, da je bistvo razlik med

uspešnimi in manj uspešnimi organizacijami predvsem v upravljanju s človeškim dejavnikom. Na človeka se ne gleda več kot na strošek, ampak kot na pomemben vir.

Ključnega pomena je doseči čim višjo stopnjo pripadnosti zaposlenih podjetju in njegovim ciljem, torej prehod iz kontrolne organizacije na organizacijo, ki temelji na pripadnosti delavcev. **Mihelčič** (1993, 233) v tem smislu uporablja pojem "poistovetenje zaposlenih s cilji podjetja" in loči naslednje ravni poistovetenja na lestvici odtujenost - poistovetenje:

- prisila
- adaptacija
- kompenzacija
- poistovetenje ali identifikacija.

Etzioni govori o treh vrstah vključenosti v združbo ali ravnih poistovetenja. Njegova klasifikacija je zasnovana na razponu od nizke ravni vključenosti, ki jih označuje kot: odtujenost, preračunljivost in moralnost. V svojem bistvu se vključenost članov v združbi lahko giblje od izjemno pozitivnih občutkov z zmerno negativnimi in zmerno pozitivnimi med njimi.

Kadar proces poistovetenja, pravi Mihelčič, poteka v obliki participativnega ravnalnega sloga, se srečujemo pri ocenjevanju stopnje poistovetenja s tremi ravnimi vključenosti zaposlenih:

- prvi, najnižji ravni vključenosti, govorimo takrat, ko se pri ravnanju (managementu, op. M. G.) že srečujemo z velikimi prizadevanji za izboljšanje komunikacij in stališč, drugi zaposleni pa so še vedno relativno pasivni;
- drugi ravni govorimo takrat, ko si ravnatelji združbe prizadevajo, da bi druge zaposlene aktivno vključili v uresničevanje dogovorjenih predstav o potrebnih spremembah;
- tretji ravni pa je govor takrat, ko ravnateljstvo sprejme druge zaposlene kot partnerje v združbi in jih vključuje tudi v delitev rezultatov ali delitev dobička.

Brekić v svojih delih prepričljivo poudarja povezavo med participativnim managementom in inovativnostjo kot največjo kvaliteto sodobne organizacije. Participativni management zato neposredno uvršča med t. i. inovativne modele managementa (1994, 77).

Avtorica **Kanjuo - Mrčela** (1994, 23) posebej omenja, da se v zvezi s spreminjanjem osnovnega načina motiviranja zaposlenih od usmerjenosti na materialne ugodnosti k usmerjenosti na participacijo v ciljih organizacije spreminja tudi način vodenja v smeri od transakcijskega vodenja k transformacijskemu vodenju. Transakcijski manager poskuša najboljše od zaposlenih pridobiti z obljubami materialnih ali nematerialnih ugodnosti, transformacijski manager pa navdihuje zaposlene za cilje organizacije in poskuša doseči, da bi zaposleni svoje interese podredili koristim skupine oziroma organizacije.

Tito Conti, eden od utemeljiteljev teorije o "celovitem upravljanju oziroma obvladovanju kakovosti (Total quality management - TQM)", ugotavlja, da imamo

danes še vse preveč managerjev in premalo voditeljev (Javornik, 1996, 38). Voditelj mora imeti po njem veliko več sposobnosti kot manager. Tradicionalni manager sedi v velikanski pisarni v svojem slonokoščnem stolpu, če pa pogledamo resnično uspešne družbe, npr. Intel, Hewlett - Packard in podobne, boste tam našli ljudi, ki ne poveljujejo, marveč živijo skupaj z delavci. Zelo očitna razlika med managerji in resničnimi voditelji je v tem, da voditelj veliko več časa preživi s svojimi ljudmi, da je navezan na ljudi, ki delajo zanj, ne pa na korporacijsko lestvico.

Glavni vzvod doseganja vsestransko višje kakovosti Conti vidi v drugačnem odnosu do ljudi, kar je tudi osrednje vodilo filozofije celovitega obvladovanja kakovosti (TQM). Pri tem seveda ne gre za to, da bi se od delavcev zahtevalo, da več in bolj trdo delajo, ampak preprosto za to, da se jih vključi v poslovanje. Tudi v tem primeru je rezultat boljše delo, toda s tem, da se pri zaposlenih poveča občutek pripadnosti podjetju. To je pravi temelj za napredek. Če kakovost pojmuje tako, da morajo delavci trše in več delati, je težko verjetno, da bodo doseženi dobri rezultati. Če pa nam uspe vzpostaviti voditeljski način upravljanja, to je, da je odnos med managerji in delavci podoben odnosu med trenerjem in igralci v moštvu, potem ljudje delajo več, vendar hkrati tudi več dobijo. Najpogostejši vzrok kriz v podjetjih je v tem, da zaposleni v svojem delu ne najdejo zadovoljstva in samoizpolnitve. Če dosežemo, da zaposleni v delu začutijo zadovoljstvo, ustvarimo položaj, kjer pridobita obe strani: družba je uspešnejša, zaposleni pa zadovoljni. Zato Conti trdi, da 90 odstotkov podjetij pri uvajanju metod celovite kakovosti ni uspešnih, ker jih narobe razumejo. Ukvarjajo se z izboljševanjem organizacije in delovnih postopkov, toda ključ so ljudje - ključ so voditelji, ključ je prenašanje odgovornosti na zaposlene. Pri tem lahko pride tudi do neuspehov, ki so sestavni del igre, toda pri zaposlenih nastaja občutek pripadnosti in to je bistveno.

Tom Peters in **Robert Waterman** sta v knjigi "In Search of Excellence", izdani v zgodnjih 80-ih letih, objavila študijo o "kriterijih odličnosti podjetja". Pomembno mesto med temi kriteriji zasedata tudi "produktivnost s pomočjo ljudi" in "vodenje s pomočjo vrednot". Avtorja pravita, da se mora izvrstno (odlično) podjetje zavedati, da so v njem zaposleni ljudje njegova največja vrednost in temeljni dejavnik visoke produktivnosti ter kvalitete. V delovne enote je potrebno vnesti duh zaupanja, občutek družinske pripadnosti in visoko humane odnose. Ljudi je treba voditi neavtoritativno. Pri ljudeh je potrebno ustvariti skupno prepričanje in vrednote, za katere se je vredno truditi. Dobra osnovna filozofija lahko pogosto napravi več kot ekonomski resursi ali organizacijska struktura (po Vili, 1994; 340).

Petersova in Watermanova knjiga je bila prodana v zelo veliki nakladi in je prinesla neke vrste kulturni šok na področje organizacije in managementa, njuna načela pa se še danes pogosto navajajo v strokovni literaturi. Kljub nekaterim bolj ali manj utemeljenim kritikam teh načel ju nekateri upravičeno proglašajo za avtorja nekega novega humanizma, ki ga **Stoner** in **Freeman** imenujeta "gibanje za nove medčloveške odnose" (neo human relations movement) (po Vili, 1994). Participativni management je nesporno pomemben element tega gibanja.

Peters (po Kanjuo-Mrčela, 1994, 24) vidi naslednje nujne spremembe narave managerskega dela:

Stari manager:	Novi manager:
10 ljudi odgovornih managerju	50 - 70 direktnih poročil
razporejevalec dela	učitelj in oseba za preverjanje idej vodij/koordinatorjev samoupravnih timov
vsiljuje pravila	omogoča, daje strokovno pomoč
usmerjen navzdol ali navzgor	usmerjen horizontalno
veliko načrtuje	veliko gre naokrog
predstavlja potrebe srednjega in višjega managementa navzdol	predstavlja potrebe/ideje tima navzgor
zagotavlja nove ideje za zaposlene	pomaga zaposlenim/timom, da razvijejo lastne ideje

V svoji najnovejši knjigi "Osvobojeno upravljanje" (Liberation management) o vprašanih upravljanja s človeškimi viri **Tom Peters** razmišlja zelo podobno kot Peter Drucker. Na vprašanje, kako prosperirati v današnjem hitro spreminjajočem se svetu, Peters odgovarja, da moramo opustiti sedanjo managersko prakso in pustiti ljudem, da upravljajo sami s seboj. Decentralizacija, dehierarhizacija, temsko delo, projektne skupine, klastri strokovnjakov, mreže, so besede jutrišnjega managementa. Direktivni management? Se vam meša? (po Jančiču, 1993, 25).

Če smo ta pregled nekaterih pomembnejših sodobnih teorij in teoretikov s področja participativnega managementa začeli s Petrom Druckerjem, ga lahko z gornjimi mislimi Toma Petersa zaokrožimo in zaključimo. Še bi se lahko sprehajali po strokovni literaturi in navajali misli številnih avtorjev, ki so se posredno ali neposredno ukvarjali z vprašanji participativnega managementa. Vendar bi se verjetno začeli ponavljati. Vse večja participativnost zaposlenih na različnih področjih je namreč bolj ali manj splošno sprejeta usmeritev sodobnega managementa. Bistveno pa je vedeti, da ta trend ni posledica nekega nenadnega managerskega humanizma (čeprav seveda demokratizacija in humanizacija družbenih odnosov na vseh področjih zagotovo imata svoj vpliv tudi na teorijo in prakso organizacije in managementa), ampak je posledica spoznanja, da je to pot, ki vodi k večji učinkovitosti in uspešnosti organizacij. Ne gre torej za to, da bi kapitalizem želel dobiti bolj človeški obraz, ampak gre predvsem za njegovo večjo ekonomsko učinkovitost in uspešnost.

4.6. Podjetje poslovnih ljudi

Razpravo o teoretičnih podlagah participativnega managementa zaključujemo s kratkim povzetkom razprave ameriškega teoretika **Johna Casea** z naslovom "Podjetje poslovnih ljudi" (1993). Ta se nam zdi primerna za zaključek predvsem zato, ker izredno precizno, hkrati pa na zelo dostopen način definira in pojasni ekonomsko bistvo participativnega managementa kot najsodobnejšega trenda v managementu.

John Case pravi, da prihaja nova generacija podjetij, katerih skupna značilnost je povsem nov način razmišljanja o poslovanju, ki temelji na koncepciji skupnega dela ljudi v podjetju. Nekoč nedosegljiv cilj - **podjetje, v katerem bodo vsi zaposleni razmišljali kot lastniki** - že postaja del vsakdanjosti.

Podjetje 20. stoletja je nastajalo štiri desetletja (od 1880 do 1930) na podlagi

Taylorjeve teorije “znanstveni management”, ki temelji na dveh predpostavkah:

- a) definicija dela mora biti čim ožja (hitro obvladanje delovnih operacij),
- b) delavci potrebujejo neposredno kontrolo (tovarne 20. stoletja - “cesarstvo nadzornikov”).

Posledica tega je “mentaliteta mezdnih delavcev” ter način razmišljanja “mi (delavci) - oni (managerji)”, ki poraja nasprotja. Edina motivacija delavcev je, da zadovoljijo šefa (nadzornika) v okviru dodeljenih nalog, lastnega prizadevanja in motivacije za še boljše rezultate pa ni.

Toda nadzor kot metoda upravljanja ima svoje omejitve (nemogoče je predvideti vse podrobnosti v delovnem procesu, od delavcev pa se ne pričakuje, da bodo o čemerkoli sami razmišljali).

“Znanstveni management” odpove pred novimi izzivi

Po teh principih so podjetja uspešno delovala do začetka 70-ih let. Potem pa se konkurenca strahotno zaostri (zlasti s strani držav - “azijskih tigrov”: Japonske, Tajvana, Koreje, Singapurja itd.). Proizvajalci so morali začeti dosegati:

- japonsko kakovost
- in tajvanske cene.

Novo razmere na trgu so pokazale, da sistem specializacije in nadzora ter mentaliteta managerjev in nameščencev ne ustrezata več potrebam. Glavne pomanjkljivosti “znanstvenega managementa” so naslednje:

a) kakovost storitev - s pomočjo eskadrona nadzornikov je mogoče zagotavljati neko minimalno kakovost, toda kaj je z vrhunsko kakovostjo (zero defect, six sigma), ki je odvisna od malce dodatnega napora delavcev, katerega pa nadzorniki ne morejo zagotoviti, ampak ga je mogoče od delavcev “iztisniti” le z ustrezno motivacijo in ne s prisilo;

b) inovacije - uspešno vpeljati inovacije pomeni navaditi se, kako delati bolje, ceneje in hitreje (sposobnost uvajanja inovacij je bila na novem trgu največje bogastvo podjetja), pri čemer poslušni mezdni delavci niso vajeni učenja in dajanja novih idej.

Mrzlična iskanja novih metod vodenja

Mnoga podjetja še niso bila pripravljena na nove izzive in propadejo.

Drugod managerji mrzlično iščejo nove rešitve na področju vodenja in pojavljajo se nove teorije, svetovalno delo cvete. Eksperimentira se v različnih smereh, pri čemer predmet zanimanja postanejo predvsem metode vodenja ljudi. V zadnjih letih je najbolj navduševal pristop z nazivom “TOTAL QUALITY MANAGEMENT”, ki temelji predvsem na ideji čim večjega vključevanja zaposlenih v upravljanje (zlasti na nivoju organizacije delovnega mesta in delovnega procesa). Delavci za stroji sami preverjajo svoje napake, komentirajo razne pristope, predlagajo in preizkušajo boljše rešitve itd.

Vendar pa TQM, niti večina drugih podobnih reform v zadnjih 10. letih, niso veliko spremenili. Managerji še vedno dajejo navodila, delavci pa se trudijo naloge opraviti tako, kot jih je definiral management. Trenutna živahnost, ki jo je prinesla metoda TQM, torej ne zadostuje za doseg željenih ciljev.

Podjetje poslovnih ljudi

Med tavanjem in zmešnjavo, zaradi inspiracije ali slučajno, so nekateri managerji v zadnjem desetletju začeli eksperimentirati v popolnoma drugačni smeri, in sicer "kako v temelju spremeniti način razmišljanja in skupnega dela managerjev in nameščencev (delavcev) v podjetju". Konkretni poskusi so zelo različni, od uvajanja zelo visoke stopnje avtonomije organizacijskih enot z močno izraženo participativnostjo zaposlenih do različnih oblik notranjega lastništva in finančne participacije zaposlenih ipd. (opomba: nekatere od njih bomo na kratko prikazali v poglavju o participaciji zaposlenih v Ameriki).

Na prvi pogled podjetja nove generacije nimajo nič skupnega. Različni so pogoji in pristopi. Skupni pa so: mentaliteta, način razmišljanja, principi, ki "mentaliteto mezdnih delavcev" postavljajo na glavo. Tak pristop bi lahko povzeli takole:

To je podjetje delavcev, partnerjev, poslovnih ljudi. Mi delamo skupaj. Naša prihodnost - zaposlitev in finančna varnost - ni odvisna od radodarnosti managementa ("Oni") ali moči sindikata ("Mi"), temveč od našega skupnega uspeha na trgu. Delili bomo profit, kot po definiciji delimo tudi riziko.

Nihče v tem podjetju ni samo delavec. Ljudje imajo različna dela, različno zaslužijo in imajo različen obseg pooblastil, toda vsi delavci bodo dobili osnovne informacije in imeli pravico glasovati o vseh zanje bistvenih vprašanjih. Vsak zaposleni mora razumeti, kako teče poslovanje, spremljati poslovne rezultate in sprejemati odločitve, ki bodo prispevale k uspehu na trgu.

Novi način poslovanja popolnoma redefinira tudi vlogo generalnega direktorja. Namesto poveljevanja in izdajanja ukazov prevzema dve vlogi. Ena je vloga, ki jo ima kapitalist - podjetnik: poslovanje z vlagatelji, pregled nad številkami, razdelitev resursov. Druga pa je vloga, ki jo ima glavni trener in koordinator: učenje ljudi, kako naj vodijo svoje delo in zagotavljanje, da vsi delajo po istih pravilih.

4.7. Raziskave o ekonomskih učinkih participativnega managementa

Teoretična razmišljanja o pozitivnih ekonomskih učinkih participativnega managementa so dobila svojo nesporno potrditev v številnih znanstvenih raziskavah. Nemogoče je, in seveda tudi nepotrebno, da bi v okviru te razprave poskušali podati celovit pregled vseh opravljenih raziskav, ki se posredno ali neposredno nanašajo na obravnavano področje. Navedimo zato v dokaz zgoraj postavljene trditve le nekaj ilustrativnih primerov, pri čemer opozarjamo, da smo rezultate Hawthorne eksperimenta kot daleč najpomembnejše raziskave te vrste obravnavali že posebej.

Coch in French (po Kolarić in drugi, 1980, 45, 46) sta izvedla eksperiment v neki tovarni, ki je imela probleme s sprejemanjem in uveljavljanjem tehnoloških inovacij v nekaterih delovnih enotah. Eksperiment je zajemal tri delovne skupine. Prva skupina je bila samo obveščena o spremembah. Druga skupina je dobila vse potrebne informacije o nujnosti sprememb, poleg tega pa je bila zaprosena, da izbere svoje predstavnike, ki bodo pomagali pri izdelavi potrebnega programa prekvalifikacij. Tretja skupina pa je poleg vseh potrebnih informacij o vsebini in potrebnosti sprememb dobila tudi možnost, da vsi njeni člani sodelujejo pri izdelavi nove sistemizacije delovnih mest in programa prekvalifikacij.

Rezultat je bil naslednji: druga in tretja skupina, ki sta bili celovito obveščeni in pritegnjeni k neposrednemu sodelovanju pri uvajanju sprememb, sta se tem spremembam hitro prilagodili, medtem ko to za prvo skupino ni veljalo.

Ko je bil kasneje spremenjen tudi tretja prve skupine in je bilo tudi njej omogočeno neposredno sodelovanje pri uvajanju sprememb, je bilo prav tako ugotovljeno njeno hitro prilagajanje spremembam, povečanje proizvodnje in zadovoljstvo njenih članov.

Ti eksperimenti so zelo nazorno dokazali, da morajo biti v interesu učinkovitosti dela delavci ustrezno vključeni v procese obveščanja in odločanja.

Robert B. Maddux (1992, 14) navaja rezultate raziskave produktivnosti, ki so jo izvedli v dvanajstih rudnikih. Vsi rudniki so delali v enakih geoloških razmerah. Imeli so podobno sestavo delovne sile, enaki pa so bili tudi od vlade predpisani delovni pogoji. Produktivnost so merili v izkopanih tonah premoga na delavca na izmeno.

Rudnik z največjo produktivnostjo je dosegel 242 ton na delavca, medtem ko je rudnik z najnižjo produktivnostjo izkopal komaj 58 ton na delavca. Drugi rudniki so izkopali količine nekje med obema navedenima vrednostima.

Ugotovitve iz raziskave so pojasnili takole: "Razlike v doseženi produktivnosti so posledica načina, kako vodstvo dela z delavci. V najproduktivnejšem rudniku so posameznike pritegnili k postavljanju ciljev in k teamskemu reševanju problemov, imel pa je tudi veliko večjo stopnjo osebne odgovornosti."

Veltrop in Harington (po Jančiču, 1990, 110) v svoji raziskavi iz leta 1988 prikazujeta razvoj nove paradigme organizacije, ki temelji na pripadnosti delavcev (participativna organizacija), kot rezultat ekonomske nuje. S tem posredno dokazujeta ekonomske prednosti participativne organizacije pred staro paradigmo organizacije, ki jo Peters in Waterman opisujeta kot povečevanje rasti za vsako ceno, velikosti, kvantitativnih analiz, predvsem pa tejlorskega odnosa do delavcev in vseobsegajoče kontrole vsega in vsakogar.

V relativno stabilnih šestdesetih letih smo bili na Zahodu, ugotavljata avtorja, priča zgolj posamičnim poskusom graditve pripadnosti zaposlenih, ki pa so bili predvsem v senci prevlade konvencionalnega mišljenja o delovanju organizacije.

Potrebe po radikalnih izboljšavah organizacije prično močnejše naraščati šele v sedemdesetih letih, skladno z gospodarsko krizo in naraščajočo kompleksnostjo

okolij. Poskusi graditve pripadnosti tedaj pokažejo svoje prve rezultate in to predvsem v uspešnem delovanju novih podjetij.

V osemdesetih letih je prišlo do prave mrzlice iskanja novih oblik organiziranja, ki naj omogočijo podjetjem obstoj v nemirnem okolju. Graditev pripadnosti delavcev pokaže odlične ekonomske rezultate tudi v že obstoječih podjetjih.

Veltrop in Harington zato napovedujeta, da bo v devetdesetih letih eksponentno naraščalo število podjetij, ki grade na pripadnosti delavcev. "Pripadne" (participativne, op. M. G.) organizacije bodo postale nuja, *condictio sine qua non* uspešnega poslovanja.

Izjemno zanimivi so rezultati obsežne raziskave, ki jo je leta 1987 opravil **U.S. General Accounting Office** (ameriški vladni urad za plačilni promet) in jo omenja avtorica Kanjuo - Mrčela (1996, 9). Raziskava se je sicer prvenstveno ukvarjala z vprašanjem vpliva notranjega lastništva zaposlenih na poslovno uspešnost podjetij, vendar pa se njene bistvene ugotovitve neposredno navezujejo na pomen soodločanja zaposleni v poslovnem procesu. Zajela je obsežen vzorec 106 podjetij z lastništvom zaposlenih in 106 podjetij brez takšnega lastništva. Kot merilo uspešnosti so upoštevali dobiček in produktivnost. Rezultati študije so pokazali, da glede dobičkonosnosti med podjetji z notranjim lastništvom zaposlenih in brez njega ni bilo statistično pomembne razlike (čeprav je bil v podjetjih v lasti zaposlenih del dobička pred merjenjem uporabljen za nakup delnic za zaposlene). Glede produktivnosti pa se je izkazalo, da so največjo dosegli v podjetjih, v katerih je bilo lastništvo zaposlenih kombinirano z visoko stopnjo soudeležbe zaposlenih pri poslovnem odločanju. S tem so bile potrjene trditve, da samo lastništvo zaposlenih (brez istočasne udeležbe zaposlenih tudi v procesu poslovnega odločanja) ne določa poslovne uspešnosti podjetij.

Analiza, ki so jo leta 1989 opravili avtorji **Collins, Ross in Ross**, zajema številne empirične raziskave o učinkih participacije zaposlenih in predstavlja eno najbolj kompleksnih študij o prednostih in slabostih participativnega managementa v praksi. Zato jo v nadaljevanju predstavljamo bolj podrobno.

4.8. Prednosti in uporaba participativnega managementa v praksi

Rezultate študije zgoraj omenjene skupine avtorjev (Collins, Ross, Ross) ter še nekaterih drugih raziskav o praktičnih vidikih participacije zaposlenih povzemamo po B. Kavčiču (1991). Na podlagi različnih virov je, kot pravi Kavčič, mogoče pozitivne učinke participacije strniti v več kategorij. Participacija prinaša različne prednosti na različnih ravneh, različne z vidika delavcev in z vidika vodstva oziroma podjetja.

Z vidika delavcev (zaposlenih) so prednosti participacije predvsem tele:

- izboljša medsebojne komunikacije in sodelovanje med delavci samimi in delavci ter vodstvom

- poveča vključenost delavcev v podjetje, sodelovanje v dogajanjih in odločanju v podjetju
- prispeva k večjemu poznavanju ne le podjetja, ampak dejavnosti v celoti
- pospešuje timsko delo (to ima vrsto prednosti za delavce)
- prispeva k temu, da so delavci ponosni na podjetje, kjer so zaposleni
- prispeva k večji dolgoročni trdnosti zaposlitve, kar je posebej v razmerah velike brezposelnosti zelo pomemben motivator za delavce ter
- prispeva k boljšim osebnim dohodkom zaposlenih.

Z vidika podjetja je mogoče kot prednosti participacije zaposlenih po Kavčiču opredeliti predvsem te:

- a) **Ugoden vpliv na produktivnost dela, na inovativnost delavcev in na kakovost izdelkov in storitev.** Vpliv na produktivnost se oblikuje zlasti z nastankom občutka "psihološke lastnine". Pomeni, da zaposleni začnejo s sredstvi, materialom, časom itd. ravnati bolj skrbno, kot da gre za njihovo individualno lastnino. Vrhunske kakovosti ni mogoče doseči brez velike pripadnosti delavcev podjetju, brez njihovega dobrega počutja in identifikacije z izdelki in storitvami. Prav tako inovativnosti ni mogoče povečevati brez demokratizacije razporeženja v podjetju. V strogi hierarhični organizaciji z ostro izraženimi odnosi nadrejenosti in podrejenosti, inovativnosti ni. Ali pa je le-ta na nizki ravni in omejena le na vodilne.
- b) **Izboljša se organizacijska klima.** Zaposleni so bolj zadovoljni z delom in organizacijo, pa tudi s plačo, zato se zmanjšata fluktuacija in odsotnosti, kar ima neposredne ugodne ekonomske učinke. Bolj ugodno razporeženje v organizaciji tudi olajšuje uvajanje novih oblik organizacije in sploh sprememb v podjetju. Stalne spremembe pa so nujne, da se lahko sodobno podjetje tekoče prilagaja tržnim zahtevam. Zaposleni bolje razumejo odločitve v podjetju. Če pri odločanju tudi sami sodelujejo, odločitve tudi hitreje in dosledneje izvajajo.
- c) **Izboljšajo se odnosi med zaposlenimi in vodstvom.** Več je medsebojnega zaupanja in razumevanja. Osnovni odnos ni sovražen, ampak sodelujoč, zaupen. Izboljšajo se komunikacije v podjetju. Delavci več in natančneje zvedo, kaj se dogaja v podjetju in kakšen je položaj le-tega, kaj so dosežki, kaj problemi itd. Obenem delavci dajejo vodstvu bolj natančne informacije o razmerah na njihovih delovnih mestih in v podjetju nasploh. Zato se poveča uspešnost odločanja vodstva v podjetju. Bolj poudarjeno razporeženje sodelovanja in medsebojnega zaupanja zmanjša raven konfliktov in predvsem povečuje možnosti reševanja le-teh, preden dobijo destruktivno moč. Poveča se tudi sodelovanje med deli podjetja, oziroma zmanjšajo se pregrade med oddelki in skupinami.

Kavčič pravi, da se kot posledica vsega navedenega poveča konkurenčna sposobnost podjetja do drugih podjetij in tudi na mednarodnem trgu. Prav visoka stopnja sodelovanja med zaposlenimi in vodstvom je lahko tisti dejavnik, ki posameznemu podjetju zagotovi potrebno konkurenčno prednost pred drugimi. Skratka, uspešno podjetje zmora tisto, česar manj uspešna ne zmorejo ali pa to zmora bolje, hitreje in ceneje. Participacija zaposlenih prispeva k oblikovanju produktivne organizacijske kulture in k razvoju temeljnih vrednot, ki so za uspešnost podjetja potrebne. Recimo: samo po sebi se razume, da morajo vsi skrbeti za

kakovost izdelkov oziroma storitev, ni problemov, če je treba delati nadure, ob nedeljah, praznikih itd.

K številnim prednostim participativnega managementa, ki jih navaja Kavčič, bi vsekakor veljalo dodati še eno zelo pomembno, in sicer: **s participacijo zaposlenih pri poslovnoorganizacijskem odločanju se doseže tudi višja kvaliteta sprejetih odločitev.** Pa ne gre le za to, da "več glav več ve", kot pravi stari pregovor. Participativno sprejete odločitve namreč poleg tega že upoštevajo in odražajo tudi predhodno usklajene interese različnih socialnih skupin v podjetju, ki so kot "zainteresirani dejavniki" sodelovale v procesu kreiranja odločitve, s čimer je zagotovljena tudi njena splošna sprejemljivost in nekonfliktnost v fazi izvajanja.

Seveda niso redki tudi nasprotniki participativnega managementa, zlasti med nekaterimi managerji iz prakse. Glavne kritike participacije zaposlenih, ki so se izoblikovale v praksi, je po raziskavi (Collins, Ross in Ross), ki jo povzema Kavčič, mogoče združiti v naslednje skupine:

a) **Delavska participacija ima za posledico gospodarsko manj učinkovito odločanje in slabše poslovanje podjetja.** To je verjetno najpogostejša in najobširnejše utemeljevana kritika. Zaradi gospodarske neuspešnosti je padlo tudi jugoslovansko samoupravljanje. Kritiko, da je delavska participacija gospodarsko neuspešna, je slišati predvsem od delodajalcev oziroma lastnikov. To kritiko utemeljujejo z različnimi interesi dela in kapitala. Delavci naj bi s participacijo uresničevali predvsem svoj primarni interes, torej čim višje plače. Obenem pa participacija postavlja delodajalcem tudi številne druge omejitve glede uporabe delovne sile (delovni čas, plačani dopusti, odpuščanje delavcev, uvajanje novih tehnologij, ki povečujejo izkoriščanje zaposlenih itd.). S tem se omejujejo možnosti kapitala za reprodukcijo, kar vodi do manjše uspešnosti podjetja (201).

Na podlagi vsega doslej povedanega lahko rečemo, da gornje stališče izhaja v osnovi iz tejlorističnega pojmovanja organizacije in managementa. Zato na tem mestu ne kaže ponovno obširneje polemizirati s takšnimi pogledi na vlogo človeškega dejavnika v organizaciji (M.G.).

b) **Odločanje, pri katerem sodelujejo zaposleni, terja veliko časa.** To pa pomeni na eni strani dražje odločitve, če je za odločanje porabljen plačan čas. Na drugi strani pa odločanje s sodelovanjem zaposlenih pomeni, tudi počasnejše odločanje. Organe je treba sklicati, pripraviti in razmnožiti material itd., za vse to pa se seveda porabi več časa, kot če odločitev sprejme posameznik (manager). Iz tega nedvomno sledi, da niso vse odločitve primerne za participativno odločanje. Tiste, ki jih je treba sprejemati hitro, posebno če je sicer gospodarska škoda velika, ne sodijo v to kategorijo.

Brekić (1994, 54) v zvezi s tem pravi, da je sicer res, da se participativne odločitve sprejemajo nekaj počasneje, vendar pa se potem hitro realizirajo, ker so usklajene že med sprejemanjem.

c) **Participacija ustvari med zaposlenimi nerealna pričakovanja.** Gre za to, da pričakujejo višjo stopnjo uresničevanja svojih interesov kot je objektivno mogoče, ali kot jo v resnici lahko dosežejo. S participacijo zaposleni lahko potencirajo

socialno plat odločitev. Vendar je uspešnost uresničevanja interesov zaposlenih večstransko omejena. Zato participacija (lahko) vodi v resignacijo, ker se pričakovanja ne uresničijo.

- d) **Participacija zakriva odgovornost za odločanje.** To problematiko poznamo iz naših težav s kolektivnim (samoupravnim) odločanjem. Vendar je očitno ključni problem pri zagotavljanju odgovornosti pravzaprav v razvijanju meril uspešnosti odločanja in poslovanja podjetij nasploh. Dokler ni zanesljivih meril uspešnosti, tudi zagotavljanja odgovornosti za neuspešnost ne more biti.
- e) **Participacija povzroča konflikte in destrukcijo.** Ta kritika temelji na utemeljevanju, da pravica do predstavitve in zagovarjanja različnih interesov zaposlenih nujno vodi v konflikt z interesi delodajalcev. Spopad interesov pa ima lahko destruktivne učinke (201).

Zadnja kritika, ki jo navajajo Collins, Ross in Ross, izvira pravzaprav iz t. i. sindikalističnega pojmovanja delavske participacije, po katerem so cilji in interesi dela in kapitala nujno antagonistični in se medsebojno izključujejo. Zato tudi sistem delavske participacije razume v bistvu kot obliko sindikalnega boja. Dejansko pa, kot je razvidno iz celotne dosedanje razprave, ideja delavske participacije temelji na zasledovanju skupnih ciljev dela in kapitala. Pri tem so izhodiščni interesi resda lahko različni, vendar pa mora biti delovanje istosmerno (različni interesi - isti cilji). Prav tako je treba v zvezi s tem opozoriti na dejstvo, da se vse navedene kritike nanašajo le na pojavne oblike t. i. kolektivne participacije (sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju o skupnih zadevah v podjetju prek posebnih delavskih predstavništev), medtem ko vsaj prednosti individualnih oblik participacije zaposlenih v teoriji v glavnem niso več sporne.

Kakorkoli že, pozitivni učinki delavske participacije očitno prevladujejo nad njenimi slabostmi, kajti dolgoročno lahko govorimo o porastu delavske participacije tako glede praktičnega uvajanja kot tudi glede sprejemljivosti same ideje. Z gotovostjo je mogoče reči, da se povečuje število podjetij, v katerih so uresnili to ali ono obliko sodelovanja delavcev pri odločanju znotraj podjetij. Posebej to velja za večja podjetja, v manjših je stanje slabše. Collins, Ross in Ross naprimer navajajo podatke različnih avtorjev, ki potrjujejo to zakonitost za ZDA. Če učinke delavske participacije ocenjujejo kot pozitivne, je vprašanje, zakaj je ne uvajajo pogosteje. Na podlagi raziskave med ameriškimi managerji omenjeni avtorji končujejo, da gre predvsem za nenaklonjen odnos managementa. Management praviloma podpira participativno vodenje, vendar ga praktično ne uvaja, kljub dokazom, da le-ta ugodno vpliva na uspešnost podjetja. To je v svojih raziskavah ugotovil že ameriški sociolog Likert (1960, 1967). Participacija delavcev namreč zmanjšuje avtonomijo managementa pri uporabi delovne sile zaposlenih (Kavčič, 1991, 198, 201).

Ko govorimo o nespornih prednostih participativnega managementa v primerjavi s klasičnim avtokratskim managementom, ne moremo mimo vprašanja, ali je torej slednji v sodobni organizaciji že popolnoma preživet in neuporaben. **Mihelčič (1933, 281)** na to vprašanje odgovarja posredno skozi razmišljanje o uporabnosti linijske organizacijske strukture oziroma oblike organiziranosti, za katero sta, kot vemo, značilna tudi hierarhija avtoritete in avtokratski slog vodenja. V zvezi s tem pravi: Linijska oblika naj bi bila učinkovitejša kot druge oblike v primerih, ko je treba

odločitve hitro sprejeti, ker jih narekujejo izjemni pogoji. Tu gre običajno za sprejemanje odločitev, ki se nanašajo na obstoj združbe, zato so potrebne takojšnje usmerjevalne odločitve in aktivnosti. V takšnih okoliščinah se uporabljajo samo tisti komunikacijski člani, ki zagotavljajo nadaljnji obstoj združbe. Osebni interesi so podrejeni interesom združbe. Neformalne komunikacije izgubijo svoj pomen. Opustijo in ne upoštevajo se vsi formalni organizacijski sporazumi, ki bi ovirali učinkovito reševanje življenjsko pomembnih sporazumov za združbo. V novejši organizacijski teoriji je linijska oblika organiziranosti predmet ostrih kritik. Veliko število organizacijskih teoretikov, zlasti s področja vedenjske šole ali smeri, meni, da linijska organizacija ni več uporabna za organizacijsko sestavo sodobne (gospodarske) združbe. Če pa sprejmemo tezo, da je uporabnost pojavne oblike organizacijske sestave pogojena s prej navedenimi skupinami dejavnikov, potem te oblike ne smemo šteti kot povsem neuporabne.

Uporaba linijske oblike organiziranosti je primerna v razmerah, v katerih pričakujemo, da člani združbe ne bodo prizadeti, in da avtoritativno odločanje ne bo negativno vplivalo na njihovo samozavest, ponos in zadovoljstvo. Nekatere kratkotrajne oblike organiziranosti nam lahko služijo kot primer za ustreznost uporabe linijske oblike: status podrejenosti je tu le začasen in ne povzroča odklonilnih občutkov sodelujočih.

Isti avtor v zvezi z vprašanji praktične uporabe participativnega managementa pravi tudi naslednje: Gre za to, da številne raziskave kažejo na boljše ekonomske rezultate v primerih participativnega ali sodelovalnega sloga ravnanja kot v primerih ozko opredeljenega avtorskega sloga. Toda v soočenju s potrebo po večji ekonomski uspešnosti ravnateljstva združb v nasprotju s to veljavno ugotovitvijo raje izbirajo ekonomsko manj učinkovit slog. Ta paradoks je mogoče pojasniti s tem, da je v kritičnih trenutkih združb poudarek na kratkoročno vidnih dosežkih, ki jih je na hitro najlažje doseči z odpuščanjem zaposlenih ter strožjim nadzorom pri vsakodnevnem delu. Dosežki te vrste so najpogosteje varljivi, saj nam niti ne odpravijo niti ne odkrivajo bolj ali manj nevarnih dolgoročnih problemov (82). Prav tako je avtorski slog managementa po Mihelčiču (149) uporaben tudi, če je osebe raznoliko, neizobraženo in neinicijativno, ali pa če je manager znatno bolj moder in pravičen od podrejenih.

Upoštevajoč povedano torej lahko rezimiramo, da:

- 1) v teoriji ni več spora o številnih dolgoročnih prednostih participativnega v primerjavi s klasičnim avtorskim managementom, pri čemer pa se skladno s principi situacijskega pristopa k organizaciji tudi slednjemu še vedno priznava vsaj kratkoročna uporabnost, predvsem v določenih posebnih situacijah (npr. krizne razmere v organizaciji ipd.);
- 2) praksa počasneje sledi teoriji, vendar pa se tako sprejemljivost ideje kot tudi praktična uporaba različnih oblik participativnega managementa nezadržno širi;
- 3) je uresničevanje participativnega managementa nesporno zahtevnejše od izvajanja avtorskega, vendar postaja participativno upravljanje s človeškim dejavnikom zaradi svojih konkurenčnih prednosti v sedanjih pogojih gospodarjenja vse bolj že tudi ekonomska nuja in celo stvar preživetja organizacij.

Zgoraj navedene ugotovitve še dodatno potrjuje zlasti dejstvo, da je participativno upravljanje s kadri že postalo tudi bolj ali manj splošno sprejet kriterij različnih modelov za ocenjevanje kakovosti in poslovne odličnosti podjetij, o čemer bomo na kratko spregovorili v nadaljevanju.

4.9. Zaposleni kot pomemben element kriterijev kakovosti in poslovne odličnosti podjetij

Nesporno je torej, da so zaposleni lahko največja konkurenčna prednost podjetij. Zato se jim v splošnih prizadevanjih za dvig kakovosti poslovanja podjetij v okviru filozofije "celovitega obvladovanja kakovosti (total quality management - TQM)" namenja posebna pozornost tudi pri oblikovanju različnih formalnih kriterijev za ocenjevanje kakovosti in konkurenčnosti podjetij. Povedali pa smo že, da **celotna filozofija TQM temelji prav na ideji čim večjega vključevanja zaposlenih v poslovanje, torej na ideji participativnega managementa**. Marolt (1996, 646, 647) pravi, da je TQM večdimenzionalni managerski model, ki mu ni edini cilj, da podjetje/ustanova doseže le večji profit ali zadovoljstvo kupca ali le pridobitev nekega certifikata. V primerjavi s standardi ISO 9000 predstavlja ta model njihovo nadgradnjo in je predvsem strateško naravnano. Posebna pozornost pa je namenjena sodelovanju zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja/ustanove in projektno-timski organizacijski strukturi podjetja/ustanove. Zink in Baeuerle (1996, 213) pa v zvezi s TQM poudarjata večdimenzionalno opredelitev pojma kakovosti (kakovost proizvodov/storitev, kakovost procesov, kakovost delovnega življenja, kakovost zunanjih odnosov).

V svetu so se na podlagi spoznanja o vse intenzivnejšem tekmovanju za tržišče in tržne deleže, v katerem lahko preživijo le tista podjetja in tista gospodarstva, ki sprejemajo in udeležujejo filozofijo celovitega obvladovanja kakovosti, razvila široka gibanja za dvig kakovosti poslovanja podjetij. Običajno se ta gibanja manifestirajo v obliki sprejetja nacionalnih programov kakovosti in podeljevanja posebnih priznanj za kakovost.

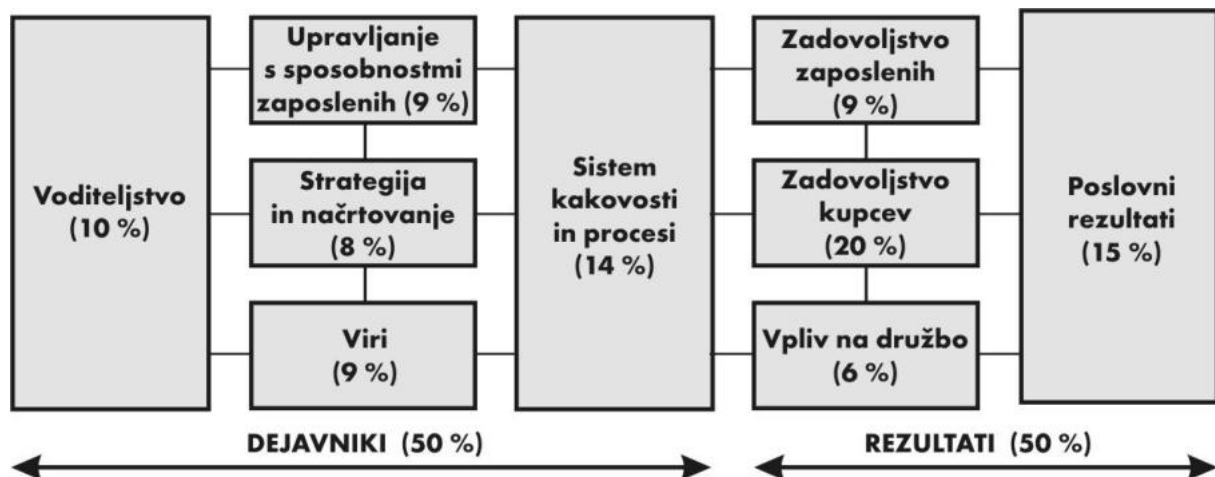
Japonska je široko gibanje za razvoj zavesti o pomenu kakovosti sprožila že v zgodnjih 50-ih letih. Z namenom izboljšati kontrolo kakovosti je uveljavila koncept CWQC (Company - Wide Quality Control) kot nacionalno strategijo kakovosti. Leta 1951 so v okviru omenjenega koncepta, čigar namen je danes že presežen, uvedli Demingovo priznanje (Deming Prize) posameznikom in podjetjem. Danes je, kot vemo, kakovost in konkurenčnost japonskih podjetij referenčni pojem, Japonska pa vodilna svetovna gospodarska in tehnološka velesila.

V **Ameriki** je Kongres na vrhunski pomen kakovosti opozoril z aktom "Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act", ki je bil sprejet leta 1987. V njem je bil podčrtan pomen, ki ga ima kakovost za konkurenčnost ameriških proizvodov, in na podlagi katerega je bilo uvedeno ameriško nacionalno priznanje za kakovost (Malcolm Baldrige National Quality Award). Ostali ukrepi za promocijo dviga kakovosti v Ameriki so vsebovani v programih različnih vladnih organov.

V 80-ih letih so tudi evropska podjetja začela dokončno spoznavati, da je za preživetje in uspeh poslovanja treba kakovosti nameniti bistveno večjo pozornost. Leta 1988 je štirinajst vodilnih evropskih podjetij v ta namen oblikovalo Evropsko fundacijo za management kakovosti - E.F.Q..M. (European Foundation for Quality Management), katerega članstvo je že do leta 1994 naraslo na 350 podjetij iz večine zahodnoevropskih držav in večine gospodarskih sektorjev. Eden najpomembnejših dosežkov te fundacije je razvoj in predstavitev **evropskega modela celovitega obvladovanja kakovosti oziroma tako imenovanega evropskega samoocenitvenega modela poslovne odličnosti**, ki je leta 1992 postal podlaga najpomembnejšemu evropskemu poslovnemu priznanju, to je evropskemu priznanju za kakovost - EQA (The European Quality Award). Model je bil razvit ob sponzoriranju Evropske komisije, Evropske fundacije za management kakovosti in Evropske organizacije za kakovost (European Organisation for Quality), katere polnopravni član je od leta 1992 tudi Slovensko združenje za kakovost.

Podobno kot japonski in ameriški tudi evropski model poslovne odličnosti vsebuje več kriterijev, med katerimi pomembno mesto zavzemata tudi "upravljanje s kadri oziroma usmerjanje sodelavcev" in "zadovoljstvo zaposlenih oziroma sodelavcev". Prvi sodi v sklop tako imenovanih "dejavnikov ali predpogojev poslovne odličnosti" (poleg vodstva, politike in strategije, virov in procesov), drugi pa med "rezultate delovanja podjetja" (poleg poslovnega rezultata, zadovoljstva porabnikov oziroma strank in percepcije o podjetju v širši družbi). Borko (1996) predstavlja bistveno vsebino omenjenih kriterijev takole:

Upravljanje s kadri (usmerjanje sodelavcev). Ta kriterij pokaže, kakšne so oblike upravljanja z zaposlenimi v organizaciji. Pristop k celoviti kakovosti nazorno prikaže, kako organizacija sprošča celotni potencial svojih ljudi, da bi nenehno izboljševala poslovanje, kako načrtuje izpopolnjevanje zaposlenih in podobno.



Slika: **Kriteriji evropskega priznanja za kakovost**
(Zink, Baeuerle, 1996, 213)

Zadovoljstvo zaposlenih (sodelavcev). Ta kriterij vsebuje prvine, ki pokažejo, kako organizacijo občutijo zaposleni. Pristop k celoviti kakovosti naj bi zadovoljil njihove potrebe in pričakovanja. Sem sodijo vprašanja, ki zadevajo delovno okolje, lokacijo, prostore, udobje, ukrepe za zagotovitev zdravja in varnosti, medsebojne odnose, ocenjevanje uspešnosti, določanje ciljev in načrtovanje kariere, usposabljanje,

napredovanje, priznanja in nagrade, vodstveni slog, varnost zaposlitve, posredno pa tudi izostajanje in boleznina, vračanje nekdam zaposlenih in podobno.

Tudi v Sloveniji je vlada že leta 1993 sprejela nacionalni program kakovosti, katerega sestavni del je tudi uvedba Priznanja Republike Slovenije za kakovost na podlagi posebnega zakona. Kriteriji za podeljevanje priznanja so v celoti primerljivi s kriteriji evropskega modela poslovne odličnosti, kar pomeni, da se tudi skozi slovensko priznanje za kakovost v bistvu promovira participativni management.

4.10. Klasifikacije participativnega managementa

V strokovni literaturi zasledimo različne klasifikacije managementa po kriteriju odnosa do človeškega dejavnika v organizaciji. Avtorji **Fiedler** ter **Blake in Moutonova** tako pri svojih klasifikacijah uporabljajo kriterij pretežne usmerjenosti na naloge oziroma na ljudi kot tiste temeljne značilnosti, po kateri se različni stili managementa razlikujejo med seboj. Ker je poudarjen pomen človeškega dejavnika v organizaciji, naj bi bili managerji bolj usmerjeni na ljudi kot pa na naloge. **Vroom in Yetton** sta (po Kanjuo - Mrčela, 1994, 22) uporabila kriterij nivoja participacije podrejenih pri odločanju in izoblikovala t. i. "drevo odločanja", ki vsebuje pet stilov managerskega odločanja, in sicer:

- a) manager sam odloča na osnovi informacij, ki jih ima;
- b) manager dobiva informacije od podrejenih, odloča pa sam;
- c) manager podrejene osebno seznanja s problemom in želi spoznati njihove predloge;
- d) manager podrejene v skupini seznanja s problemom in želi spoznati njihove predloge in ideje pred odločanjem;
- e) manager seznanja skupino s problemom in v razpravi skupaj odločajo.

Prav tako velja v tej zvezi posebej omeniti tudi **Nagela**, ki je glede na vpliv, ki ga imajo na odločanje nadrejeni oziroma podrejeni, opredelil naslednje stile managementa na kontinuumu od avtoritativnega do demokratičnega:

- **avtoritarni** (odloča nadrejeni, pogosta uporaba sile)
- **patriarhalni** (odloča nadrejeni, pogosta uporaba manipulacije)
- **informirajoči** (odloča nadrejeni, prepričevanje)
- **svetovalni** (nadrejeni informira, podrejeni povedo svoje mnenje)
- **participativni** (skupina odloča znotraj dogovorjenih okvirov)
- **demokratični** (skupina odloča, predstojnik je samo koordinator).

Kontinuum se lahko po Nagelu podaljša z razpuščenim (laissez-faire) stilom (člani skupine delajo, kar hočejo, formalnega vodenja ni).

Avtoritarni konec kontinuumu avtorji različno opredeljujejo: usmerjenost na delo, kaznovanost, strukturiranost, osredotočenost na nalogo, zaprtost, oddaljenost,

formalnost itd. Demokratični konec pa opredeljujejo kot: orientiran na zaposlene, skrben, nagnjen k zadovoljevanju potreb, nagrajevalen in ne kaznovalen, odprt, neformalen, orientiran na ljudi, orientiran na odnose (po Kanjuo-Mrčela).

V obravnavanem kontekstu velja ponovno omeniti tudi Likerta in njegov "sistem 4" (avtoritativni, paternalistični, konzultativni in participativni management). Za potrebe naše nadaljnje razprave pa se zdi zaradi svoje enostavnosti najprimernejša **Tannenbaum - Schmidtova shema (na strani 83)**, ki prav tako temelji na kriteriju obsega pravic in možnosti sodelovanja zaposlenih pri sprejemanju organizacijskih odločitev kot glavnem pokazatelju stopnje participativnosti organizacije in jo z malenkostnimi spremembami in dopolnitvami povzemamo po Brekiću (1994, 27):

Ta prikaz različnih modelov managementa je dejansko le shematski, kajti vedeti moramo, da v praksi le redko srečamo ta ali oni model v čisti obliki. Principi t. i. **situacijskega pristopa k organizaciji in managementu** namreč narekujejo njihovo kombinirano uporabo (različni modeli v različnih situacijah, lahko tudi različni modeli na različnih organizacijskih nivojih). Zlasti možnost "sožitja" različnih modelov managementa na različnih organizacijskih nivojih je povsem realna, kajti Vila (1994, 293) ugotavlja, da organizacijski procesi na strateški, taktični in operativni ravni potekajo precej neodvisno eden od drugega, čeprav so deli celote.

MANAGEMENT		SODELOVANJE ZAPOSLENIH PRI ODLOČANJU
Avtokratski (direktivni)	- sprejemanje odločitev - plasiranje odločitev	- pravica do informacij - pravica pritožbe
Konzultativni (posvetovalni)	- presoja pripomb in pritožb - možne spremembe odločitev - sprejemanje sugestij	- (po)svetovalna pravica - pravica dajanja pobud in predlogov - pravica sodelovanja v razpravi
Participativni (sodelovalni)	- določitev meja oziroma okvirov pri odločanju skupine - znotraj meja (okvirov) sodelavci samostojno odločajo ali vsaj soddločajo	- pravica nestrinjanja in nasprotovanja - pravica soddločanja in samostojnega odločanja - pravica dajanja soglasja

Tabela 1: **Klasifikacija participativnega managementa**

Tako je v skrajnem primeru možen popolnoma avtokratski model managementa na strateški ravni (npr. individualna uprava delniške družbe z avtokratskim stilom vodenja in komuniciranja) ob istočasno maksimalno razviti participaciji zaposlenih na operativnem nivoju (npr. avtonomne delovne skupine, široke pristojnosti obratnih svetov itd.). Lahko pa je tudi obratno - maksimalno participativen strateški management (kolektivna uprava s konsenzualnim principom odločanja, vključevanje nižjih nivojev v oblikovanje strateških odločitev, široke pristojnosti centralnega sveta delavcev itd.) in popolnoma formalizirani postopki dela z rigidno kontrolo in avtokratsko odločanje (ukazovanje) na operativnem nivoju.

Kljub različnim teoretično in praktično možnim kombinacijam pa lahko v vsaki organizaciji prepoznamo nek prevladujoč model managementa, ki je definiran s konkretno obliko formalne organizacijske strukture in sistemov komuniciranja, uveljavljeno organizacijsko kulturo ter drugimi v nadaljevanju te razprave obravnavanimi elementi integralne koncepcije managementa.

5. INTEGRALNA KONCEPCIJA (MODEL) PARTICIPATIVNEGA MANAGEMENTA

5.1. *Opredelitev pojma*

Pojmovanje, ki participativni management razume le kot sinonim za demokratični stil (tehniko) vodenja oziroma komuniciranja s podrejenimi sodelavci, je bistveno preozko.

Demokratičen stil vodenja in komuniciranja v organizaciji vsekakor je eno od pomembnih sredstev za uresničevanje participativnega managementa, vendar pa morajo biti za uspešno uresničevanje ciljev oziroma optimalno doseganje željenih in v prejšnjih poglavjih opisanih pozitivnih učinkov ter prednosti participativnega managementa istočasno izpolnjene tudi nekatere organizacijske in številne druge predpostavke. **Najvišjo stopnjo vključenosti (integracije) zaposlenih v delovanje organizacije in s tem tudi njihove pripadnosti ter motiviranosti za doseganje individualnih in skupnih ciljev pri delu in poslovanju, o čemer naj bi bilo bistvo participativnega managementa, je namreč mogoče doseči le s hkratno uporabo zelo različnih ukrepov, sredstev ter metod in tehnik managerskega delovanja s sinergijskim učinkovanjem.** Tako je poleg vzpostavitve ustreznega stila vodenja oziroma sistema komuniciranja in tehnologije odločanja potrebno v ta okvir vsekakor uvrstiti najmanj tudi ustrezen organizacijski dizajn (oblikovanje organizacije v smislu določitve primerne organizacijske strukture), oblikovanje in vzdrževanje ustrezne organizacijske kulture in klime ter razvijanje drugih elementov pripadnosti (vključenosti, integracije v organizacijo) zaposlenih (notranje lastništvo, finančna participacija, ugodnosti poleg plače).

Pojem participativni management v najširšem smislu pravzaprav zajema vse, kar naj bi služilo zagotavljanju večje vključenosti zaposlenih v organizacijo, pri čemer daleč najpomembnejše mesto zavzema možnost čim širšega sodelovanja zaposlenih pri poslovnem odločanju, dopolnjena še s finančno participacijo in notranjim delničarstvom.

Participativni management torej ni le poseben stil, ampak je poseben in celovit model managementa. Lahko bi celo govorili o posebni filozofiji managementa, ki se v praksi realizira skozi številne zavestne organizacijske, tehnološke in psihološko motivacijske managerske aktivnosti. Takšno razumevanje obravnavanega pojma pa lahko označimo tudi kot "integralno koncepcijo participativnega managementa", ki jo bomo natančneje pojasnili in analizirali v nadaljevanju.

5.2. *Organizacijsko-strukturni vidiki participativnega managementa*

Oblikovanje organizacije (organizacijski dizajn) je ena temeljnih nalog managerjev.

Vila (1994, 235) definira organizacijski dizajn kot "izbor takšne organizacijske strukture, ki je tako usklajena z lastno strategijo podjetja in zahtevami okolja v določenem trenutku, da podjetje lahko uspešno doseže zastavljene cilje". Mihelčič (1993, 21) pa v tem smislu uporablja pojem "projektiranje organizacije".

Pojem organizacije (po Vili 1994, 18,19) je opredeljen z organizacijsko strukturo (statični element organizacije) in organizacijskimi procesi (dinamični element organizacije). Organizacijski procesi potekajo prek sistema informacij, komunikacij, odločanja in planiranja (SIKOP, 285), organizacijska struktura pa je sestavljena iz treh osnovnih elementov (18):

- a) **kompleksnost** (sestavljenost), s katero je določena in opisana vertikalna in horizontalna diferenciacija organizacije (definiranje funkcij, oddelkov, služb ter s tem število organizacijskih ravni in širina organizacije), prikazuje pa se z organizacijsko shemo;
- b) **centralizacija**, s čemer razumemo stopnjo centraliziranosti oziroma decentraliziranosti poslovnega odločanja (koncentracija pravic za sprejemanje odločitev);
- c) **formalizacija**, ki je izražena skozi organizacijske predpise in navodila, s katerimi se definirajo:
 - osnovne naloge, ki morajo biti opravljene v delovnem procesu;
 - pravila, procedure in niz postopkov, po katerih se opravljajo posamezne naloge (standardizacija dela);
 - meje, znotraj katerih lahko posameznik sprejema odločitve v zvezi s svojimi delovnimi nalogami.

Takšna ali drugačna organizacijska struktura seveda ni sama sebi namen, ampak naj bi služila zagotavljanju učinkovitega delovanja in doseganja postavljenih ciljev organizacije. Ustrezna organizacijska struktura lahko bistveno pospešuje uspešnost delovanja organizacije in obratno - neustrezna organizacijska struktura lahko pomeni hudo oviro v delovanju organizacije.

Univerzalnega modela optimalne organizacijske strukture ni, kar je nesporno dokazala že raziskava Joan Woodward iz leta 1953. Organizacijska struktura je namreč odvisna od vrste notranjih in zunanjih faktorjev, katerim se mora ustrezno prilagajati. Tako je s številnimi študijami že dodobra raziskano in ugotovljeno, kako na organizacijsko strukturo vplivajo značilnosti zunanjega okolja (stabilno, spremenljivo, turbulentno), tehnologija (rutinska, nerutinska itd.), velikost in strategija organizacije ter celo življenjski cikel organizacije (formiranje, rast, zrelost, upadanje). Prav tako je nesporno, da je organizacijska struktura pogojena tudi z različnimi vplivi notranjega okolja (nameščenci s svojimi željami, potrebami in vrednotami; vodstvo podjetja s svojimi vizijami, strategijami in idejami; delničarji itd.). V tem smislu ima vsekakor tudi opredelitev vodstva za participativni model managementa neposreden in pomemben vpliv na organizacijsko strukturo, ki jo je treba v ta namen ustrezno **prilagoditi potrebam participativne tehnologije odločanja**.

Takšna ali drugačna organizacijska struktura željeni način delovanja organizacije omogoča in pospešuje ali zavira in celo onemogoča. Tako je tudi laiku lahko jasno, da v okviru visoke linijsko-hierarhične ter strogo centralizirane in formalizirane organizacijske strukture že objektivno ni mogoče uveljaviti pravega participativnega odločanja. V takšni organizacijski strukturi lahko v najboljšem primeru in ob maksimalni demokratičnosti sprotne delovanja managerjev uspeva le konzultativni tip odločanja.

Tako kot nasplošno tudi glede "participativne" organizacijske strukture velja, da seveda ni mogoče ponuditi nekega univerzalnega optimalnega vzorca. Opredelitev vodstva za razvijanje participativnega modela managementa je, kot rečeno, le eden od faktorjev, ki vplivajo na organizacijsko strukturo. Pri tem ni mogoče povsem zanemariti vseh drugih, zlasti ne tehnologije dela oziroma značilnosti konkretnega tehnološkega procesa. Zato je seveda razumljivo, da je npr. možnost uvajanja najrazličnejših participativnih oblik organiziranosti bistveno bolj omejena v organizacijah z objektivno pogojeno rutinsko, standardizirano in visoko formalizirano tehnologijo dela (npr. banke, pošta itd.), kakor v tistih z nerutinsko in neformalizirano tehnologijo dela (npr. raziskovalne organizacije). Organizacijska teorija torej v tem pogledu lahko ponudi le nekatera splošnejša priporočila in usmeritve za oblikovanje organizacije v smeri čim večje participativnosti, katerih uporaba v praksi pa je determinirana z različnimi okoliščinami in značilnostmi konkretne organizacije.

Najbolj okvirne usmeritve za globalno oblikovanje participativne organizacijske strukture, bi lahko opredelili s tremi priporočili za določanje posameznih temeljnih elementov organizacijske strukture, in sicer:

- a) čim nižja vertikalna kompleksnost (nizka, sploščena oziroma vitka - angl. "lean" organizacija)
- b) čim večja decentralizacija
- c) čim manjša formalizacija.

Poglejmo si v nadaljevanju posamezne elemente organizacijske strukture skozi prizmo oblikovanja participativne organizacije.

5.2.1. Kompleksnost organizacijske strukture v funkciji participativnega managementa

Horizontalna kompleksnost organizacijske strukture (število organizacijskih enot na isti organizacijski ravni) je pogojena predvsem s funkcijsko specializacijo oziroma delitvijo dela, lahko pa je izvedena tudi na podlagi nekaterih drugih kriterijev (po vrstah izdelkov oziroma storitev; po teritoriju, ki ga organizacija oskrbuje s svojimi izdelki in storitvami; glede na kupce itd.). Z vidika načrtovanja takšne ali drugačne tehnologije odločanja je horizontalna kompleksnost organizacije pomembna v glavnem le zaradi bolj ali manj zahtevnega sistema medoddelčne koordinacije. Ne vpliva pa pomembneje na možnost uveljavljanja bolj ali manj participativnega managementa, zaradi česar se s tem vidikom organizacijske strukture v nadaljevanju ne bomo posebej ukvarjali.

Vertikalna kompleksnost (hierarhična strukturiranost) organizacije, s katero je

opredeljeno število organizacijskih ravni v organizaciji, je odvisna od t. i. **razpona kontrole oziroma razpona vodenja**. S pojmom razpon kontrole oziroma razpon vodenja pa je definirano število podrejenih, ki jih lahko posamezen vodilni delavec kontrolira oziroma vodi. Direktna povezava med razponom kontrole in vertikalno kompleksnostjo organizacije je v tem, da majhen razpon kontrole vodi k velikemu številu linijskih vodilnih delavcev in s tem hierarhičnih organizacijskih ravni ter obratno.

Razpon kontrole je odvisen predvsem od komunikacijske obremenitve (pogostost in kompleksnost potrebnega komuniciranja) vodilnih delavcev. Obstajajo pa tudi drugi kriteriji za proučevanje razpona kontrole, katerih večino je že leta 1966 razvil ameriški izvedenec za organizacijo in management **Harold Koontz**. Dosedanja proučevanja so pokazala, da - čim bolj neposredno je treba kontrolirati in usmerjati podrejene, tem manjši je lahko obseg kontrole.

Klasična organizacijska teorija je odnose med nadrejenimi in podrejenimi delavci gradila na principu linijske avtoritete, za katero sta značilna neposredno ukazovanje in neposredno kontroliranje (direktivni management). Zato je prevladovalo mnenje, da obseg kontrole ne sme biti prevelik. Najprimernejši naj bi bil nekje med tri in šest podrejenimi. Če je število podrejenih preveliko, poslovodeči po tem prepričanju nima dovolj časa, da bi se posvetil kontroli njihovega dela. Z vprašanji neekonomske motivacije ljudi za delo se, kot je bilo že večkrat poudarjeno, klasična organizacijska teorija še ni ukvarjala.

Bistveni element participativnega managementa pa je vključevanje zaposlenih v delovni proces kot "odgovornih odločevalcev" (kakor jih imenuje P. Drucker) znotraj čim bolj enakopravnih in homogenih delovnih timov, ki predpostavlja tudi visoko stopnjo samokontrole. S tem se razpon kontrole lahko bistveno poveča, potreba po velikem številu vodilnih delavcev oziroma velikem obsegu linijskega managementa in hierarhičnih organizacijskih ravni pa odpade. In ne samo to. Če smo se odločili za participativni model managementa, lahko nadaljnje ohranjanje visoke linijske organizacijske strukture dejansko uveljavljanje takšnega modela močno zavira. Vodilni delavci na vmesnih nivojih, ki so v resnici nepotrebni, namreč že zaradi opravičevanja svojega obstoja kljub temu želijo na vsak način o nečem odločati in se zato vtikajo v zadeve, ki bi lahko povsem zadovoljivo ali celo bolje tekle brez njihovega avtoritativnega vmešavanja. S tem pa namesto spodbujanja v resnici dušijo iniciativo in kreativno delovno vzdušje med podrejenimi sodelavci.

Tudi sicer težko najdemo dobre strani visoke organizacijske strukture z veliko hierarhičnimi nivoji. Obstaja pa, poleg že omenjenih veliko nasprotnih razlogov. **Vila (1994, 174)** navaja zlasti naslednje:

- informacije od najvišjega vodilnega do najnižje organizacijske ravni imajo zelo dolgo in včasih komplicirano pot, za katero se porabi veliko časa, sama informacija pa deloma izgubi svoj pomen, moč impresije, točnost interpretacije itd.;
- veliko število vodilnih in v povezavi s tem veliko število administrativnega osebja;
- povečuje se potreba po prostorih za urade, pohištvo, različnih napravah (telefoni, telefaksi, kopirni stroji ipd.);

- veliko število potrebnih komunikacij, sestankov, poročanj;
- otežena kontrola dela;
- posamezniki in različni oddelki si poskušajo olajšati praktično funkcioniranje organizacije in pride do tega, da obidejo določene (nepotrebne, op. M. G.) instance hierarhije.

Zato, pravi Vila, se ni potrebno čuditi, da se v novejšem času vse bolj uporablja **nizka in široka organizacija**. Še posebej to omogoča trend k vse bolj decentralizirani organizaciji, ki daje več diskrecijskih pravic podrejenim. Sodobna organizacija je absolutno usmerjena k demokratičnim metodam vodenja in decentralizacije, kar zmanjšuje potrebo po kontroli in usmerjanju. S tem se povečuje razpon kontrole in zmanjšujejo vertikalne dimenzije organizacijske strukture (175). Po napovedih avtorja Druckerja je mogoče pričakovati, da bodo imela podjetja čez dvajset let polovico manj hierarhičnih ravni in samo tretjino današnjega števila managerjev (Brekić, 1995, 44).

Bistvo nove organizacije se pogosto predstavlja z obrnjeno piramido. Klasična hierarhična organizacija je navadno prikazana v obliki piramide, ki je sestavljena iz večjega števila organizacijskih ravni, na njenem vrhu pa je locirano najvišje vodstvo. Ta del je po definiciji tudi najpomembnejši in "najpametnejši" in zato odloča o dejavnosti vseh ostalih. Z obrnjeno piramido pa se želi pokazati, da so najvažnejši del organizacije tisti, ki prihajajo v neposreden stik s klienti (npr. prodajalec v trgovini). To je, kot pravi Peters, "prva linija", "bojna črta" za kupce, in ta je najpomembnejša. Vse druge organizacijske ravni so namenjene podpori čim bolj uspešnemu delovanju zaposlenim na prvi liniji (Kavčič, 1995, 421).

Participativni management in visoka organizacijska struktura z velikim številom hierarhičnih ravni odločanja torej že v osnovi nista združljiva. Iz tega razloga mora vodstvo, ki se je odločilo uveljaviti participativni management, organizacijsko strukturo nujno preoblikovati v smeri čim večje možne devertikalizacije (ang. downsizing) oziroma zmanjševanja števila organizacijskih ravni. Ta proces povezujemo tudi s pojmom **vitke (angl. lean) organizacije**, ki je v zadnjem času v organizacijski teoriji vse bolj popularen. Seveda si je treba, kot pravi Mihelčič (1993, 263), v tem primeru izbrati drugačen zorni kot gledanja na organizacijsko strukturo (od strani), kot smo ga sicer vajeni (od spredaj). Sodobna organizacijska teorija se zavzema celo le za dve organizacijski ravni, in sicer strateško in operativno (**Ivanko, 1995, 454**). Vmesne ravni niso potrebne in samo ovirajo delovanje organizacije, kajti v sistemu samostojno odločujočih posameznikov in timov neposredna kontrola ni potrebna. Ta bo potekala prek informacij s pomočjo sodobne informacijske tehnologije, ki razpon kontrole vse bolj širi proti neskončnosti.

Ko govorimo o zgoraj omenjenem pojmu "vitke organizacije", je treba opozoriti, da se le-ta ne nanaša samo na organizacijsko strukturo v ožjem pomenu besede, ampak ga teorija razume tudi širše. Kavčič (1995, 421) z njim označuje splošno prizadevanje organizacij za zmanjšanje števila zaposlenih in s tem zmanjševanje stroškov ob istem obsegu proizvodnje. Kaltnekar (1996, 643) pa v tej zvezi uporablja pojem "vitka proizvodnja" in o njej govori celo kot o posebni filozofiji, ki naj usmerja vse dejavnike k čim gospodarnejšemu izkoriščanju vseh proizvodnih dejavnikov in tvorcev. Pod tem razume splet principov in ukrepov za učinkovito in uspešno planiranje, oblikovanje in kontrolo celotne ustvarjalne verige. Vsem funkcijam v podjetju se nalaga varčen

oziroma gospodaren način dela in poslovanja. Gre za umetnost "z manj porabe več doseči". Za tako široko organizacijsko filozofijo pa se zdi primernejši izraz "lean management", ki ga med drugim omenja tudi Kovač (1996, 363), in v okviru katerega lahko "vitka organizacijska struktura (lean organisation)" predstavlja le enega od integralnih elementov.

V literaturi se kot alternativa hierarhični organizaciji omenja tudi t. i. **krožna organizacija**, v kateri manager ni na vrhu hierarhične lestvice, pač pa v središču krožne organizacije (Kanjuo - Mrčela, 1994).

V širši okvir razprave o prilagajanju organizacijske strukture potrebam participativnega managementa vsekakor sodijo tudi različne oblike t. i. **adhokratske organizacije**, ki jih je v ta namen priporočljivo uporabiti povsod, kjer je to možno. Adhokracijo razumemo (po Vili, 1994, 195) kot skupino ad hoc ekip (timov) in kot novi pristop k vodenju podjetja s pomočjo fleksibilnih, kreativnih ekip (timov) ob vzpostavljeni linijski in funkcijski organiziranosti. Gre za ad hoc in običajno interdisciplinarno oblikovane skupine strokovnjakov za določene posebne primere (reševanje določenih problemov, izvedba določenih nalog), dobesedno za karkoli in iz kakršnegakoli razloga. Sem sodijo t. i. task force ali "enote za posebne naloge", odbori vodilnih ipd. Vila uvršča med adhokratske oblike organizacije tudi **projektno in matrično organizacijo**, katerih pa žal na tem mestu ne bo mogoče obširneje predstaviti. Enako velja tu za t. i. **interakcijske oblike organiziranosti** (funkcionalno-timska, Likertova), ki jih omenjata zlasti Ivanko (1992, 61) in Mihelčič (1993, 287).

V zvezi z uveljavljanjem participativnih oblik organiziranosti nikakor ne smemo pozabiti na t. i. **participativne skupine** (avtonomne delovne skupine, krožki kakovosti, Likertova "organizacija povezujočih žebličkov"), katere bomo obširneje obravnavali kasneje.

Za zaključek gornjega razmišljanja o prilagajanju kompleksnosti organizacijske strukture participativnemu managementu in drugim sodobnim organizacijskim trendom pa lahko uporabimo citat iz **C.H. Antonija** (1995, 281), ki pravi: Če gledamo sodobni razvoj v podjetjih, lahko opazimo v devetdesetih letih ločevanje od tayloristično-fordističnih paradig. O novih oblikah organizacije dela se veliko razpravlja pod gesli vitka proizvodnja, skupinsko delo in timsko delo. Nove oblike pogojujejo spremembe organizacijskih struktur in procesov, s tem pa tudi vodstvenih nalog in struktur. V tisku najdemo spektakularne primere. Tako poročajo o podjetju Mercedes Benz, kjer so število vodstvenih ravni zmanjšali od sedem na štiri. Na splošno prevladuje prizadevanje za bolj sploščene organizacijske strukture z manjšim številom hierarhičnih ravni, za decentralizacijo, za integrirana področja odgovornosti ter samoregulirajoče skupine in time.

5.2.2. Decentralizacija kot pogoj za participacijo

Centralizacijo pojmuje kot določeno stopnjo koncentracije odločanja na vrhu organizacije. Odločanje je lahko skoncentrirano pri eni osebi ali v neki organizacijski enoti nekje pri vrhu vodenja podjetja. V takšnem primeru je odločanje njegova ali njihova diskrecijska pravica. Dejansko se to nanaša samo na zelo visoke organizacijske ravni. Če je avtoriteta odločanja delegirana nižjim ravnam, govorimo o

decentralizaciji. Čim več avtoritete je delegirano nižjim ravnam, tem večja je stopnja decentralizacije (Vila, 1994, 180).

Gornja opredelitev pojmov centralizacija oziroma decentralizacija je sicer zelo nazorna, vendar pa je temu primerno tudi poenostavljena. Absolutna centralizacija namreč tudi teoretično ni mogoča, razen morda v manjših organizacijah z največ dvema organizacijskima nivojema in skrajno rutinsko tehnologijo dela. Takoj, ko se vzpostavijo vsaj tri ravni organizacijske hierarhije, pa odločanje v nobenem primeru ne more biti več popolnoma centralizirano.

Kot prvo - tudi v maksimalno centralizirani organizaciji vsaka hierarhična raven mora o nečem odločati (čeprav v skrajnem primeru morda le o izbiri načina realizacije ukaza višje organizacijske ravni po principih ekvifinalnosti), kajti v nasprotnem primeru je njen obstoj sam po sebi nesmiseln. Kot drugo - isti avtor (1994, 293) ugotavlja, da so procesi odločanja in delovanja (osnovni organizacijski procesi) na strateški, taktični in operativni ravni med seboj precej neodvisni. To pa nujno pomeni določeno (vsaj omejeno) samostojnost vsake ravni pri postavljanju lastnih ciljev v okviru širših ciljev višje ravni in pri odločanju o izbiri načina za njihovo realizacijo.

Če torej organizacijo opazujemo zgolj z vidika večje ali manjše centralizacije odločanja in s tem seveda tudi večje ali manjše participacije zaposlenih pri odločanju), ni nujno, da se kot sistem obravnava le celotna organizacija, ampak lahko samostojen (pod)sistem predstavlja vsaka organizacijska raven odločanja posebej. Podobno velja tudi glede horizontalne diferenciacije organizacije, kjer lahko samostojen (pod)sistem odločanja predstavlja vsaka organizacijska enota posebej. Iz tega pa sledi, da je lahko (in v praksi običajno tako tudi je) v okviru posameznih (pod)sistemov znotraj celotne organizacije kot enotnega sistema uveljavljena različna stopnja centralizacije oziroma decentralizacije odločanja v okviru danih pooblastil in s tem različna stopnja participativnosti. Tako je, kot smo v tej razpravi že omenili, naprimer mogoče popolnoma normalno sožitje skrajno decentraliziranega in participativnega sistema sprejemanja različnih delovnih odločitev v proizvodnji (avtonomne delovne skupine, razni delovni timi itd.) ob istočasnem popolnoma centraliziranim in avtokratskem strateškem poslovnem odločanju v vrhu organizacije itd.

Navzven se stopnja participativnosti organizacije kot celote manifestira predvsem skozi vsebino oziroma vrsto poslovnih odločitev, ki so predmet participacije zaposlenih. V grobem lahko ločimo predvsem dve vrsti takšnih odločitev, in sicer:

- a) **organizacijsko-tehnološke** (organizacija delovnega mesta in delovnega procesa, inventivni predlogi in pobude ipd.);
- b) **ekonomsko-poslovne** (poslovni načrti, investicije, uvajanje novih in ukinjanje obstoječih poslovnih programov, statusne spremembe organizacije itd.).

Čim večji je obseg t. i. ekonomske participacije zaposlenih, tem višji so organizacijski nivoji, na katerih je uveljavljena decentralizacija odločanja. Znano je namreč, da se najpomembnejše ekonomsko poslovne odločitve sprejemajo na najvišjih organizacijskih ravneh. V zvezi s povedanim je treba opozoriti, da pravico sveta delavcev in drugih delavskih predstavništev v podjetjih, da soodločajo pri teh vprašanih skupaj z vodstvom podjetja, štejem kot posebno obliko decentralizacije odločanja. Del

pristojnosti managementa je namreč v tem primeru delegiran tudi na delavska predstavništva.

Decentralizacija odločanja je torej v nekem smislu sinonim za participativno odločanje. Če posamezne pristojnosti oziroma pooblastila za sprejemanje končnih odločitev ostanejo koncentrirane pri vodilnih delavcih organizacije oziroma posamezne organizacijske ravni ali enote, kljub še tako demokratičnemu postopku pripravljanja teh odločitev (posvetovanja s podrejenimi, predhodno zbiranje mnenj, pobud in predlogov zaposlenih ipd.) ne moremo, vsaj ne teoretično dosledno, govoriti o participativnem, ampak lahko v najboljšem primeru govorimo o konzultativnem modelu odločanja. O pravem participativnem odločanju v smislu že obravnavane Tannenbaum - Schmidtove sheme namreč lahko govorimo šele takrat, ko je nižjemu nivoju (vertikalno) ali kolegiju oziroma skupini sodelavcev (horizontalno) posredovana oziroma delegirana pravica povsem samostojnega odločanja ali vsaj soodločanja (soglasje, pravica veta) o določenih zadevah iz pristojnosti posameznega managerja. Res pa je, da praksa pojma "participativno odločanje" ne uporablja tako teoretično dosledno, ampak se običajno s tem razumejo vse oblike sodelovanja zaposlenih pri odločanju, ne glede na intenzivnost tega sodelovanja (pravica do obveščeniosti, pravica do posvetovanja, pravica soodločanja, pravica samostojnega odločanja itd.). Tudi sami se bomo v nadaljnji razpravi v glavnem opirali na širšo razlago tega pojma, ki obsega **vse oblike udeležbe oziroma sodelovanja zaposlenih pri odločanju**, od najmanj do najbolj intenzivnih. Le kadar bomo želeli posebej poudariti nianse v stopnjah participativnosti, bomo ločeno govorili o konzultativnem (posvetovalnem) in participativnem (sodelovalnem) tipu odločanja.

Kakorkoli že, visoke stopnje participativnosti pri odločanju v organizaciji ni mogoče doseči brez obsežnejšega vertikalnega in horizontalnega delegiranja managerskih pristojnosti. V literaturi se navajajo tudi drugi razlogi, ki govorijo v prid čim širšemu možnemu delegiranju. **Kokalj** (1995, 45) pravi, da managerji ob množici dnevnih dogodkov v sedanjem nestabilnem organizacijskem okolju, v želji, da bi vse obvladovali, bili uspešni in cenjeni, nimajo več časa zase, za strateška in inovativna opravila, se ne izobražujejo itd. Podjetja tako vodijo v intelektualno in inovativno lenost. Hkrati si je težko predstavljati človeka s takimi vsestranskimi sposobnostmi, ki bi znal obvladati vse zahteve, ki jih je potrebno obvladati, ko planiramo, usmerjamo, usklajujemo, nadzorujemo in nosimo vso odgovornost za rezultate podjetja. Danes so lahko uspešni le tisti vodje, ki so sposobni "delati stvari skozi druge ljudi", ki so sposobni zaupati in na ta način vzpostaviti tak team ljudi, kjer vlada ustvarjalna, zaupljiva in na temelju enakopravnosti vzpostavljena delovna atmosfera. Zaradi vseh teh razlogov postaja delegiranje nuja in ena najpomembnejših nalog, znanj in sposobnosti managerja današnjega časa. **Brekić** (1994, 79) vidi bistvo delegiranja v porazdelitvi nalog na večje število ljudi in aktiviranju rezervnih človeških potencialov v podjetju ter krepitvi odgovornosti za prevzete naloge. Generalni direktor in vodstvo podjetja tako dobivajo inovirane vloge - postajajo strategji razvoja, edukatorji (vzgojitelji) sodelavcev, koordinatorji in kontrolorji poslovnega procesa. Laird D. in E. (po Brekiću, prav tam) opredeljujeta naslednje funkcije vodstva v sistemu delegiranja pristojnosti, ki se bistveno razlikujejo od običajnih:

- timsko postavljanje strateških ciljev in splošnih nalog
- spodbujanje in pomoč posameznikom in skupinam pri uresničevanju ciljev

- koordiniranje vseh aktivnosti sodelavcev
- motiviranje posameznikov za vključevanje v skupine
- podrejanje lastnih uspehov kolektivnim
- humaniziranje medčloveških odnosov, vtkanih v vsakodnevno delovanje in odločanje managerjev.

Isti avtor (1994, 82) navaja tudi rezultate ankete med ameriškimi managerji o potrebi po delegiranju nalog. Po tej anketi bi bilo treba delegirati 95 odstotkov zadolžitev glavnega direktorja, 75 odstotkov zadolžitev direktorjev sektorjev, 50 odstotkov zadolžitev direktorjev služb in 25 odstotkov zadolžitev poslovodij in šefov oddelkov.

Omenili smo že, da med posebne oblike delegiranja štejemo tudi t. i. **horizontalno delegiranje**, s katerim razumemo prenos določenih pristojnosti odločanja s posameznikov na skupine sodelavcev istega ranga (kolegije) oziroma iz individualne v kolektivno sfero odločanja. Ta vrsta delegiranja je utemeljena s prednostmi skupinskega odločanja pred individualnim. V tem smislu teorija odločanja ugotavlja predvsem naslednje prednosti (Vila, 1994, 153):

- informacije in znanje so popolnejše (v skladu z načelom “več ljudi več ve”);
- raznolikost pogledov je večja, posebno, če sodelujejo strokovnjaki različnih profilov;
- poveča se splošna sprejemljivost sprejetih rešitev, zaradi česar je pomembno, da pomembne osebe v podjetju participirajo pri sprejemanju odločitev;
- poveča se legitimnost odločitev, ki je pogojena z demokratičnostjo postopka njihovega sprejemanja.

Seveda ima skupinsko odločanje tudi nekatere slabosti (daljši čas odločanja, možnosti konflikta, pojav “skupinskega mišljenja”, delitev odgovornosti itd.), kar je treba ob odločanju za delegiranje vsekakor ustrezno upoštevati.

Brekić (1994, 54) o horizontalnem delegiranju na najvišjem organizacijskem nivoju, kar smiselno velja tudi za nižje organizacijske nivoje, razmišlja takole: Centralizirano odločanje in nepopularna liderska moč se zamenjuje s “simfoničnim orkestrom” - timskim delom (vsi direktorji sektorjev postanejo člani top managementa) v fazi določanja strategije. V fazi realizacije direktor podjetja prenaša pooblastila na sektorsko-linijske direktorje s širšim krogom sodelavcev. To je v osnovi pojav nove kulture managementa, kateremu prerokujejo daljšo bodočnost.

Eno temeljnih vprašanj v zvezi s problematiko delegiranja managerskih pristojnosti pa je prav gotovo vprašanje, česa ni mogoče oziroma priporočljivo delegirati. Nesporno je namreč, da vseh managerskih nalog in zadolžitev že objektivno ni mogoče delegirati. Nekdo, kot pravi P. Drucker, z organizacijo mora upravljati. Potrebni so ljudje, ki sprejemajo ključne odločitve in so zanje odgovorni, drugače stvari ne gredo naprej. Potrebni so ljudje, ki skrbijo za poslanstvo organizacije, njen kolektivni duh, za njeno delovanje, njene rezultate. Zato je povsem na mestu ugotovitev Brekića (1994, 82), da je mogoče delegirati praktično vse, razen skupne odgovornosti. Po istem avtorju pa v nobenem primeru ni priporočljivo delegirati:

- vodstvenih nalog v ožjem smislu
- določanja strateških ciljev

- koordinacijskih nalog pri realizaciji strategij
- kontrole težjih disciplinskih kršitev
- strategije izobraževanja vodilnih kadrov.

Čeprav navedeno velja le za vrhovni management, je v smiselni obliki vsekakor uporabno tudi za delegiranje nalog in pristojnosti nižjih managerskih nivojev.

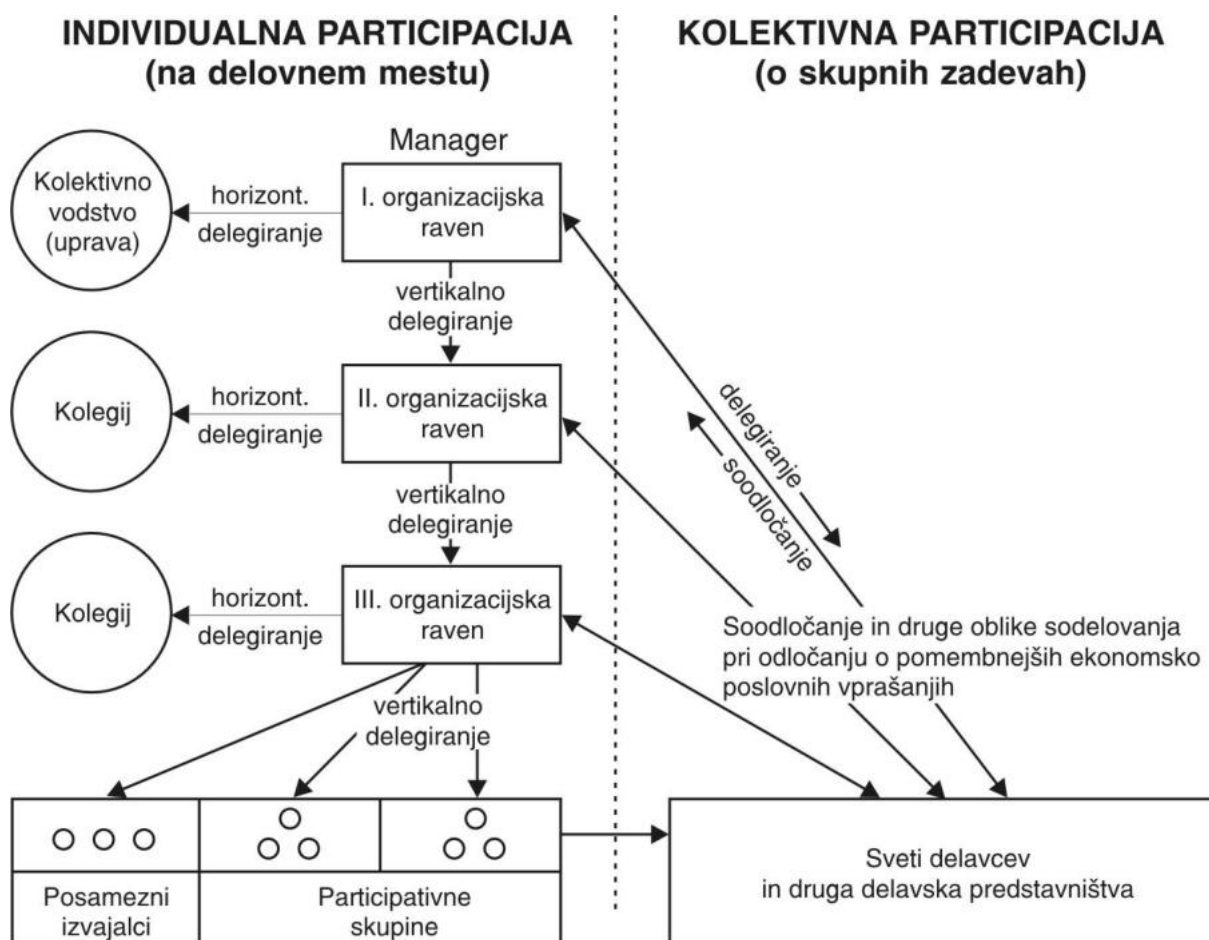
Tako kot ni mogoča absolutna centralizacija, torej ni mogoča niti absolutna decentralizacija in participacija. Tudi po izvedenem najširšem možnem obsegu delegiranja na vseh področjih in nivojih, določene odločitve še vedno ostanejo v pristojnosti managerjev. Če se nazadnje tudi pri sprejemanju teh uporabi konzultativni (posvetovalni) ali celo kolegijski način odločanja, pa lahko rečemo, da je v organizaciji dosežena teoretično najvišja možna stopnja participativnosti v sistemu odločanja. Posebej še, če so v sistem odločanja vgrajene tudi širše pristojnosti soodločanja formalnih (voljenih) delavskih predstavništev o pomembnejših ekonomsko-poslovnih vprašanjih, ki so v neposrednem interesu zaposlenih in za katera so le-ti kompetentni (so)odločevalci. Vsi o vsem pa tako ali tako nikoli ne bodo mogli odločati niti v organizaciji niti v družbi nasploh.

Grafični prikaz uveljavljanja individualne in kolektivne participacije zaposlenih pri odločanju v podjetju s pomočjo delegiranja pristojnosti je predstavljen na sliki 2.

In nazadnje še vprašanje: "ali je delegiranje pristojnosti v zgoraj obravnavanem smislu in na ta način dosežena decentralizacija element organizacijske strukture ali le posebna managerska večšina, kot temu pravi Kokalj (1995, 45)?" Ne glede na to, ali je delegiranje opravljeno ustno, pisno ali z organizacijskim predpisom, je treba tako vzpostavljeno stanje decentralizacije šteti kot element organizacijske strukture. Obsega pristojnosti posameznih linijskih managerjev namreč ni mogoče poljubno spreminjati iz dneva v dan, od odločitve do odločitve. Vsakdo v organizaciji mora točno vedeti, kakšne so njegove naloge, pristojnosti in odgovornosti. Brez tega organizacija ne more funkcionirati kot organizacija, ampak lahko pride do anarhije. Delegiranja torej ni mogoče izvajati tako, da je posameznim managerjem višjih nivojev prepuščena prosta sprotna presoja, katero tekočo posamično odločitev bodo delegirali nižjim nivojem in katere ne, pri tem pa ravnajo danes tako, jutri drugače. Tega si ne more privoščiti nobena, še tako fleksibilno zasnovana, organizacija. Delegirati je zato načeloma mogoče:

- a) samo določene vrste ali celotne sklope istovrstnih odločitev z določenega področja, kar pomeni širjenje rednega delokroga nižjega managerja, ne pa poljubnih posamičnih odločitev po dnevni prosti presoji višjega managerja;
- b) samo za nedoločen čas (do naslednje spremembe managerskih delokrogov).

Takšne spremembe delokrogov, povzročene z delegiranjem, so torej v bistvu reorganizacije, s katerimi se posega v obstoječo organizacijsko strukturo. Zato o delegiranju ni mogoče govoriti le kot o večini, ki jo posamezni managerji bolj ali manj spretno uporabljajo pri vsakodnevem odločanju. Pri tem gre namreč lahko le za preišljen ukrep oblikovanja takšne ali drugačne (trajnejše) organizacijske strukture.



Slika 3: Shema uveljavljanja individualne in kolektivne participacije zaposlenih pri odločanju v podjetju s pomočjo delegiranja pristojnosti.
(Gostiša, Miklič, 1995)

5.2.3. Formalizacija in participacija

Formalizacija kot tretji element organizacijske strukture pomeni **predpisovanje načina opravljanja določenih nalog v poslovnem procesu**. S pomočjo formalizacije si prizadevamo oblikovati določeno organizacijsko obnašanje posameznikov pri delu. Formalizacija je lahko pisna, v obliki pisanih organizacijskih predpisov, raznih pravil in procedur ter inštrukcij in navodil. Ni pa nujno, kajti mnogo opravil se v organizacijah izvaja na enak način tudi brez posebnih predpisov, na podlagi ustaljenih navad in običajev. V primeru, da delo ni formalizirano v kakršnikoli obliki, ima izvajalec popolno svobodo izbire načina, kako ga bo opravil (Vila 1994, 177, 178).

Eno skrajnost z vidika formalizacije organizacije nedvomno predstavlja birokratski model organizacije **Maxa Webra (1864 - 1921)**, drugo pa praktično povsem neformalizirani delovni postopki v raznih raziskovalnih, svetovalnih in podobnih organizacijah. Weber je pri oblikovanju svoje organizacije izhajal iz diametralno nasprotnega izhodišča kot teorija participativnega managementa. Njegova temeljna ideja je bila v tezi, da je treba iz funkcioniranja organizacije čimbolj izključiti človeško

nezanesljivost. V ta namen je potrebno izdelati natančna in jasna navodila za funkcioniranje organizacije in za ravnanje slehernega posameznika v organizaciji (od izvajalcev do vodilnih delavcev) v različnih situacijah. Osnovno načelo te organizacije je "slediti pravilom". Pravila in procedure zajemajo vse, kar se lahko dogodi na vsakem delovnem mestu, v vsaki organizacijski enoti. Vse je predvideno in vnaprej predpisano, tako da ni nič odvisno od posameznika, njegove volje in njegovih sposobnosti. Zato je vsakdo v delovnem in poslovnem procesu zamenljiv in pogrešljiv. Skratka, organizacija mora funkcionirati povsem neodvisno od človeškega dejavnika, brezosebno.

Nesporo je, da nekateri tehnološki procesi (velikoserijska proizvodnja, bolnišnično delo, pošta, vojska itd.) ter posamezne delovne naloge zahtevajo določeno, lahko tudi zelo visoko stopnjo formalizacije. Vila (1994, 179) navaja primer podjetja Mc Donalds, verige restavracij za hitro prehrano, katere priročnik (manual) obsega 385 strani besedila, kjer je v glavnem vse predpisano - kako mora biti pripravljena določena jed, kakšen mora biti videz restavracije, kako mora biti osebje oblečeno, kako se mora osebje vesti do gostov itd. Podoben je primer v raznih javnih službah, bankah in drugih organizacijah, ki komunicirajo s strankami. V večini drugih organizacij pa se pojavljajo velike razlike glede formalizacije med posameznimi delovnimi mesti (velik razpon formalizacije), kajti različnost opravil narekuje tudi različno formalizacijo. Medtem ko je naprimer delo v računovodstvu ali za tekočim trakom visoko formalizirano, dela projektanta v isti organizaciji sploh ni mogoče formalizirati in podobno.

Nesporo pa je tudi, da ima visoka formalizacija kljub določenim prednostim (lažja koordinacija, večja ekonomičnost poslovanja, natančnost izdelave ipd.) zelo negativne posledice na izvajalce. Ljudje se počutijo ovirane, obravnavane kot neodrasle in nesposobne, imajo občutek nepotrebnosti in nekoristnosti kakršnekoli iniciative. Ti občutki pa pripeljejo do nezadovoljstva, različnih odporov in povečanih izostankov z dela. Na to kažejo različna ameriška raziskovanja. Vse to se opaža celo pri visoko rutinskih delih, kot je delo na tekočem traku. Vsekakor je vse skupaj še veliko bolj neugodno pri intelektualnih delih ali procesih, kot je uvajanje novih izdelkov (Vila, 1994,180).

Formalizacija torej zavira ali celo onemogoča kakršnokoli ustvarjalno participacijo zaposlenih pri delu, zaradi česar je seveda logično, da sta formalizacija in individualna participacija zaposlenih nezdržljiva. Opredelitev za razvijanje vsestransko participativnega managementa zato nujno zahteva organizacijsko ukrepanje v smeri:

- a)** zmanjševanja formalizacije na najmanjšo možno mero ali celo njenega popolnega ukinjanja v okviru objektivnih možnosti;
- b)** preseganja tovrstnih negativnih učinkov formalizacije, če je že ni mogoče odpraviti.

V smislu slednjega se kot najprimernejša možnost kaže zlasti uveljavitev in razvijanje participativnih skupin (avtonomne delovne skupine, krožki kvalitete itd.) z vsemi že opisanimi elementi in učinki glede večje participativnosti organizacije. Vsekakor pa je priporočljiva tudi kombinirana uporaba drugih znanih motivacijskih ukrepov, kot so obogatitev dela (job enrichment), rotacije pri delu in drugo.

5.3. Participativno vodenje in komuniciranje

Šele, ko je vzpostavljena ustrezna "participativna" organizacijska struktura z vsemi zgoraj opisanimi elementi, lahko pride do polnega izraza tudi ustrezna **demokratična orientacija konkretnih managerjev**, udejanjena skozi participativni stil komuniciranja in vodenja. Povedano je že bilo, da znotraj visoke linijsko hierarhične ter močno centralizirane in formalizirane organizacijske strukture ni veliko prostora za participacijo zaposlenih. Če namreč posamezni manager (zlasti na nižjem nivoju) v okviru obstoječe organizacijske strukture tudi sam nima pomembnejših diskrecijskih pravic pri določanju organizacijskih ciljev, ampak so mu le-ti "sporočeni" v obliki ukaza z višje ravni, in če je njegova temeljna funkcija v organizaciji opredeljena le kot operativno ukazovanje podrejenim ter kontroliranje njihovega dela, je seveda jasno, da kljub morebitnim dobrim namenom nima veliko možnosti za pomembnejše kreativno animiranje podrejenih s pomočjo delegiranja pristojnosti in temskega določanja organizacijskih ciljev enote, katero vodi.

Velja pa seveda tudi obratno, še tako dobro in primerno zasnovana organizacijska struktura ne bo sama po sebi zagotovila participacije zaposlenih, če managerji na vseh nivojih, zlasti pa na nižjih, niso voljni ali sposobni za uporabo ustreznega demokratičnega stila komuniciranja in vodenja v vsakodnevni praksi delovanja organizacije (organizacijskih procesih). Skratka - niti struktura, niti stil vodenja in komuniciranja vsak zase ne moreta dati željenih rezultatov, če nista medsebojno usklajena in usmerjena v participativni model managementa.

Na osnovi povedanega lahko rečemo, da sta participativno komuniciranje in vodenje prav gotovo ključni managerski veščini, potrebni za celovit participativni management.

5.3.1. Komuniciranje z interno javnostjo

Z vprašanji sistema komuniciranja v organizacijah se posebej ukvarja **znanost o odnosih z javnostmi (public relations)**, ki sicer sodi med mlajše in še ne povsem uveljavljene samostojne znanstvene discipline. Komuniciranje s t. i. "interno javnostjo" pa je posebno področje njenega proučevanja. Širša predstavitev spoznanj te znanosti bi seveda bistveno preseгла okvire te razprave, zaradi česar se omejujemo le na nekaj najpomembnejših, ki so povezana s predmetom naše obravnave.

S pojmom "interna javnost organizacije" razumemo zaposlene v organizaciji. O pomenu interne javnosti in internega komuniciranja **B. Gruban** (20 - 23) razmišlja takole: Tisto, kar bo v prihodnje ločevalo uspešne organizacije od neuspešnih, inovativne od inertnih, dobre od slabih, ne bo le izdelek, storitev in tehnologija, ampak vse bolj ljudje - zaposleni in s tem determinirana organizacijska kultura. Predpogoj za takšno vitalno, motivacijsko organizacijsko kulturo pa so **dvosmerne simetrične komunikacije med managementom in zaposlenimi**.

Da bi dosegli takšno organizacijsko kulturo, ki ne bi zavirala ali celo onemogočila

uresničitve strateških ciljev organizacije, je v zadnjem obdobju že prevladalo spoznanje, da je nujno potreben management organizacijske kulture, ki temelji na raziskavah t. i. interne javnosti. Poseben pomen ima pri tem interno komuniciranje, ki ga zasledimo v različnih pojavnih oblikah in pod različnimi nazivi: **informiranje, obveščanje, interni stiki z javnostjo, interni marketing itd.** Empirične raziskave so prinesle kar nekaj spoznanj, ki pojasnjujejo, zakaj vodstva organizacij namenjajo temu področju izjemno pozornost:

- dve tretjini percepcije (podobe) organizacije v okolju nastaja na osnovi tistega, kar o njej mislijo in govorijo zaposleni;
- interne komunikacije so pogosto temeljit preizkus, koliko bodo uspešni eksterni komunikacijski načrti;
- brez zadostne kritične mase zaposlenih ni mogoče trajneje zagotavljati konkurenčne sposobnosti;
- identifikacija zaposlenih, njihovih zasebnih ciljev s cilji organizacije, njihovo razumevanje organizacije, participacija in pripadnost so predpogoj za uveljavljanje strateških načrtov organizacije;
- družbeni in drugi izzivi iz okolja zahtevajo odzivnost organizacij in vseh zaposlenih.

Pri internih komunikacijah so cilji organizacije lahko naslednji: izboljšanje motiviranosti zaposlenih, večja participacija, seznanjanje s spremembami, boljše razumevanje izdelkov, organizacije, predpisov, okolja, elementov organizacijske kulture, sprememba vedenja glede produktivnosti, kakovosti, podjetniškega pristopa, ustvarjanje inovacijske klime in afirmacija podpornega namesto kontrolnega tipa vodenja.

Mnoge raziskave nakazujejo padec uspešnosti enosmernih modelov obveščanja in informiranja, saj razvoj pluralnosti, demokracije, participativnosti in drugi izzivi okolja vplivajo na dejstvo, da so edino zares dolgoročno uspešni večsmerni ali dvosmerni modeli komunikacij.

Med štirimi najbolj razpoznavnimi modeli odnosov z javnostmi - **modelom tiskovnega agenta, modelom javnega informiranja, asimetričnim dvosmernim komunikacijskim modelom in modelom simetričnih dvosmernih komunikacij s ciljnim javnostmi** - zbuja prav slednji največjo pozornost. Znana raziskava raziskovalnega fonda pri Mednarodnem združenju za poslovno komuniciranje (IABC), ki jo vodi **prof. dr. J. Grunig**, je namreč z metodo multivariantne analize izolirala kazalce odličnosti v komuniciranju organizacij. Pri tem se je izkazalo, da je prav prakticiranje simetričnega modela pogoj za komunikacijsko odličnost.

Danes še pogosto prevladujejo sociološke teorije moči, profita, teorije manipulacije in propagande, ki so redno v prid le eni strani. Vse to pa organizacije naravnost sili k uporabi navedenih prvih treh modelov, kjer organizacije posredujejo javnostim samo tiste informacije, ki se jim zdijo smiselne za uresničenje njihovih poslovnih ciljev, manj pa se ukvarjajo z interesi, pričakovanji in potrebami javnosti ali pa s svojo družbeno odgovornostjo.

Simetrični model odnosov z javnostjo temelji na interakciji med organizacijo in njenimi javnostmi, na enakopravnem odnosu, v katerem imata javnost in organizacija

potrebo, motiv in interes sodelovati pri uresničevanju skupnih ciljev. Organizacija se kot družbeno in ne le ekonomsko odgovoren subjekt odloča za komuniciranje s pomočjo dialoga, kompromisa, poštenosti, resnice in še zlasti s tehniko pogajanj. Cilji, ki si jih pri tem zastavlja, so izobraževanje, vzgajanje in skupno dogovarjanje. Interesi med organizacijo in javnostmi so lahko usklajeni, vendar v teh relacijah na strani javnosti prevladujejo številni drugi, praviloma nasprotujoči in celo konfliktni interesi. Organizacija skuša vplivati na naklonjenost in razumevanje javnosti na način, ki bo v končni fazi vplival na spremembo obnašanja javnosti. Pri tem pa morajo upoštevati percepcije, ki jih ima javnost o organizaciji, spoštovati interese, krepiti zaupanje. Nujni pa so tudi nedvoumni dokazi in dejanja ter poštna komunikacija. Med tehnikami, ki najbolj učinkovito gradijo takšna uravnovešena in ekvivalentna razmerja, so prav gotovo pogajanja, ki za razliko od drugih prijemov v teh pogosto emotivno intenzivnih procesih ne puščajo negativnih psiholoških posledic za udeležence (konec citatov).

Isti avtor (22) posebej poudarja tudi pomen izbire ustreznih **komunikacijskih orodij**. Nabor orodij, ki jih uporabljajo naše organizacije pri komuniciranju z interno javnostjo, je preozek, nedomiseln, stroškovno pogosto neoptimalen in brez kriterijev izbora. Večina organizacij uporablja manj kot sedem različnih orodij, medtem ko v razvitejših okoljih ta številka presega 50 - seveda ne le po zaslugi tehnološko in stroškovno nam nedosegljivih tehnologij. Naštejmo nekaj možnih orodij internega komuniciranja: interni časopis, publikacije, letna poročila, video, filmi, diapozitivi, izobraževanje, seminarji, tečaji, oglasne deske in informacijski centri, plakati, letaki, sporočila v plačilni kuverti, pisma na dom, obvestila, srečanja, sestanki, priročniki, navodila, predpisi, ozvočenje, hišni radio, elektronska pošta, krožki za izboljšanje kakovosti itd.

Model zgoraj obravnavanega dvostranskega simetričnega komuniciranja je z našega vidika proučevanja posebej pomemben zlasti v komuniciranju z delavskimi predstavništvi kot obliko kolektivne participacije zaposlenih, o kateri bomo več govorili v nadaljevanju te razprave.

Pomen in strukturo participativnega komuniciranja natančneje opredeljuje zlasti Kejžar (1996, 21), ki pravi, da uresničevanje sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij temelji na nalogah, ki imajo izrazito komunikacijsko poslanstvo. Te naloge so sprejemanje informacij o poslovanju in delovanju podjetja, dajanje pobud, predlogov in mnenj, posvetovanja in dogovarjanja o vprašanih dela, predstavljanje in zastopanje delavskih socialnih problemov, soodločanje pri sprejemanju upravljalških odločitev in podobne naloge.

V zelo različnih komunikacijskih vsebinah sodelovanja delavcev pri upravljanju gospodarskih družb v komunikacijskem procesu prevladujejo **informiranje, vplivanje in soodločanje**.

Participativni komunikacijski proces ima po Kejžarju **več ciljev**. Prvo je informirati sprejemalca sporočila sporočila (delavca, delavskega predstavnika, delodajalca) s komunikacijsko vsebino. To je prenesti neko vrsto in količino dejstev ali spoznanj tako, da jih komunikacijski partner sprejme ali razume, osvoji ali zavrže, si jih zapomni ali pozabi, jih uporabi ali ne. Drugo je vplivati na ravnanje in dejavnosti komunikacijskega partnerja, to je svetovanje sporočitelja glede spremenjenega obnašanja in delovanja sprejemalca pod vplivom sporočila. Včasih se to obnašanje

sprejemalca lahko sprevrže v povsem drugo smer, kot je želel sporočitelj. Tretje je prepričati sprejemalca sporočila. To je delovati na komunikacijskega partnerja tako, da spremeni svoja stališča, razumevanje in prepričanje tako, kot bi hotel sporočitelj. To je tudi najtežje doseči, hkrati pa je to v delavskem soupravljanju najpomembnejši namen sporazumevanja. Pri tem je treba posebej opozoriti na razliko, ki se nanaša na obnašanje in na vplivanje, ki spreminja stališča. Sporočitelj more kdaj pa kdaj uspešno vplivati na vedenje in ravnanje komunikacijskih partnerjev, veliko težje pa bo dosegel spremembo njihovih stališč. Tako bodo npr. delavci v organizaciji pri volitvah delavskih predstavnikov glasovali za predlaganega edinega kandidata za delavskega zaupnika, čeprav z njim niso zadovoljni, v danem trenutku pa ni druge možnosti, kot da volijo le-tega.

Cilje participativnega komuniciranja v organizacijah uresničujejo na **več načinov**. Tako delavci na svojih zborih obravnavajo vsebinska vprašanja iz pristojnosti sveta delavcev oziroma njegovih odborov. Predstavniki delavcev v nadzornih svetih družb vplivajo s participativnimi vsebinami komuniciranja na odločitve nadzornega sveta. Svet delavcev z obravnavo mnenj in pobud oblikuje predloge za odločitve in spremembe za odločitve pri organih družbe. Delodajalci obveščajo svete delavcev o pomembnejših gospodarskih oziroma poslovnih odločitvah družbe. Delodajalci obveščajo in se posvetujejo s sveti delavcev o poglobitnih statusnih in kadrovnih vprašanjih družbe. Delodajalci dajejo tudi v soglasje svetu delavcev pomembne odločitve, ki se nanašajo na organizacijske spremembe v družbi. Komunikacijski cilji pa se uresničujejo tudi s pravico zadržanja odločitev delodajalca in razreševanjem spornih vprašanj prek arbitraže.

Participativno komuniciranje je torej, kot pravi Kejžar, pestro po vsebini komunikacijske problematike, zahtevno po ciljih, ki jih mora uresničiti, in raznoliko po načinih sodelovanja delavcev pri upravljanju gospodarskih družb.

5.3.2. Stili vodenja

Že v zvezi z opredeljevanjem pojma "management" je bilo povedano, da je le-ta v bistvu sestavljen iz "vodenja poslov" in "vodenja ljudi (leadership)". Ko bomo v nadaljevanju razpravljali o stilih vodenja, bomo pojem vodenje uporabljali kot sinonim za vodenje ljudi (leadership), ki vsekakor predstavlja posebno managersko veščino za vplivanje na delovno usmeritev in prizadevanje zaposlenih.

Temeljne celice organizacije, pravi **R. Maddux** (1992, 10) so skupine. Ljudje v glavnem opravljajo delo v majhnih skupinah, ki imajo skupne ali odvisne vloge. Obnašanje skupin je lahko popolnoma kaotično, lahko pa ga z organiziranjem povzdignemo do popolne urejenosti, ki zagotavlja uspeh. Vse bolj postaja očitno, da so skupine najuspešnejše, če jih uspemo preoblikovati v produktivnejše enote, ki jih imenujemo teame (time).

Managerji se v mnogih podjetjih prehitro zadovoljijo z delom v skupinah, saj niso premislili, kakšni bi lahko bili doseženi rezultati dela, če bi v rahlo spremenjenih okoliščinah, teamskemu vodenju dali prednost v primerjavi z delom skupin. Vemo pa, da nekateri redki vodje, z enakim številom ljudi, ki opravljajo podobne naloge, in z isto tehnologijo na določen način uspejo bistveno povečati produktivnost dela tako, da ustvarijo delovno ozračje, v katerem so ljudje pripravljeni dati od sebe maksimum,

ker delajo skupaj z drugimi v teamih.

Vodje teamov imajo drugačen stil vodenja kot managerji, ki se zadovoljijo z delom skupin. Stilu vodenja dajejo pečat življenjske izkušnje in z leti pridobljene vrednote. Danes, ko se srečujemo s hitrimi spremembami in spreminjanjem človekovih potreb (zlasti v smeri izboljšanja kvalitete delovnega življenja), bi bilo povsem normalno, če bi ljudje na odgovornih položajih razmislili o potrebi prevrednotenja ali spreminjanja lastnega stila vodenja. To je edini način, da se prilagajajo in še naprej ostajajo uspešni.

Maddux (1992, 39) je takole opredelil tri najbolj značilne stile vodenja:

1. **“Sam znam bolje.”** Takšen vodja meni, da bo delo opravljeno najbolje, če bo nadzoroval izvajalce sam. Zaposlenim pove, kaj morajo narediti, kako to opravijo in kdaj morajo z delom najpozneje končati. Pove jim tudi, kaj so naredili prav in kaj narobe, kaj so opravili slabo in kaj dobro. Zdi se mu, da ima do takšnega načina, kot nadrejeni, pravico zaradi svojega večjega znanja in sposobnosti. Takšen odnos ne spodbuja uvajanja novih idej, ne postavlja ljudem novih delovnih izzivov in ne motivira sodelovanja in vzajemnosti med člani skupine. Tudi komunikacija poteka enosmerno.
2. **“Postavim cilje, vi pa jih izpolnite.”** Takšen vodja meni, da mora zaradi večjega znanja, sposobnosti in izkušenosti sam postaviti cilje, ki naj jih podrejeni izpolnijo. Delavcu ponudi priložnost, da lahko razpravlja o različnih poteh, kako cilje doseči, ni pa delavec udeležen pri njihovem postavljanju. V takšnem primeru teže dosežemo prizadevanje delavcev za doseg ciljev, ker se ne razvije občutek, da je opravljeno delo tudi njihov uspeh.
3. **“Skupaj preglejmo opravljeno delo, postavimo realnejše cilje in primerno ovrednotimo uspeh.”** Takšnemu vodji pomeni več uspešno opravljanje dela, kot pa avtoritativna kontrola nad zaposlenimi. Najprej se mu zdi potrebno prediskutirati organizacijske potrebe, potem pa članom teama pomagati, da izrazijo svoje poglede. Deluje bolj v pomoč in podporo, ne pa kot rabsodnik. Komuniciranje je prosto in poteka obojestransko. Vzajemna podpora in sodelovanje sta vpeljani in priznani kot vrednota.

Že bežen pogled na gornjo klasifikacijo in opredelitev tipičnih stikov vodenja pokaže, da te odgovarjajo že obravnavanim trem tipom managementa: avtoritativnemu, konzultativnemu in participativnemu. Glavni kriterij ločevanja med konzultativnim in participativnim stilom vodenja po Madduxu je način določanja organizacijskih ciljev. Za konzultativni stil vodenja je značilno, da zaposleni lahko soodločajo le o načinu oziroma poteh za realizacijo organizacijskih ciljev, ki jih manager samostojno določi. Pri participativnem stilu vodenja pa se tudi organizacijski cilji določajo kolektivno ob povsem enakopravni udeležbi in sodelovanju vseh članov teama. Tudi v primeru, če zaposleni o ciljih sicer lahko predhodno razpravljajo (mnenja, predlogi, pobude), niso pa udeleženi pri sprejemanju končne odločitve, ki ostaja v izključni pristojnosti managerja, gre v bistvu le za višjo obliko konzultativnega vodenja.

5.4. Oblikovanje participativne organizacijske kulture in klime

Vsa novejša literatura s področja organizacije in managementa obravnava organizacijsko kulturo kot zelo pomemben element, ki vpliva na konkretno delovanje organizacije. Zato lahko takšna ali drugačna veljavna organizacijska kultura tudi bistveno pospešuje ali pa zavira uveljavljanje participativnega managementa. Če veljavna organizacijska kultura ni naklonjena participativnemu managementu (npr. zakoreninjena tradicija avtoritarnih odnosov), mora vodstvo zavestno pristopiti k njenemu preoblikovanju.

Natančne in enotne definicije pojma organizacijska kultura v teoriji ni, kar kaže na to, da gre za dokaj kompleksen in težko določljiv pojav. Vila (1994, 344) pravi, da je organizacijska kultura v bistvu celoten sistem mišljenja in način razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji, in ki razlikuje eno organizacijo od druge. To je neko družbeno lepilo, ki povezuje člane neke organizacije. To so dominantne vrednote, sprejete v neki organizaciji; način, kako se posamezne stvari izvajajo; filozofija, ki je temelj politike podjetja v odnosu na svoje nameščence, kupce itd. Mesner Andolškova (19) pravi, da je organizacijska kultura predvsem lastnost članov organizacije, ki imajo veliko število skupnih izkušenj, pridobljenih v procesu reševanja problemov. V določenem času so te vodile do skupnega pogleda na svet. Številne skupne izkušnje, ki se sedimentirajo in utrdijo v zavesti članov organizacije, bistveno vplivajo na to, kako ti mislijo, čutijo in delujejo. Organizacijska kultura je zato določena vrsta skupnih pomenov ali neki skupni simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije. Schein (po Mesner Andolšek, 19) opredeljuje kulturo v organizaciji kot mnogoplasten pojav, ki vključuje tako vedenjske obrazce kot tudi vrednote, stališča prepričanja, predvsem pa temeljne predpostavke, ki so osnova za delovanje in mišljenje. Zaposleni se v svojem delovanju opirajo na visoko strukturirane sisteme vednosti, ki vključujejo poznavanje pravil in strategij, kako razumeti "to in ono", kako se obnašati "tu in tam" ter kako narediti "to in ono". V nekaterih organizacijah postanejo kulturne predpostavke in skupna vednost trdno spojene v določeno "paradigmo" in koherentne obrazce. V takšnih organizacijah imamo opraviti z "močno" organizacijsko kulturo, ki je prišla do stopnje jasne artikulacije. V takšnih organizacijah hkrati opazamo tudi določen "blok" standardov in norm, po katerih se ravnaajo zaposleni.

Robbins je v svojih delih oblikoval 10 karakteristik organizacijske kulture, ki so za podjetje še posebej pomembne, in jih v nadaljevanju povzemamo po Vili (1994, 345). Uporabimo jih lahko tudi kot kriterije za kvalitativno analizo organizacijske kulture v posamezni organizaciji. To so:

- 1. individualna iniciativa** - stopnja odgovornosti, svobode in neodvisnosti članov organizacije;
- 2. usmerjanje** - stopnja definiranosti jasnih in preglednih ciljev in pričakovanje uspešnega doseganja cilja;
- 3. integracija** - stopnja, do katere se enote, oddelki in službe spodbujajo za tesno sodelovanje in koordiniranje svojih akcij, oziroma stopnja skupnosti, ki jo v

organizaciji skušajo doseči;

4. **toleriranje tveganja** - stopnja, do katere nameščence spodbujajo, da so delovno agresivni, inovativni in da sprejemajo tveganje;
5. **sodelovanje z vodilnimi** - stopnja, do katere vodilni zagotavljajo nemotene komunikacije ter svoje sodelovanje in podporo svojim podrejenim;
6. **kontrola** - količina pravil in predpisov ter moč nadzora nad podrejenimi z namenom kontrole izvrševanja nalog;
7. **identifikacija** - stopnja, do katere se člani organizacije identificirajo kot celota in manj kot neka delovna skupina ali samo znotraj svoje strokovne profesije;
8. **sistem nagrajevanja** - stopnja, do katere so nagrade (plače, poviški, napredovanja itd.) povezane z ustvarjalnostjo in uspehom pri doseganju rezultatov in ne s kakimi drugimi kriteriji, kot je seniorat (delovna doba v podjetju), favoriziranjem posameznika ali skupine, poslušnost itd.;
9. **toleriranje konfliktov** - stopnja, do katere nameščence spodbujajo za izražanje lastnega mnenja, in možnost, da nameščenci vstopajo v delovne konflikte brez strahu;
10. **oblike komuniciranja** - stopnja, do katere so organizacijske komunikacije omejene in vezane na formalno hierarhično linijo avtoritete.

Navedeni pokazatelji seveda niso popolni, vendar pa je mogoče z njihovo pomočjo izdelati solidno oceno organizacijske kulture, v katero želimo plasirati participativni model managementa. Če bo analiza pokazala, da je za obstoječo oziroma trenutno veljavno organizacijsko kulturo naprimer značilna nizka individualna iniciativa, majhno toleriranje tveganja, šibka identifikacija, močna kontrola, majhno toleriranje konfliktov, ozko formalno hierarhično komuniciranje in slabo sodelovanje z vodstvom, bo takšna organizacijska kultura vsekakor pomenila sila neprimerno "duhovno okolje" za uvajanje participativnega managementa. Nenadno "ponujena" participacija bi namreč med zaposlenimi v organizaciji, v kateri je sicer zakoreninjena neparticipativna organizacijska kultura, utegnila naleteti na zelo šibak ali celo nikakršen odziv, v skrajnem primeru lahko tudi na določeno nasprotovanje tako med nižjim managementom kot tudi med konformistično razpoloženimi delavci. Zato je treba najkasneje hkrati z začetkom širšega uvajanja participativnega modela managementa začeti načrtno spreminjati tudi obstoječo organizacijsko kulturo v smeri oblikovanja "participativne" organizacijske kulture, pri čemer se je treba zavedati, da je preoblikovanje organizacijske kulture proces, ki ga ni mogoče opraviti čez noč. Stvar je seveda bistveno bolj preprosta, če gre za organizacijo, ki se šele ustanavlja, in se tudi organizacijska kultura šele na novo oblikuje ter uvaja.

Kultura, ki jo bo organizacija razvila, je v veliki meri odvisna od začetnega ravnanja vodstva. V začetku vodstvo velikokrat "vsili" svoje predstave o tem, kaj je dobro in primerno ter kako bi se morale stvari urejati. Končna oblika organizacijske kulture pa je rezultat kompleksne interakcije nameravanih in nenameravanih dejanj, pa tudi zavednega in nezavednega delovanja tako vodstva kot tudi ostalih članov

organizacije - je rezultat njihove skupne zgodovine (Mesner Andolšek, 20). Mnoga podjetja temeljna načela željene organizacijske kulture objavijo že v **izjavi o svojem poslanstvu**. Vila (1992, 47) tako posebej navaja primer družbe Levi Strauss and Co., katere "izjava o aspiracijah" predstavlja pravo zaobljubo o razvijanju "participativne" organizacijske kulture, saj med drugim razglša, da:

- si prizadevajo, da bi dosegli zadovoljstvo ljudi, ki bo izviralo predvsem iz njihovih dosežkov in medsebojnega razumevanja oziroma prijateljstva, iz uravnoveženega osebnega in poklicnega življenja in iz strinjanja z ukrepi in namerami vodstva;
- se vsem zaposlenim omogoča, da prispevajo k razvoju in napredku podjetja, in da se jim hkrati zagotavlja, da bodo primerno nagrajeni, pač skladno s svojim osebnim prispevkom k temu, ne pa glede na politično pripadnost, poreklo, izkušnje, izobrazbo ali kakršnekoli druge značilnosti;
- podpirajo in spodbujajo t. i. "novo vedenje": neposrednost, odprtost, priznavanje uspešnosti, medsebojno zaupanje, teamsko delo;
- dajejo priznanje (finančno in moralno) posameznikom in skupinam, ki so vsaj malo prispevali, drugim, ki kreirajo in inovirajo poslovanje, pa naj pripada posebno priznanje;
- zahtevajo t. i. "etični management", torej etično vedenje vseh managerjev, njihovo poštenje, moralnost, pravičnost in delovanje dosledno v zakonskih okvirih;
- razvijajo komunikacije: vsi ljudje morajo natančno vedeti, kaj se pričakuje od njih; s stalno povratno povezavo morajo biti sprotno obveščeni o učinkih, ki so jih dosegli in o njihovi vrednosti (ne le finančni); vsi morajo biti dobro seznanjeni tako s cilji celotnega podjetja kakor tudi s svojimi posamičnimi cilji;
- omogočajo delegiranje obveznosti in pristojnosti; vodstvo družbe omogoča vsem tistim, ki si skupaj z njim prizadevajo za izboljšanje poslovanja, da prevzamejo večjo odgovornost, hkrati z njo pa tudi večja pooblastila; seveda pa je to mogoče doseči le, če tako rekoč brez zadržkov zaupamo ljudem, da bodo sposobni doseči tisto, kar pričakujemo od njih.

Opozoriti velja tudi na dejstvo, da imajo mnoga podjetja napisan in sprejet poseben **etični kodeks**.

V zvezi z oblikovanjem, širjenjem, utrjevanjem in vzdrževanjem organizacijske kulture strokovna literatura obravnava tudi različne druge načine. V glavnem se vsi avtorji strinjajo, da obstajajo zlasti še naslednji načini oblikovanja, širjenja, utrjevanja in vzdrževanja organizacijske kulture: **osebni zgledi vodilnih ("simbolični management")**, **ceremonije, obredi, rituali, pripovedovanja o preteklih uspešnih dogodkih in ljudeh, miti, slogani, simboli, specifičen jezik, ustvarjanje herojev in superzvezd**. Žal na tem mestu ne bo mogoče obširneje predstaviti posameznih navedenih načinov.

Posebne pomena za hitrejše oblikovanje določene organizacijske kulture je vsekakor **izobraževanje in usposabljanje zaposlenih**. Če želimo oblikovati participativno organizacijsko kulturo, je torej potrebno vse zaposlene, zlasti pa člane raznih delavskih predstavništev v podjetju, skozi različne oblike izobraževanja in usposabljanja pripraviti na novo razumevanje notranjih relacij v organizaciji ter na aktivno udeležbo v vseh oblikah participacije. Za ustrezno izobraževanje in

usposabljanje zaposlenih ne sme biti škoda niti časa niti denarja, kajti gre za dolgoročno produktivno naložbo. Pomemben vpliv na oblikovanje participativne organizacijske kulture pa ima seveda tudi **konkretna vsakodnevna praksa** izvajanja različnih oblik participacije. Prav ta se namreč najgloblje vsidra v zavest članov in oblikuje takšno ali drugačno participativno kulturo v posamezni organizaciji.

Rekli smo že, da težji problem kot je začetno oblikovanje določene organizacijske kulture predstavlja spreminjanje neke že zakoreninjene organizacijske kulture, kar je seveda popolnoma logično. Robbins (po Vili, 1994, 349) v tem smislu priporoča naslednji vrstni red aktivnosti:

1. Izdelati analizo današnjega stanja organizacijske kulture (s pomočjo prej navedenih 10 kriterijev) ter ugotoviti, katere razlike se pojavljajo med zaželenim in obstoječim stanjem.
2. Na podlagi analize izdelati plan aktivnosti, ki jih je potrebno izpeljati za uskladitev obstoječega stanja z želenim.
3. Osebjem pokazati nevarnosti, ki se pojavljajo, in ki bodo ali pa so že ovira nadaljnjemu napredku, eventualno pa tudi obstoju podjetja.
4. Izpeljati reorganizacijo (spremembo organizacijske strukture) podjetja, s čemer bodo nastale spremembe v nekaterih organizacijskih procesih, to pa bo pripeljalo tudi do drugačnih odnosov, komunikacij in celotnega obnašanja.
5. Izpeljati pomembne rotacije osebja, pri čemer se spremembe lahko izvedejo samo na vodilnih položajih, lahko pa se zahtevajo tudi rotacije na nižjih položajih in delovnih mestih.
6. Spremeniti ali na novo vpeljati običaje, ceremonije, simbole in podobno.
7. Promovirati na položaje tiste ljudi, ki kažejo simpatije do novih vrednot in norm obnašanja ter jih sprejemajo iz prepričanja.
8. Ustvariti nov sistem nagrajevanja in dajanja priznanj.
9. Formirati (horizontalno in vertikalno skozi organizacijsko strukturo) nekakšne "diskusijske skupine", v katerih se bo razpravljalo o novem načinu dela in poslovanja ter stilu vodenja.

Za razliko od organizacijske kulture, ki skuša odkriti globlje vzroke določenega organizacijskega obnašanja ljudi, pa je **organizacijska klima** termin, ki se uporablja v industrijski psihologiji za označevanje trenutnega stanja v razpoloženju delavcev. Istopomensko bi lahko uporabili tudi izraz "organizacijsko vzdušje". Kot participativno klimo bi lahko označili organizacijsko vzdušje, v katerem so ljudje ustrezno motivirani za participativno angažiranje pri delu in odločanju. Glede vzpostavljanja in stalnega vzdrževanja ugodne participativne klime v organizaciji seveda ni mogoče vnaprej predvideti nobenih posebnih ukrepov. Ključnega pomena je predvsem to, da managerji na vseh nivojih tudi v praksi permanentno, zavzeto in dosledno izvajajo proklamirane metode, tehnike in ukrepe participativnega managementa. Kakršnokoli

resnejše odstopanje prakse od proklamiranih načel je namreč v tem pogledu sila nevarno in lahko v ljudeh ne samo ubije voljo po sodelovanju, temveč na daljši rok porodi celo odpor do kakršnegakoli tovrstnega angažiranja.

Predvsem se je treba izogibati t. i. **formalni participaciji**, ko se ljudem omogoča zgolj navidezno sodelovanje pri sprejemanju odločitev zaradi zadostitve predpisom ali zaradi drugih formalnih razlogov. Bati se je žal, da bo pri nas ta pojav kljub vsemu v praksi močno prisoten predvsem v zvezi z uresničevanjem zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, saj mnogi managerji bodisi ne poznajo ali pa ne sprejemajo prednosti pravega participativnega managementa in bodo zato k uresničevanju kogentnih določil zakona pristopili skrajno formalistično. V tem pogledu je zakonsko (obligatorno) predpisovanje delavske participacije nedvomno lahko tudi dvorezen meč.

5.5. Razvijanje drugih vrst participacije zaposlenih

Povedano je že bilo, da v okviru t. i. integralne koncepcije participativnega managementa pojem "participacija zaposlenih" razumemo v najširšem smislu. Celovit participativni management torej pomeni vsestransko prizadevanje managerjev na vseh področjih in na vseh nivojih za doseganje čim večje udeležbe ter vključenosti (integracije) zaposlenih v organizacijo, njeno delo, poslovanje in rezultate poslovanja zaradi zagotavljanja njihove pripadnosti ter s tem povezanih motivacijskih učinkov. V glavnem ločimo tri temeljne vrste (sisteme) participacije zaposlenih, in sicer:

- a) participacija pri poslovnem odločanju iz dela in na podlagi dela;**
- c) finančna participacija in druge oblike "nagrajevanja za zainteresiranost";**
- d) notranje lastništvo oziroma delavsko delničarstvo in sodelovanje pri upravljanju iz tega naslova.**

V dosednji razpravi smo se v glavnem ukvarjali le s prvonavedeno vrsto participacije in ugotovili, da ta zajema individualno participacijo (soodločanje zaposlenih o ciljih, pogojih in načinih opravljanja lastnega in skupinskega dela) in kolektivno participacijo (soodločanje zaposlenih o skupnih ekonomsko-poslovnih vprašanjih organizacije, ki običajno poteka prek posebej izvoljenih delavskih predstavništev v organizaciji). V nadaljevanju pa bomo na kratko predstavili tudi druge vrste (sisteme) participacije zaposlenih, ki pomenijo zelo pomemben prispevek k razvoju ideje o participativnem managementu. Šele kombinacija vseh treh vrst participacije zaposlenih in njihovo sinergijsko učinkovanje namreč lahko pripelje do optimalne realizacije željenih rezultatov participativnega managementa.

Preden pa nadaljujemo, velja zaradi strokovne korektnosti posebej opozoriti, da je razen navedene možna tudi drugačna klasifikacija različnih vrst participacije. Če hočemo biti zares strokovno precizni, je treba ugotoviti, da v osnovi obstajata le dve vrsti participacije zaposlenih (participacija pri organizacijskem odločanju ter finančna participacija), ki pa imata lahko dva različna pravna naslova (temelja), to sta delo in kapital. To pomeni, da zaposleni participirajo pri organizacijskem odločanju in pri

poslovnem rezultatu najprej iz naslova dela (kot delavci oziroma zaposleni), če je vpeljana tudi notranje delničarstvo v organizaciji pa na enak način dodatno še iz naslova lastništva na osnovnem kapitalu (kot solastniki skupaj z zunanjimi lastniki in v odvisnosti od števila posedovanih delnic). Kljub temu pa se bomo v tej razpravi v celoti oprli na prvonavedeno klasifikacijo (tri vrste participacije), ker je enostavnejša in preglednejša.

5.5.1. Finančna participacija in druge oblike “nagrajevanja za zainteresiranost”

S pojmom finančne participacije zaposlenih razumemo udeležbo zaposlenih v finančnem rezultatu oziroma dobičku podjetja (**profit sharing**) ali pri delitvi prihrankov na račun zmanjšanja stroškov poslovanja (**gain sharing**), ki je v razvitih tržnih ekonomijah že dodobra uveljavljena kot eden od motivacijskih sistemov za povečevanje pripadnosti (integriranosti v podjetje) zaposlenih. Finančna participacija je v bistvu pasivna oblika participacije, ki služi spodbujanju aktivne participacije pri delu in soodločanju. Prašnikar (1992, 289) in Purič (1996, 9) uvrščata finančno participacijo med t. i. alternativne sisteme nagrajevanja.

Udeležba zaposlenih v delitvi dobička je izpeljana v dveh temeljnih oblikah (Bevc, 1995, 118):

1. **gotovinski sistem** (cash based profit sharing),
2. **delniški sistem** (share based profit sharing).

Prvi sistem udeležbe je razčlenjen še na dva dela, in sicer:

1. Gotovinski sistem takojšnjega plačila pomeni izplačila posameznim zaposlenim delavcem v obliki bonusov, ki pa so obdavčena in izplačana v določenem obdobju v denarnem znesku. Ta način je primeren za zaposlene z nižjimi dohodki.
2. Pri gotovinskem sistemu odloženega plačila pa se izplačilo prenese v poseben delitveni sklad, kjer ima vsak “udeleženec” svoj individualni račun, kjer se vodi tudi pregled stanja njegovih vloženi sredstev. Ta interni varčevalni sklad je z natančno formulo delitve, odvisne od vsakega posameznega podjetja, postal zelo pomembna institucija. Iz njega vlagatelji v določenem obdobju pridobijo več denarja kot, če bi ga vložili v banko. Tak način je neobdavčen in gradi na dolgoročni strategiji podjetja in posameznika.

Druga oblika je t. i. delniški sistem, kjer zaposleni delavci v zameno za delež na ustvarjenem dobičku dobijo navadne delnice podjetja, ki kotirajo na borzi in njihovo ceno oblikuje trg pod tržnimi zakonitostmi (konec citata). Na ta način se s finančno participacijo neposredno oblikuje tudi notranje lastništvo oziroma notranje delničarstvo, ki ustvarja pogoje za še višjo obliko participativnega managementa.

Razen finančne udeležbe v dobičku ali prihrankih podjetja se z istimi cilji vse bolj uveljavljajo tudi **različne druge materialne in nematerialne ugodnosti**, ki jih podjetja zagotavljajo svojim zaposlenim poleg plače. Sem sodijo: plačila letnega dopusta, razna priložnostna darila, nagrade in priznanja stanovanjska posojila, zasebna uporaba službenih avtomobilov, omogočanje izobraževanja, obratne

ambulante, omogočanje športnega in kulturnega udejstvovanja, naturalne dajatve v obliki izdelkov in storitev podjetja in podobno. Vse to (skupaj s profit sharingom) imenuje Marcel Bolle de Bal (1990) "sistem nagrajevanja za zainteresiranost", posamezne oblike tovrstnih dajatev pa "premije za zainteresiranost". Ko v svoji razpravi "Plačilo za uspešnost v sodobni družbi" razmišlja o prihodnjem razvoju na tem področju, ugotavlja, da obstajata dva osnovna sistema nagrajevanja zaposlenih, in sicer (52):

- 1. stimulativni sistem** - njegov poglobitveni teoretični cilj je spodbujati delavce k večji učinkovitosti posameznikov in delovnih skupin (plače po učinku, kosu, prihranku časa itd.);
- 2. interesni sistem** - njegov poglobitveni teoretični cilj je zainteresirati delavce za celotno življenje podjetja in za tehnični napredek nasplošno (v to kategorijo sodi večina različnih premij za produktivnost in razvoj).

Za te sisteme je poleg omenjenih ciljev značilna še vrsta sekundarnih ciljev, ki pa lahko v nekaterih primerih postanejo primarni. Tako imajo

1. stimulativni sistemi navadno naslednje funkcije:

- povečati učinkovitost
- zainteresirati delavce za njihovo delo
- poplačati napor delavcev
- omogočiti delavcem, da imajo določen nadzor nad višino njihovega dohodka
- omogočiti povišanje dohodka bolj produktivnim delavcem
- vzbujati tekmovalni duh med delavci.

2. interesni sistemi pa imajo še celo vrsto drugih nalog:

- zainteresirati delavce za kolektivne vidike proizvodnje
- povečati proizvodnjo
- poplačati občutek odgovornosti
- odgovoriti na denarne potrebe ob izjemnih priložnostih (počitnice, darila ob koncu leta)
- deliti rezultate tehničnega in gospodarskega napredka
- materialno in psihološko navezati delavce na podjetje.

Bolle de Bal ugotavlja, da so stimulativni sistemi nagrajevanja v krizi, in da jih delodajalci vse bolj nadomeščajo s sistemi zainteresiranosti (155). Vendar pa praktično učinkovanje sistemov nagrajevanja za zainteresiranost znanstveno še ni dovolj raziskano, čeprav imajo množico zagovornikov, tako med teoretiki kot tudi med praktiki (managerji). Dosedanje raziskave še niso empirično dokazale direktnega vpliva sistemov zainteresiranosti na pripadnost (integriranost v podjetje) zaposlenih. Vprašanje intenzivnosti delovanja sistemov zainteresiranosti kot integracijskega dejavnika torej zaenkrat ostaja znanstveno odprto. V vsakem primeru pa velja pritrditi Bolle de Balu (1990, 96), ki sklepa, da imajo sistemi zainteresiranosti, če drugega ne, vsaj "preventivni" vpliv na stopnjo integracije zaposlenih v organizacijo, se pravi, da preprečujejo tveganje dezintegracije, to je preprečujejo razvoj tokov, ki bi se utegnili

pojavitvi zaradi odsotnosti takšnih sistemov.

5.5.2. Notranje lastništvo (delavsko delničarstvo) kot podlaga za participacijo

O fenomenu notranjega lastništva zaposlenih oziroma t. i. delavskega delničarstva se v strokovni literaturi zelo veliko razpravlja. Posebej še, odkar poteka širok proces privatizacije v bivših socialističnih državah, rezultat katerega je tudi precejšen obseg delavskega delničarstva. Poskušajo se ugotoviti njegove prednosti in njegove slabosti, njegovi pozitivni in negativni vplivi na učinkovitost in uspešnost poslovanja organizacij. V naši razpravi pa se bomo seveda omejili le na tiste vidike notranjega lastništva oziroma delavskega delničarstva, ki se nanašajo na uresničevanje koncepcije in ciljev participativnega managementa.

Nesporno je, da status notranjih delničarjev zaposlenim poleg participativnih pravic, ki jih uživajo na podlagi dela, samodejno prinaša tudi **formalne participativne pravice iz naslova kapitala**, in sicer na dveh področjih:

1. pravica sodelovanja pri lastniškem (kapitalskem) upravljanju po načelu "ena delnica en glas",
2. pravica do finančne udeležbe pri poslovnem rezultatu (v obliki dividend na delnice, ki jih posedujejo).

Pravni in dejanski temelj tovrstne participacije zaposlenih je torej, za razliko od doslej obravnavane, kapital in ne delo. Delavsko delničarstvo tako prinaša svojevrstno integracijo dela in kapitala, katere organizacijsko učinkovanje v praksi pa je še skoraj popolnoma neraziskano.

Kljub številnim zagovornikom notranjega lastništva dosedanjim raziskavam ni uspelo neposredno dokazati njegovega samodejnega in neposrednega vpliva na učinkovitost in uspešnost organizacije. Zgolj uvedba notranjega lastništva, brez istočasnega izvajanja ustreznih ukrepov na drugih organizacijskih področjih, zanesljivo še ne zagotavlja tovrstnih pozitivnih rezultatov. Nekateri avtorji (Cotton, Vollrath, Lengwick - Hall in Jenrings) sicer opozarjajo, da je ugotovljena pozitivna korelacija med lastništvom zaposlenih in rezultati poslovanja družb (Mihelčič, 1993, 320), vendar pa ni dovolj raziskan istočasen vpliv drugih faktorjev.

Ilustrativen primer nestvarnih pričakovanj od formalne spremembe lastništva, ki ga navaja **A. Kanjuo - Mrčela** (1994, 16), je podjetje Baxi Partnership iz Velike Britanije. Podjetje je družina Baxandale leta 1983 prodala pod ugodnimi pogoji svojim zaposlenim in je danes v 100-odstotni lasti 1.200 zaposlenih. Danes je to izrazito uspešno podjetje, toda od samega začetka ni bilo tako. Po lastninskem preoblikovanju podjetja ni prišlo do bistvenih sprememb v organizaciji, poslovanju ali medsebojnih odnosih. Poslovni rezultati so bili čedalje slabši. Raziskava, ki so jo v podjetju opravili sedem let po lastninjenju, je pokazala naslednje:

- a) Biti partner (delničar) zaposlenim dejansko nič ne pomeni;
- b) Zaupanje med managementom in zaposlenimi je bilo slabo;

- c) Usmeritev in politika podjetja nista bili vsem jasni;
- d) Obstajalo je prepričanje, da managementu ni mar za ljudi;
- e) Občutek MI (delavci) - ONI (management) je bil močnejši kot kdajkoli prej;
- f) Delavci so verjeli, da jih management upošteva samo, ko so težave;

Vloga sindikata se ni spremenila.

V Baxiju so se zavedali, da je treba negativni trend ustaviti in so izpeljali številne odločne spremembe, zlasti pa:

- timsko delo
- krožno organizacijo
- program neprestanih izboljšav
- široke možnosti izobraževanja za zaposlene
- obveščanje zaposlenih.

Uvedli so dinamične poslovne time, ki so bili pri svojem delovanju precej avtonomni. Hierarhično organizacijsko strukturo je zamenjala krožna, v kateri manager ni na vrhu hierarhične lestvice, pač pa je v središču krožne organizacije. Po besedah samega direktorja so najpomembnejši ljudje na robovih kroga, ker so v neposrednem stiku s kupci. Program kontinuiranih izboljšav je spiralni proces nenehnega izboljševanja, v katerem doseganje zastavljenega cilja ne pomeni konca, pač pa začetek novega kroga izboljšav. V Baxiju pravijo, da ni kakovosti, ki se je ne bi dalo izboljšati. Program izobraževanja zaposlenih lastnikov je izredno široko zastavljen in temelji na pogodbi, ki jo je Baxi podpisal z lokalno univerzo. Zaposleni se lahko izobražujejo na vseh področjih, ki jih zanimajo (ne izključno povezanih z njihovim delom). Argumentacija za to je, da je potrebno razširjati znanja zaposlenih, ki jih bodo uporabili v podjetju posredno ali neposredno. V Baxiju so uvedli redno in celovito obveščanje zaposlenih ter funkcijo delavskega direktorja. Njihov slogan se glasi: "V Baxiju demokratično sodelujemo pri ustvarjanju bogastva, v prizadevanju k odličnosti in v oblikovanju lastne prihodnosti." Vse našteje spremembe so v nekaj letih začele kazati izrazito ugodne posledice, tako da so danes lastniki Baxija ponosni na svoje podjetje.

Avtorica Kanjuo - Mrčela, ki sodi med velike zagovornike notranjega lastništva, poudarja izjemen pomen oblikovanja lastniške kulture zaposlenih. Od lastniške kulture bo po njenem mnenju odvisno, ali bo notranje lastništvo predstavljalo primeren okvir za uspešno poslovanje podjetja in za kakovostno oblikovanje delovnih razmerij. Zaposleni lastniki morajo predvsem dobro vedeti, kaj lastnina pomeni in kakšne pravice in obveznosti iz nje sledijo. Na osnovi tega pa se bodo spreminjale vrednote in miselnost v podjetju, kar bo pripeljalo tudi do ustrezne lastninske kulture (18). Nov element predstavljajo predvsem ekonomska vprašanja, s katerimi se zaposleni v "klasičnih" podjetjih ne srečujejo. Za podjetništvo, tehtanje med investicijami in nagradami, je običajno odgovoren management (ki predstavlja lastnika) ali lastnik sam. V podjetju v lasti zaposlenih so zaposleni lastniki, ki so zelo zaskrbljeni za dobiček in zaradi tega zainteresirani za vse ekonomske vidike svojega lastništva. Zaposleni bodo sprostili svoje podjetniške zmogljivosti, postali bodo bolj samoiniciativni in inovativni. Zainteresirani bodo za kratkoročne in dolgoročne cilje podjetja, tehtali bodo med rizikom in varnostjo, zanimala jih bo konkurenca. Večji

interes za poslovanje podjetja se bo kazal v večji skrbi za kakovost izdelkov in storitev, v zavesti o pomembnosti kupcev (20).

Po opravljenem notranjem odkupu bi morali vsi v podjetju prevzeti nove vloge. Miselnost zaposlenih se spremeni v miselnost lastnikov identifikacija s podjetjem, premik od upoštevanja le kratkoročnih materialnih interesov (plače), k večjemu upoštevanju dolgoročnejših interesov (vrednost delnic, dividende) itd. Tudi management se mora v podjetju v lasti zaposlenih spremeniti v smeri sodobnih načinov vodenja od upravljanja in nadzora podrejenih k vodenju in usmerjanju sodelavcev (poudarek na odnosih z ljudmi, decentralizacija odločanja itd.) Prehod od transformacijskega vodenja k transakcijskemu vodenju je potreben v vsakem podjetju, podjetje v lasti zaposlenih pa je za ta prehod najbolj naravno okolje. Tudi sindikat kot predstavnik zaposlenih mora v podjetju v lastni zaposlenih prilagoditi svojo vlogo in način delovanja (nekonfliktni način delovanja, poudarek na večji strokovnosti, vključevanje v spreminjanje miselnosti zaposlenih) (21, 22).

Tudi notranje lastništvo samo po sebi torej še ne ustvari dejanske pripadnosti zaposlenih in njihove vsestranske integriranosti v podjetje. Vsekakor pa lahko k temu bistveno prispeva, če je kombinirano z uresničevanjem drugih, že obravnavanih vrst participacije (participacija pri delu in na podlagi dela, sistemi za zainteresiranost). Če namreč te ustvarjajo občutek "**psihološke lastnine**", potem notranje lastništvo k temu dodaja še element "**dejanske lastnine**". S tem pa so izpolnjeni pogoji za optimalno integracijo dela in kapitala v vsestransko uspešno organizacijo. Verjetno je to edina prava pot za realizacijo že precej stare ideje, ki jo Bolle de Bal (1990, 155) imenuje "sen o kulturi novega človeka, ki bi bil istočasno delavec in kapitalist." Ta sen pa po Bolle de Balu zastavlja široko družbeno vprašanje, kako združiti participacijo, nagrajevanje, uspešnost in kulturo (dodajmo še lastnino, op. M. G.) vse naravnano v splošni razvoj človeka kot delavca in družbenega bitja.

V praksi, pa tudi v teoriji se še vedno pogosto srečujemo z zelo poenostavljenim razmišljanjem o pomenu notranjega lastništva za participativni status zaposlenih v organizaciji. To izhaja iz popolnoma napačnega prepričanja, da delavci lahko z večinskim lastniškim deležem že na kapitalski osnovi avtomatično pridobijo popolno kontrolo nad upravljanjem podjetja in ga v celoti obvladajo, zaradi česar objektivno sploh ne potrebujejo kakršnihkoli (kolektivnih) participacijskih pravic na podlagi dela. Takšno pretirano povečevanje participativnega pomena notranjega lastništva se uporablja predvsem kot argument za zavračanje uveljavitve kolektivnih oblik delavske participacije pri odločanju na podlagi zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Vsa filozofija tega argumenta je koncentrirana v vprašanju: **Čemu oblikovati še poseben svet delavcev, voliti predstavništvo delavcev v nadzorni svet in imenovati posebnega delavskega direktorja, če pa imajo delavci tako ali tako že večino (glasov) v skupščini delničarjev kot vrhovnem organu upravljanja (v delniški družbi)?**

Odgovor na to navidez logično, v resnici pa zelo površno razmišljanje se skriva v veljavnem sistemu upravljanja podjetij delniških družb, ki smo ga v tej razpravi podrobneje analizirali že uvodoma v zvezi z opredeljevanjem pojma "management". Dejanska moč odločanja skupščine delničarjeva je namreč iz razlogov, ki smo jih tam podrobneje utemeljili, precej bolj omejena, kot se zdi na prvi pogled, nadzorni svet pa je le nadzorni organ v ožjem pomenu besede. Vse pomembne

poslovnoorganizacijske odločitve v času med dvema zasedanjem skupščine so v rokah uprave, se pravi managementa. Položaj letega pa je, kot je bilo prav tako pojasnjeno, zelo avtonomen tako nasproti skupščini kot tudi nasproti nadzornemu svetu, ki v sistemu korporacijskega upravljanja zastopata interese lastnikov. Tudi razrešitev uprave ni tako enostavna (zakon celo predvideva v primeru neupravičene razrešitve člana uprave odškodnino v višini 24 plač), da bi jo bilo moč uporabljati kadarkoli in zaradi česar. Zato imajo zaposleni iz naslova lastništva kapitala (delnic) relativno zelo majhen in omejen vpliv na vse tiste upravljalne odločitve, ki so formalno v pristojnosti managementa. Participativni položaj zaposlenih se torej z notranjim lastništvom le razmeroma neznatno okrepi.

Lastništvo oziroma imetništvo delnic tudi v ničemer ne vpliva na siceršnji delovnopравни položaj zaposlenih delničarjev. Z vidika pravic in obveznosti iz delovnega razmerja so tako kot tudi delavci nedelničarji le v pogodbenem (mezdnem) odnosu s "svojim" podjetjem (delniško družbo) in v tem pogledu ne uživajo prav nobenih privilegijev. Uprava oziroma managerji so zoper njih pristojni ukrepati in uporabljati vsa delovnopravna pooblastila popolnoma enako kot zoper tiste delavce, ki niso delničarji podjetja. S formalnopravnega vidika so notranji delničarji v delovnem razmerju torej tretirani le kot "mezdni delavci v svojem lastnem podjetju". V tem je tudi glavni razlog za že omenjeno ugotovitev, da notranje lastništvo samo po sebi še ne ustvari občutka pripadnosti in integracije v podjetje.

Klasični mezdni delovnopравни položaj delavcev torej s samo uvedbo notranjega lastništva v resnici še ni presežen. Šele ko notranjemu lastništvu dodatno še širok spekter individualnih in kolektivnih participacijskih pravic iz dela in na podlagi dela ter druge elemente sodobne industrijske demokracije, zlasti dejavnost sindikata, ob istočasni uporabi sistemov nagrajevanja za zainteresiranost, lahko govorimo o bistveno novem položaju in vlogi zaposlenih v organizaciji kot rezultatu sistematičnega in integralnega (celovitega) participativnega managementa.

Velja pa seveda tudi obratno. Še tako razvejan sistem participacije zaposlenih iz dela in na podlagi dela ni popoln v smislu integralne koncepcije participativnega managementa, če ni kombiniran tudi z elementi notranjega lastništva oziroma delavskega delničarstva. V tem primeru namreč pomemben del upravljalnih odločitev v organizaciji, to je celotna sfera lastniškega upravljanja, ostane popolnoma izven slehernega vpliva zaposlenih. Zato je postopno širjenje notranjega lastništva zaposlenih in oblikovanje njihove lastniške kulture pomemben sestavni del celote aktivnosti v okviru razvijanja integralnega participativnega modela managementa.

5.6. Sinteza ugotovitev o integralni koncepciji (modelu) participativnega managementa

		PARTICIPACIJA		
		PRI UPRAVLJANJU (Aktivna)	PRI POSL. USPEHU - DOBIČKU (Pasivna)	
U P R A V L J A N J E	M A N A G E R S K O	IZ NASLOVA DELA		Z A L P A S T L N E I N K I I
		1. individualna (soodločanje pri delu oziroma iz dela) 2. kolektivna (soodločanje o skupnih zadevah na podlagi dela)	finančni delež na podlagi dela	
	L A S T N I Š K O	IZ NASLOVA KAPITALA		
		soodločanje v skupščini po kapitalskem principu (ena delnica en glas)	finančni delež na podlagi vloženega kapitala (števila delnic)	
		soodločanje v skupščini po kapitalskem principu (ena delnica en glas)	delež na podlagi vloženega kapitala (števila delnic)	

Tabela 2: Celovit sistem različnih oblik organizacijske participacije v podjetju

Ko smo skozi dosedanje razprave do konca izkristalizirali nekatere misli v zvezi z različnimi vidiki participacije zaposlenih, lahko ob zaključku tega poglavja začetno opredelitev integralne koncepcije participativnega managementa še nekoliko dopolnimo in preciziramo.

Integralna koncepcija participativnega managementa vključuje vse vrste in oblike participacije zaposlenih, ki jih je treba razvijati (po možnosti istočasno zaradi njihovega sinergetskega učinkovanja) s ciljem zagotavljanja najvišje možne stopnje pripadnosti (vključenosti, integracije v organizacijo) zaposlenih, kakor tudi vse podporne mehanizme (aktivnosti, ukrepe in sredstva), ki služijo učinkovitejšemu uresničevanju participacije na vseh področjih. Celovit sistem vseh vrst participacije v organizaciji je prikazan v tabeli 2.

Pri uresničevanju ciljev participativnega managementa pa vse tri temeljne vrste

participacije zaposlenih, ki smo jih obravnavali skozi dosedanjo razpravo nimajo enake teže in pomena. Glavnina omenjenih ciljev se lahko doseže predvsem z individualno in kolektivno participacijo pri tistem delu upravljalških odločitev, ki so sicer v izvorni pristojnosti managerjev, podlaga za njeno uresničevanje pa je **delo**. Zato jo je mogoče uresničevati ne glede na obstoj oziroma neobstoj sistema notranjega lastništva. Uveljavitev sistema notranjega lastništva in s tem participacije zaposlenih tudi **na podlagi kapitala** pomeni le dobrodošlo dopolnitev široko uveljavljeni participaciji na podlagi dela, ker:

- se občutek “psihološke lastnine”, ustvarjen s participacijo na podlagi dela, tako okrepi tudi z elementom dejanske lastnine;
- na osnovi lastništva kapitala (delnic) zaposleni razširijo svojo participacijo tudi na sfero lastniškega upravljanja, ki je po številu pristojnosti sicer ozka, vendar pa zelo pomembna in za nelastnike popolnoma nedostopna;
- se industrijski demokraciji pridružujejo elementi ekonomske demokracije.

Na delu temelječi individualni in kolektivni participaciji pri tekočem poslovnoorganizacijskem odločanju vsekakor pripada primat na rang lestvici pomembnosti pred participacijo pri lastniškem upravljanju iz naslova kapitala tudi zato, ker je znanstveno dokazano, da **prva učinkuje (v smislu doseganja željenih ciljev) tudi brez druge oziroma neodvisno od druge, druga pa brez prve ne oziroma učinkuje (kolikor je zaenkrat znanstveno dokazano) samo v kombinaciji s prvo**.

Podobno kot za participacijo na osnovi notranjega lastništva velja tudi za **finančno participacijo**. Njeno samostojno učinkovanje v smislu povečane pripadnosti (vključenosti, integracije v organizacijo) zaposlenih sicer znanstveno ni ugotovljeno, vendar je logično, da lahko pozitivno učinkuje v povezavi z drugimi vrstami participacije, predvsem s prvoobravnavano. Delež na dobičku namreč posamezniku predstavlja konkreten, oprijemljiv, materializiran rezultat njegovih prizadevanj za skupne cilje organizacije ter spodbudo za še večje prizadevanje. S tem je v nekem smislu vzpostavljeno ravnotežje med posameznikovo udeležbo v skupnem delu in njegovo udeležbo v rezultatih skupnega dela, brez česar si je težko zamisliti dolgoročno vzdrževanje zainteresiranosti posameznikov za doseganje skupnih ciljev organizacije. Podobno naj bi učinkovale tudi druge oblike “nagrajevanja za zainteresiranost”, ki smo jih obravnavali v prejšnjih poglavjih.

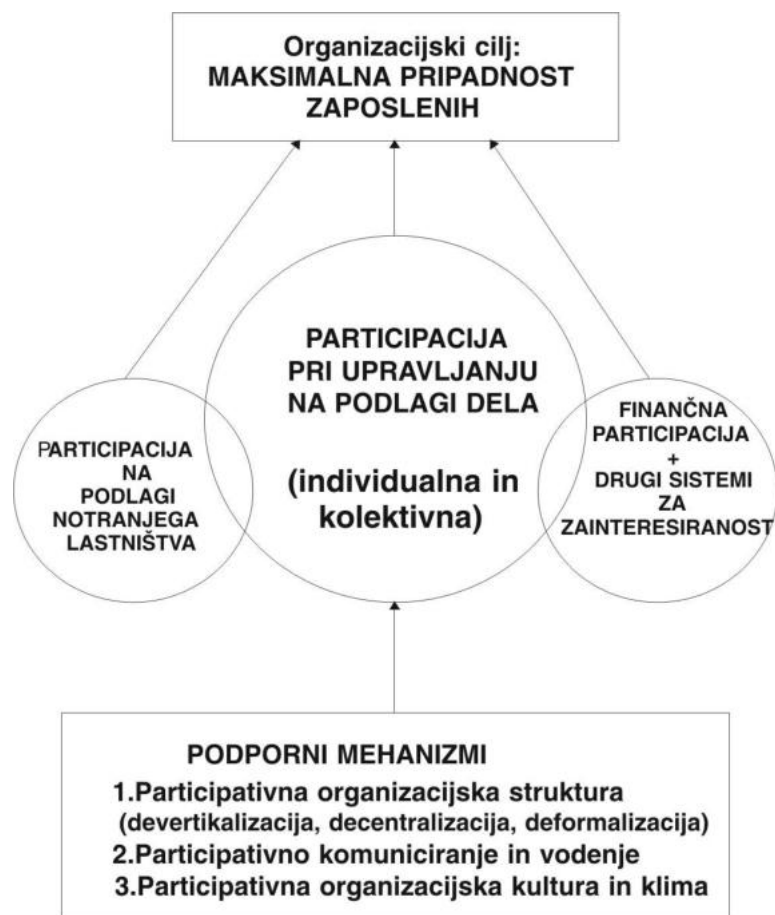
Na podlagi povedanega torej lahko ugotovimo, da je (individualna in kolektivna) participacija pri upravljanju iz dela in na podlagi dela **primarnega značaja**, ostali dve vrsti participacije zaposlenih (lastniška na podlagi notranjega delničarstva ter finančna v povezavi z drugimi sistemi zainteresiranosti) pa imata predvsem **dopolnilni značaj**. Če k temu dodamo še sistem podpornih mehanizmov, ki so navedeni v nadaljevanju, lahko integralni model participativnega managementa grafično ponazorimo, tako kot je prikazano na sliki 3.

Na sliki je grafično prikazano tudi medsebojno prepletanje različnih vrst (sistemov) participacije zaposlenih, ki je nedvomno logično. S tem želimo opozoriti, da posamezne vrste participacije seveda tudi druga drugo spodbujajo v svojem razvoju, hkrati pa sinergijsko učinkujejo v smeri doseganja željenih ciljev.

S pojmom **podporni mehanizmi** označujemo različne aktivnosti, ukrepe in sredstva, ki služijo učinkovitejšemu uresničevanju primarnega, posredno pa tudi dopolnilnih sistemov participacije, ali pomenijo letem celo nujno predpostavko, brez katere ne morejo v nobenem primeru delovati (npr. participativno komuniciranje).

Konkretno imamo v mislih tri takšne mehanizme, ki smo jih v dosedanji razpravi tudi obširneje obdelali, in sicer:

1. **oblikovanje participativne organizacijske strukture (devertikalizacija, decentralizacija in deformalizacija organizacije);**
2. **participativno komuniciranje in vodenje;**
3. **oblikovanje participativne organizacijske kulture.**



Slika 4: Integralni model participativnega managementa

Ob koncu lahko rečemo še naslednje: **Participativni management seveda ni in ne more biti "alfa in omega" organizacijske uspešnosti.** Če top management naprimer postavi napačno poslovno strategijo in cilje, ali če ni zagotovljena ustrezna tehnologija in podobno, seveda še tako visoko razvit model participativnega managementa ne more zagotoviti uspešnega delovanja organizacije in uresničevanja njenega poslanstva. Nedvomno pa je lahko eden od zelo pomembnih kamenčkov v mozaiku, ki tvorijo uspešno organizacijo.

S tem tudi zaključujemo teoretični vidik proučevanja participativnega managementa

in prehajamo na praktične vidike njegovega delovanja, to je k predstavitvi in analizi konkretnih pojavnih oblik participacije zaposlenih v svetu. **Pri tem pa se bomo v celoti osredotočili le na primarni sistem participacije**, to je na individualno in kolektivno participacijo iz dela in na podlagi dela, medtem ko ostala dva (dopolnilna) sistema participacije zaposlenih ne bosta več predmet naše obravnave. Razlogi za takšen pristop so bili skozi dosedanjo razpravo že argumentirani.

6. RAZVIJANJE INDIVIDUALNE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH V PRAKSI

Kot že naziv pove, z individualno participacijo razumemo tiste oblike in načine sodelovanja zaposlenih pri poslovnem odločanju, ki jih zaposleni uresničujejo kot posamezniki pri svojem delu. Gre za najrazličnejše prijeme, s katerimi skuša sodobna organizacijska praksa spodbuditi zaposlene za vključevanje v poslovno odločanje pri oblikovanju in izvajanju delovnega procesa ter ustvariti pogoje za njihovo kreativno in inovativno delo s ciljem kapitalizacije vseh njihovih sposobnosti.

Pravno gledano se individualna participacija zaposlenih manifestira skozi različne pravice, ki so priznane zaposlenim v delovnem procesu. Slovenski zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju individualne participacijske pravice zaposlenih ureja v določbi 88. člena, ki pravi, da ima vsak delavec kot posameznik pravico:

- a) do pobude in odgovora na to pobudo, če se nanašajo na njegovo delovno mesto ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto;
- b) biti pravočasno obveščen o spremembah na svojem delovnem področju;
- c) povedati svoje mnenje o vseh vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces;
- d) zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščen delavec pojasni vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine zakona o soupravljanju.

Organizacijska stroka seveda razvoja individualne participacije zaposlenih ne omejuje zgolj na vprašanje njihovih takšnih ali drugačnih pravic v delovnem procesu, ampak si prizadeva zaposlene tudi dejansko aktivirati v smislu njihovega zares čim bolj kreativnega sodelovanja v delovnem procesu. V tem pogledu so se v praksi razvili zlasti naslednji organizacijski prijemi: obogatitev dela (ta vključuje tudi delegiranje pristojnosti in odgovornosti), pospeševanje kreativnosti in zbiranje "zlatih idej", nagrajevanje in pozornost do zaposlenih, oblikovanje "šampionov" ter izobraževanje zaposlenih. Te v nadaljevanju predstavljamo s povzetki iz članka avtorjev Treven in Kajzer (1996, 87). Zelo pomembno obliko razvijanja individualne participacije zaposlenih pa vsekakor predstavljajo t. i. participativne skupine, katerim bomo v okviru obravnave praktičnih vidikov individualne participacije zaposlenih v tem poglavju tudi najprej namenili pozornost.

6.1. Participativne skupine in timska organizacija dela

Proučevanje organizacijskih skupin je vsekakor zelo pomemben sestavni del organizacijske znanosti. Že s Hawthorne eksperimentom je bilo namreč nesporno ugotovljeno, da ima skupina velik vpliv na ljudi in njihovo organizacijsko vedenje. Pravzaprav lahko rečemo, da celotna organizacija temelji na skupinskem delu ljudi

(članov, delavcev), ki jo sestavljajo. Zato ni čudno, da so mnoga raziskovanja posvečena iskanju rešitev za organiziranje uspešne skupine. Pri tem se proučujejo različni skupinski pojavi in značilnosti vedenja skupine, ki vplivajo na njeno organizacijsko uspešnost (vedenjske norme, vloge, velikost skupine, skupinska demografija, fenomen konformizma in skupinskega mišljenja, kohezija skupine itd.). Z vidika naše razprave pa je seveda posebej zanimiva predvsem teorija in praksa participativnih skupin, ki jih Vila (1994, 125) imenuje tudi "samostojno organizirajoče se skupine". S pojmom "participativne skupine" imamo v mislih različne formalne in neformalne organizacijske skupine z visoko stopnjo avtonomije odločanja v organizaciji, ki temelji na aktivnem vključevanju vseh članov skupine v proces sprejemanja odločitev znotraj skupine. Gre torej za time (angl. teame).

V navedenem smislu je namreč treba ločevati med skupinami in timi. Kovač (1996, 366) poudarja, da so funkcionalne razlike med delovno skupino in timom predvsem v tem, da člani tima sodelujejo pri izvajanju določenih nalog (npr. oblikovanje ciljev, planiranje, organiziranje itd.) za razliko od članov skupine, ki pri navedenih nalogah ne sodelujejo. Kvalitativne razlike so po mnenju nekaterih avtorjev očitne. Celoten proces izvajanja dela v timu poteka veliko učinkoviteje kot v skupini. Pozitivne razsežnosti timskega dela in timske organizacije so predvsem:

- večja motivacija in s tem učinkovitost zaposlenih ter boljša medsebojna delovna integracija;
- boljše obvladovanje novih, enkratnih in kompleksnih delovnih nalog;
- izgradnja organizacijske strukture, ki je bolj inovativna, prilagodljivejša in usmerjena k potrebam kupca;
- zmanjšanje stroškov in povečanje hitrosti izvajanja celotnega poslovnega procesa.

Poseben primer participativnih skupin nedvomno predstavljajo **izraelski kibuci**. Vila (1994, 125) navaja, da so kibuce začeli ustanavljati mladi židovski priseljenci v Palestini že v začetku tega stoletja. Vse, kar so imeli, je bilo skupna last, vse so si delili in tisto, kar nas zanima z organizacijskega vidika, je dejstvo, da niso imeli nikakršnih vodilnih, ampak so bile vse odločitve sprejete v skupini.

Ta stil organizacije so kibuci ohranili vse do danes. Medtem ko na zahodu obstaja hierarhija vodenja in vodilnih, obstaja v kibucu hierarhija odborov. Določeni administratorji lahko izvajajo odločitve le, če so sprejete na občnem zboru celega kibuca. Tudi ti administratorji so izbrani na občnem zboru kibuca, in sicer za določen čas. Rotacija na takšnih mestih je stalna, tako da nihče ne more zadržati kakršnekoli oblasti v svojih rokah.

Na vrhu hierarhije se nahaja občni zbor kibuca, pod njim pa je cela vrsta odborov, kot so odbor za: izobraževanje, kulturo, praznovanja, planiranje, proračun, poljedelstvo, politična vprašanja, delo itd. Imajo skupno prehrano, denar, skrb za šolanje in drugo. Posamezniki v kibucu dobivajo zelo malo denarja, ker jim skupnost zagotavlja vse.

Posebej želimo opozoriti, da kibuce v kontekstu naše razprave omenjamo izključno kot nek specifičen in zanimiv participativni organizacijski fenomen. Po eni strani namreč kibuc ni le gospodarska organizacija, ampak je to pravzaprav oblika globalne družbene skupnosti (nekakšna "država v malem"), družbena skupina v širšem smislu

in zato ni identičen s pojmom organizacije, ki je predmet naše razprave. Po drugi strani pa nam ni znano, da bi bila znanstveno raziskana in potrjena ekonomska učinkovitost in uspešnost kibucev. Prav tako ni povsem jasno, kakšne so teoretične podlage in cilji takšne organizacije dela in življenja v določeni družbeni skupini. Zato bi bilo postavljanje kibucev za kakršenkoli zgled organizacijske uspešnosti strokovno pretirano tvegano.

Če torej odmislimo kibuce, bi lahko kot teoretičnega utemeljitelja ideje o participativnih skupinah označili predvsem R. Likerta in njegovo že omenjeno participativno organizacijsko strukturo, zamišljeno kot sistem skupin. Danes je ideja o participativnih skupinah v svetu širše uveljavljena predvsem v obliki t. i. **avtonomnih delovnih skupin**. Te so vpeljali v mnogih podjetjih v Ameriki, Evropi in še posebej široko na Japonskem, kjer celotna nacionalna kultura v bistvu temelji na skupinski koheziji, soodločanju, harmoniji itd. V Evropi so se že v 20tih letih pojavile prve oblike in zametki delovnih skupin pri Daimler Benz. Svoj pravi razmah so (delno) avtonomne delovne skupine dobile v začetku 50ih let, ko so jih na pobudo Tavistock-Instituta iz Londona poskusno vpeljali v angleška rudarska podjetja. Posebej poznan je zlasti primer švedske tovarne Volvo, kjer so v 70-ih letih projektirali nove montažne linije na osnovi polavtonomnih delovnih postaj, kjer mora skupina delavcev opraviti celo vrsto operacij. Sami odločajo o notranji razporeditvi dela, o nabavah materiala, naročilu sestavnih delov in o drugih zadevah, povezanih z njihovim delom. Precej dobro imajo avtonomno skupinsko delo razvito tudi v Siemens AG in v nekaterih drugih večjih nemških tovarnah (npr. Volkswagen).

Robert Grob (1995, 279) avtonomno skupinsko delo definira takole: "Za avtonomno skupinsko delo gre takrat, kadar pregledno število sodelavcev prevzame funkcijsko in prostorsko področje nalog, ki ga more obvladati samo skupno v okviru nadrejenih ciljnih zahtev". Pri tem poudarja, da se avtonomne delovne skupine med seboj lahko močno razlikujejo tako po sestavi (število članov, kvalifikacijska struktura itd.) kot tudi po stopnji avtonomije. "Enotne strukture" avtonomnih delovnih skupin ni. Sestav skupine mora v prvi vrsti ustrezati zahtevam samega dela, takoj nato pa tudi kvalifikaciji in motiviranosti delavcev. Stopnja avtonomije pa mora izhajati iz tehničnih, organizacijskih in ekonomskih pogojev. Kot primere kriterijev avtonomnosti navaja pristojnosti odločanja delovne skupine o:

- razdeljevanju dela znotraj skupine
- izbiri različnih (dopustnih) delovnih metod
- sestavi skupine
- notranjem vodenju
- materialni preskrbi in odpremi
- upoštevanju terminov in količin
- odgovornosti za kakovost
- dolžini delovnega časa (začetek in konec)
- razporeditvi in dolžini odmorov.

Avtor **Band** (po Treven, Kajzer, 1996, 91) navaja naslednje pristojnosti, ki jih izvajajo avtonomne delovne skupine (teami) v večjem ameriškem podjetju Johnsonville Food:

- vsak team pridobiva, ocenjuje in odpušča svoje člane
- člani teama redno pridobivajo nove spretnosti in po potrebi izobražujejo drug

drugega

- team sprejme, upošteva in regulira svoj proračun
- team izdela predlog investicijskih vlaganj
- team izvaja nadzor kakovosti in rešuje probleme
- team stalno izboljšuje vsak proces ali proizvod
- team predlaga in razvija prototipe možnih novih izdelkov, embalaže in drugih sestavin
- team razvija in nadzoruje standarde za produktivnost in kakovost
- team sodeluje pri strateških projektih podjetja.

Pri oblikovanju avtonomnih delovnih skupin je treba po Grobu (1995, 279) upoštevati princip prostovoljnosti in primernih sposobnosti. Vsi delavci niso pripravljene delati v skupinah, uspešno skupinsko delo pa zahteva pripravljenost za udeležbo, prav tako pa tudi pravico, da se delavce na lastno željo vrne na stara delovna mesta. Vsi delavci tudi niso zmožni za skupinsko delo in nimajo sposobnosti za timsko delo. Pri izbiri sodelavcev skupine je treba paziti tako na zahtevano primernost kot tudi na medsebojno "harmonijo". Iz teh razlogov je samo del sodelavcev v podjetju pripravljen in primeren za skupinsko delo.

Za dobro funkcioniranje avtonomne delovne skupine je izredno pomembna uveljavitev **principa participativnega vodenja**. Avtonomne skupine z večjo stopnjo svobode, kot jo imajo posamična delovna mesta, zahtevajo drugačen način vodenja na vseh ravneh. Posebno se spremeni vloga mojstra, ki mora spoštovati in pospeševati avtonomijo skupine. Namesto kontrole poteka dela je primernejša kontrola učinkov. Vodstveni delavci postanejo bolj generalisti, prevzemajo naloge usklajevanja, personalnega vodenja ter spremljanja nalogov. Zato jih je treba na takšno vlogo skrbno pripraviti pred začetkom uvajanja avtonomnih delovnih skupin (280).

Isti avtor ugotavlja (prav tam, 265), da med raziskovalci dela in praktiki iz podjetij ponovno močno narašča zanimanje za uvajanje avtonomnih delovnih skupin. Od sredine 70-ih let je bilo skupinsko delo celih deset let predmet številnih obsežnih raziskav, po začetku 80-ih let pa je bilo o tej temi nato le malo slišati. Zakaj torej ponovno zanimanje? R. Grob navaja za to naslednje vzroke:

- Bistveno so se spremenile tehnične in tržno-politične razmere za delo industrije, ki so dolga leta spodbujale široko delitev dela (velike serije in trajnost izdelkov v povezavi s togo enonamensko mehanizacijo in avtomatizacijo).
- Stalno se povečuje pritisk na povečanje produktivnosti predvsem še v t. i. posrednih dejavnostih. Avtomatizaciji so postavljene ozke gospodarnostne in tehnične meje. Pomembnejši postajajo človeški viri, človeški kapital.
- Zaradi višje izobrazbene stopnje in večjih zahtev mlajše generacije do delovnega življenja sedanje delovne okoliščine otežujejo zaposlovanje ustreznega osebja.
- Povsod v industriji imajo celo vrsto posamičnih izkušenj s skupinskim delom. Le-te pa si delno nasprotujejo in le pogojno dajo prenosljiva spoznanja.
- Ne nazadnje pa je tudi MIT - študija o zaostajanju produktivnosti v ZDA in Evropi v primerjavi z Japonsko mnoge spodbudila in prisilila k razmišljanju. Žal

pa to študijo pogosto napačno razlagajo. "Vitka proizvodnja" in tudi "skupinsko delo" naj bi bila univerzalno zdravilo za rešitev bolnih podjetniških struktur. Seveda pa se razpravljanju o tem ne sme izogniti nobeno podjetje (265).

Zlasti na Japonskem so se kot posebna oblika participativnih skupin močno razvili in razmahnili t. i. **krožki kvalitete**. Idejo krožkov kvalitete, ki sicer izvira iz Amerike, je dokončno razvil japonski strokovnjak dr. Kaoru Ishikawa v začetku šestdesetih let. V tem času je namreč ameriški matematik Edward Deming, avtor pomembnih statističnih metod kvalitete, lansiral idejo o proizvodnji brez napak (zero defect production), v okviru katere bi morala podjetja razglasiti, da ne bodo tolerirala napak v proizvodnji. To pomeni, da niso sprejemljivi nikakršni izdelki z napako, nikakršni slabo izdelani izdelki. Idejo so na Japonskem vsestransko sprejeli, sprejemajo pa jo tudi nekatera ameriška podjetja. Za njeno realizacijo je dr. Ishikawa predlagal oblikovanje t. i. krožkov kvalitete, ki naj bi funkcionirali na podlagi samoorganizacijskih načel. Delavci naj bi prostovoljno oblikovali skupine po 10 do 20 članov, ki se bodo sestajale (v prostem času), da bi razpravljale o problemih kvalitete s področja, na katerem delajo, ter predlagale rešitve vodstvu podjetja.

Ideja je bila izjemno dobro sprejeta in se je pričela realizirati v zelo kratkem času v industrijskih podjetjih po vsej Japonski. Krožke kvalitete kot prostovoljne in neformalne skupine so vsestransko podprla tudi vodstva podjetij. Po eni strani so jim zagotovila vse potrebne materialne in druge pogoje za delo, po drugi strani pa so zelo resno in odgovorno reagirala na predloge teh krožkov ter tekoče odredila ustrezne ukrepe za izboljšanje stanja. Konec 70-ih let so bile ideje krožkov kvalitete prenesene tudi v Evropo. Vsekakor pa je res, da krožki kvalitete v opisani obliki verjetno lahko funkcionirajo le v specifičnih japonskih kulturnih razmerah.

Ameriška inačica "proizvodnje brez napak" in krožkov kakovosti se je za razliko od japonskih krožkov kvalitete razvila v obliki formalnih skupin, ki delujejo v okviru formalne organizacijske strukture. Vodja skupine je delovodja delavnice ali drug vodilni delavec, če se takšna skupina formira na določenem oddelku. Če je oddelek prevelik, se skupina razdeli na podskupine. Skupina se lahko sestane tudi med delovnim časom, ker je tako ali tako pod nadzorom vodstva. Če se sestaja v prostem času, se članom izplača nadomestilo. Skupina ne izbira sama ciljev in tem, temveč prevzema cilje, ki izhajajo iz ciljev podjetja. Skupina na osnovi tega definira podcilje, ki jih rešuje kot npr. problematiko zmanjševanja stroškov, uvajanja novih metod in tehnik dela, izboljšanje nekega procesa ipd. (Vila, 1994, 129).

Japonske male avtonomne skupine, kot jih imenuje A. Vila (1994, 129, 198), so oblikovane (primer: Gumarska industrija Tokai) po principu Likertove "organizacije povezujočih žebličkov". Formirane so od najnižjih ravni organizacije do samega direktorja podjetja, vodja skupine nižjega ranga pa je član skupine višjega ranga in tako vse do vrha hierarhične piramide organizacije. Področje, ki ga avtonomna skupina obdeluje, je vnaprej določeno. Najpogosteje je to problematika vzdrževanja strojev v okviru znanega japonskega sistema "totalno produktivnega vzdrževanja", ki se zgleduje po načelih "proizvodnje brez napak". Znano pa je, da se lahko takšna "trikotna organizacija" formira za obdelavo kakršnegakoli problema. V proizvodnji je to lahko doseganje dobavnih rokov, v banki način skrajševanja vrst pred okenci ipd. Cilji podjetja se spuščajo po hierarhiji skupin in vsaka določena skupina dobi določene teme, ki jih mora obdelati in predlagati rešitve. Na ta način so v reševanje

določene problematike pritegnjeni vsi zaposleni v podjetju, od vrhovnega vodstva do najnižjih izvajalcev, kar pri mnogih podjetjih na Japonskem daje izredne rezultate. Tudi male avtonomne skupine pa so za razliko od krožkov kvalitete del formalne organizacijske strukture.

Šarman Z. (1991, 49) navaja tudi primer samoupravnih skupin, ki jih razvijajo zlasti v okviru jeklarskega združenja Nippon, in jih imenujejo "**jišu - kanri**" skupine. Njihov cilj je, da se zagotavlja trajna motiviranost zaposlenih za opazovanje pojavov in procesov oziroma nenehno razmišljanje vseh zaposlenih o tem, kje, kaj, kako in kdaj izboljšati na kateremkoli področju dela in življenja v organizaciji (izdelek in tehnološki proces, organizacijo dela, kadrovske, izobraževalne in druge zadeve). Vstop delavcev v te skupine je prostovoljen. Enako velja tudi za vodje teh skupin, ki pa so ponavadi (v 80 odstotkih primerov) kljub temu poslovodje, imenovani z višje ravni in posebej poučeni za vodenje skupin, vendar niso člani vodstvene ekipe. Ti naprej volijo predstavnike za obratne in sektorske komiteje, člani teh komitejev pa potem naprej delegirajo svoje predstavnike v delavski komite celotnega združenja. Slednji je jedro tega sistema "samoupravljanja", saj s štirimi podkomiteji (za načrtovanje JK dejavnosti, za operativno urejanje JK dejavnosti, za vrednotenje predlogov JK skupin, za izobraževanje JK skupin) oblikuje politiko JK aktivnosti, ki jo potem izvede prek sektorskih in obratnih referatov. Sistem JK skupin uživa vsestransko podporo, spodbude in pomoč s strani managementa.

Poleg zgoraj omenjenih Kovač (1996, 367) navaja kot najbolj značilne oblike participativnega skupinskega oziroma timskega dela še **projektne time, managerske time in medfunkcijske time**.

Na zgoraj opisanih principih je mogoče v organizaciji uveljaviti tudi različne oblike participativnih skupin, bodisi na prostovoljni podlagi in neformalno (npr. krožki za izboljšanje kvalitete delovnega življenja) bodisi kot sestavni del formalne organizacijske strukture. V vsakem primeru pa takšne organizacijske skupine predstavljajo pomemben element participativnega managementa.

6.2. Obogatitev dela (job enrichment)

Oblikovanje dela v podjetju mora biti usmerjeno v povečanje: (1) različnih spretnosti, (2) skladnosti nalog, (3) pomembnosti nalog, (4) avtonomnosti in (5) povratne zveze. Le tako bodo zaposleni lahko opravljali bolj zahtevna dela ter pridobili večji občutek odgovornosti in večjo povratno zvezo.

V strokovni literaturi lahko zasledimo zlasti pet osnovnih strategij za oblikovanje dela, s katerimi povečamo motivacijski potencial zaposlenih, in sicer:

- 1) Vertikalno razporejanje odgovornosti.** Delo je potrebno obogatiti z razporejanjem (delegiranjem) odgovornosti z višjih ravni organizacije. Ta način porazdelitve vpliva na večjo odgovornost zaposlenega za opravljeno delo in s tem večjo stopnjo samokontrole, prinaša pa tudi druge pozitivne učinke, ki smo jih natančneje obravnavali že v poglavju o decentralizaciji organizacije kot pogoju za participacijo.

- 2) **Združevanje nalog.** Manjše naloge je potrebno združevati v večje, bolj kompleksne naloge. Z združevanjem nalog lahko povečamo različnost spretnosti in skladnost nalog.
- 3) **Oblikovanje naravnih delovnih enot.** Naloge je potrebno razdeliti po enotah tako, da se čim več dela opravi znotraj iste enote. S tem se razvije občutek za lastništvo dela, poveča se skladnost in pomembnost nalog.
- 4) **Oblikovanje povezav s klienti.** Če je mogoče, je potrebno povezati delavca s kupci izdelka oziroma storitve ali vsaj zagotoviti povratno zvezo. Z oblikovanjem takšne povezave se izboljša različnost spretnosti, avtonomnost in povratna zveza.
- 5) **Vzpostavljanje poti za povratno zvezo.** Izbrati je mogoče dva načina povratne zveze. Prvi se nanaša na ocenitev izvedbe na temelju samega dela, medtem ko drugi izhaja iz nadzornika ali iz poročil o kakovosti izvedbe.

6.3. Pospeševanje kreativnosti in zbiranje "zlatih" idej

Kreativnost je v bistvu proizvodnja novih idej in podlaga za inovacije. Vsaka nova ideja še ni inovacija, vendar pa brez kreativnosti inovacije niso možne. Za organizacijo, ki spodbuja sodelovanje zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja, je značilna usmerjenost na kreativnost in sposobnosti vsakega posameznika v podjetju.

Predlogi in pobude zaposlenih ter proces zbiranja njihovih idej so izrednega pomena za učinkovitost celotnega podjetja. Zato vsako podjetje, ki se tega zaveda in zato podpira pobude zaposlenih, opredeljujejo predvsem naslednje značilnosti:

1. zaposleni so seznanjeni z dejavniki, od katerih je odvisna uspešnost njihovega podjetja;
2. zaposleni vzdržujejo povezave s klienti;
3. veliko finančnih sredstev nameni za izobraževanje;
4. podpira teamsko delo;
5. upošteva predloge, ki se nanašajo na "kakovost delovnega življenja", kot npr. več prostora za parkiranje, raznolikost hrane v restavraciji podjetja itd.;
6. izobražuje zaposlene za pridobivanje novih idej;
7. upošteva in uresniči predloge zaposlenih v najkrajšem možnem roku;
8. zagotavlja priznanja in nagrade zaposlenim za njihove "zlate"ideje, kot npr. večerja z vodjo oddelka, nalivno pero, buteljka vina, steklenička parfuma itd.
9. usmerja pozornost na obseg idej zaposlenih, kar je še posebej značilno za japonska podjetja, v katerih prejmejo povprečno po 17 idej od vsakega zaposlenega na leto;
10. prouči vsako idejo in nadzoruje izvajanje programa predlogov.

V nekaterih podjetjih so v zgoraj opisanem smislu uvedli tudi posebne "nabiralnike" za pobude in predloge zaposlenih.

6.4. Nagrajevanje in pozornost do zaposlenih

Z ustreznimi nagrajevalnimi strategijami lahko v podjetju dosežemo večjo produktivnost, učinkovitost in tudi motivacijo zaposlenih za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti. Avtorja Beardwell in Holden razlikujeta dve skupini nagrad, notranje in zunanje, pri čemer so notranje manj opazne kot zunanje.

Notranje nagrade, ki pogosto izhajajo iz dela samega, so naslednje:

- raznolikost dela
- večja odgovornost in samostojnost
- dojemanje sebe kot pomembnega člana teama
- udeležba pri določanju ciljev
- povratni tok informacij
- priložnost za učenje in razvoj.

Za razliko od notranjih je zunanje nagrade lažje prepoznati in nadzorovati. Ena od takšnih nagrad je plača, ki se uporablja tudi kot pomemben motivacijski dejavnik. Avtor White predpostavlja, da je pomen plače za zaposlenega naslednji:

- kratkoročno materialno zadovoljstvo
- dolgoročna varnost
- družbeni status
- pozornost do osebnih uspehov.

Poleg plače je mogoče uporabiti še druge nagrade, ki so znamenje pozornosti do osebnih dosežkov posameznika. Ker so se te nagrade izkazale kot izredno vpliven dejavnik, omenimo nekatere od njih. To so npr. slovesnosti s podeljevanjem nagrad, večerje, medalje, prispevki v časopisih podjetja, dopusti, nakit, darilni boni, poslovne aktovke, oblačila, denarne nagrade in drugo.

6.5. Oblikovanje “šampionov”

V sodobnih podjetjih, ki delujejo v turbulentnem okolju, morajo biti managerji sposobni usmerjati in spodbujati sodelovanje delovnih teamov za pridobitev konkurenčne sposobnosti. Avtor Band meni, da se s spodbujanjem poveča pripravljenost ljudi za uporabo njihovih umskih sposobnosti, kot se tudi izboljša kakovost njihovih odločitev. Zato je zaposlenim potrebno nedvoumno predstaviti namen njihovega dela ter cilje, ki si jih podjetje prizadeva doseči.

Prikažimo v nadaljevanju na kratko zahteve, ki jih mora izpolnjevati vodstvo podjetja, če želi oblikovati čimveč “šampionov”. To so:

- seznaniti zaposlene s smotrom in posebnimi cilji podjetja
- ustvariti prijetno delovno vzdušje

- oblikovati ustrezne delovne teame
- prisluhniti težavam zaposlenih delavcev
- deliti uspeh podjetja z zaposlenimi
- porazdeliti vpliv in odgovornost
- pravično ocenjevati delo in sposobnosti zaposlenih ter napredovati najsposobnejše
- poudariti pomen zadovoljnih potrošnikov in v tej smeri izobraziti zaposlene.

Skozi večino gornjih "napotil" je mogoče kot osnovo za doseg zastavljenega cilja v bistvu zaznati potrebo po tako imenovanem participativnem stilu vodenja, o katerem smo v tej razpravi že obširneje govorili in je aktualno tako v zvezi z razvijanjem individualne kot tudi kolektivne participacije zaposlenih.

6.6. Stalno izobraževanje zaposlenih

O potrebnosti in o prednostih stalnega izobraževanja zaposlenih je bilo v strokovni literaturi že ogromno napisanega. Zato v okviru te razprave navedeno področje omenjamo izključno zaradi ustrezne zaokrožitve obravnavane tematike o intenzivnejšem vključevanju (integraciji) zaposlenih v organizacijo, vendar le zelo na kratko.

Prednosti izobraževanja za zaposlene delavce so raznovrstne. Med njimi omenimo le naslednje:

- lažje opravljanje dela
- večje zaupanje v svoje sposobnosti, skupino in podjetje
- ponos na kakovostno opravljeno delo
- večji prenos znanj in spretnosti med zaposlenimi
- sposobnost za sprejem novih zamisli, konceptov in metod.

Izobraževanje zaposlenih predstavlja veliko prednost tudi za podjetje, v katerem namenijo zadostno pozornost tej aktivnosti. Omenjena prednost za podjetje se izraža predvsem v naslednjih momentih:

1. Večja uporaba spretnosti pri izvajanju nalog izboljša kakovost izhoda.
2. Različni viri, kot denimo računalniška oprema, se lahko boljše uporabijo.
3. Primernejše uvajanje v delo in učenje spretnosti lahko zmanjša menjavanje zaposlitve zaposlenih.
4. Obsežno znanje zaposlenih o izdelkih podjetja vpliva na oblikovanje dobrega zunanjega imagea pri potrošnikih.
5. Učinkovitejše delovne metode vodijo k boljšemu načinu dela.
6. Nesreče, škode pri delu in odpadki se lahko zmanjšajo z boljšim poznavanjem dela.
7. Povečata se donosnost podjetja in njegova rast.

7. POJAVNE OBLIKE KOLEKTIVNE PARTICIPACIJE ZAPOSLENIH PRI UPRAVLJANJU V SVETU

Ko govorimo o pojavnih oblikah participacije zaposlenih v svetu, imamo običajno vedno pred očmi predvsem različne oblike t. i. kolektivne participacije. To je tudi razumljivo, kajti glede t. i. individualne participacije v tem smislu ni velikih razlik. Pri tej gre v glavnem za splošno znane in povsod uporabljane prijeme, ki smo jih obravnavali zgoraj. Bolj kot glede načina in oblik uresničevanja zato eventualne razlike nastajajo le v obsegu oziroma intenzivnosti tovrstne participacije, ki jo uveljavljajo v posameznih okoljih. Iz teh razlogov se v tej razpravi, razen v zvezi s prikazom razvoja celotnega sistema delavske participacije v Ameriki in na Japonskem, z vprašanji praktičnega uresničevanja individualne participacije ne bomo več posebej ukvarjali, ampak bo nadaljnja razprava namenjena predvsem uresničevanju kolektivnih oblik in načinov participacije zaposlenih. Z njimi, kot že rečeno, zaposleni sodelujejo pri odločanju o skupnih zadevah organizacije, se pravi o pomembnejših ekonomskih, organizacijskih in kadrovsko-socialnih vprašanjih, in so torej na ta način vključeni tudi v strateški management v podjetju.

7.1. Terminologija

Kot že rečeno, bo predmet našega nadaljnjega proučevanja le participacija zaposlenih pri poslovnem odločanju iz dela in na podlagi dela. Za to vrsto (sistem) participacije se v literaturi uporabljajo zelo različni izrazi, ki so, ali pa tudi ne, sinonimi (soznačnice).

Najširšo vsebino označuje izraz “**sodelovanje delavcev (zaposlenih) pri upravljanju**”, ki zajema prav vse različne načine in oblike udeležbe zaposlenih pri upravljanju, ne glede na intenzivnost te udeležbe oziroma na stopnjo participativnosti - od pravice zaposlenih, da so obveščeni o vseh pomembnejših ekonomskih vprašanjih (pasivna oblika udeležbe) kot najnižje stopnje participativnosti, do enakopravnega soodločanja zaposlenih s soglasjem k odločitvam managementa ali celo samostojnega odločanja o določenih zadevah kot najvišje stopnje participativnosti. To pomeni, da v okviru tega izraza razumemo skupaj vse tisto, kar smo prej ločeno označevali kot participativni in kot konzultativni tip odločanja managementa. Mednarodno uveljavljen izraz, ki se uporablja kot sinonim za sodelovanje zaposlenih pri upravljanju v najširšem smislu, je tudi “**delavska participacija**”. Pogosteje se uporablja predvsem zato, ker je krajši in primernejši za uporabo, zlasti v govorni obliki. Pri nas se je za isti pojem v praksi uveljavil tudi izraz “**delavsko soupravljanje**”. Težko je reči, ali gre pri tem dejansko za pravi sinonim. Dejstvo pa je, da ga je praksa sprejela, in ni videti razloga, da ga v takšni obliki ne bi po potrebi uporabljala tudi strokovna literatura.

Nikakor pa ne gre za sinonim gornjim izrazom, če govorimo o “**delavskem soodločanju**”. Delavsko soodločanje je namreč ožji pojem in označuje samo enega od načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju, in sicer tistega z najvišjo stopnjo

participativnosti, pri katerem izvoljena delavska predstavništva odločajo o določenih vprašanih povsem enakovredno z managementom (upravo) prek instituta soglasja (Gostiša, Miklič, 1995). Teoretično je višjo stopnjo participativnosti mogoče doseči le še s "**samoupravljanjem**" na podlagi družbene lastnine, ki pa je, kot vemo, že preživet poskus uvajanja novega sistema upravljanja in totalne ekonomske demokracije. "Samoupravljanje" ali popolnoma samostojno odločanje delavskih predstavništev pride v praksi v poštev le pri sprejemanju generalno manj pomembnih odločitev, ki jih lahko management brez škode prepusti v popolno pristojnost zaposlenim (npr. področje standarda zaposlenih v organizaciji).

Zanimivo razčlenitev obravnavanih pojmov podaja Kyovsky R. (1991, 222) ob predstavitvi pomena nekaterih nemških izrazov za te pojme. Takole jih razvršča:

1. **soupravljanje v širšem smislu besede (Mitbestimmung)**, za katerega se uporablja tudi izraz "Mitsprache", zajema dve vrsti soupravljanja:

- a) samoupravljanje (Selbstbestimmung), v katerem naj bi odločali samo delavski predstavniki, in pomeni izjemo med drugimi uveljavljenimi modeli soupravljanja;
- b) soupravljanje v ožjem smislu besede (Mitbestimmung), za katerega so značilne te pravice delavskih predstavnikov:

- pravica veta
- pravica dajanja soglasja
- pravica do razlage
- pravica do pobude.

2. **sodelovanje (Mitwirkung)**, v katerem imajo delavski predstavniki pravice

- do obveščенosti
- do protesta
- do zaslišanja
- do dajanja predlogov
- do izražanja mnenj
- do posvetovanja.

Zelo pogosto se za vse oblike sodelovanja med zaposlenimi in delodajalci, vključno z dejavnostjo sindikatov, uporablja tudi izraz **industrijska demokracija**. Rus V. (1991, 210) pa omenja sindikalno demokracijo, za katero sta značilna pogajanje o kolektivnih pogodbah in zaščita delavcev, tudi posebej. Izraz "industrijska demokracija" poudarja predvsem politično-sociološke razsežnosti delavske participacije.

7.2. Dejavniki razvoja delavske participacije

Tako kot velja za razvoj znanosti o organizaciji in managementu nasploh, je tudi stopnja in smer razvoja participativnega managementa v določenem okolju, ki ima svoj zunanji izraz v takšnih ali drugačnih, bolj ali manj razvitih specifičnih oblikah in

načinih delavske participacije, produkt številnih dejavnikov. Med njimi velja omeniti kot najpomembnejše zlasti:

- etos časa in okolja
- kulturo okolja
- politične ideje in usmeritve
- dejavnost sindikatov
- stopnjo znanstveno-tehnološkega razvoja
- dejavnost mednarodnih organizacij.

a)

Razvoj organizacijskih načel temelji očitno na upoštevanju **etike**, ki jo (je) razvija(lo) samo okolje, to pa je v veliki meri opredeljeno z družbenoekonomskim sistemom. Odvisnost pa seveda ni le enosmerna. Tudi razvoj organizacijskih načel, ki so naravnana k večji učinkovitosti in uspešnosti pri namenskem sodelovanju ljudi ter uporabi in izrabi proizvodnih sredstev, je in bo imel svoj vpliv na nadaljnji družbeni razvoj in spreminjanje družbene zavesti ljudi kot nosilcev tega razvoja (Mihelčič, 1993, 33). Vsaka zgodovinska stopnja je imela svoje prevladujoče vrednote, ki jih je neusmiljeno vsiljevala vsem posameznikom in združbam, delujočim v nekem okolju. Vrednote so najprej skupaj s svečeniki različnih verstev vsiljevali vladarji, nato pa nosilci gospodarskih aktivnosti (isti avtor, prav tam). Tim Hindle (1994, 3) pa pravi, da je tudi management podvržen modi. Od etosa časa je odvisno, katerim vidikom, pripisujemo večji pomen.

Nesporno je, da je zlasti obdobje po drugi svetovni vojni obeleženo s širokim prodorom demokracije in humanizma na vsa področja družbenega življenja, kar je vsekakor pomembno vplivalo tudi na razvoj participativnega managementa. Zlasti za Evropo je, kot bomo videli kasneje, značilno, da so pod temi vplivi nastajale zakonodaje o delavski participaciji celo prej, preden je ideja o široko zasnovanem participativnem managementu dozorela znotraj organizacijske teorije. Odtod tudi naziv "industrijska demokracija". V zadnjem času pa je v tem smislu zaznaven zlasti močan vpliv trendov razvoja družbene zavesti v razvitih državah v smeri prizadevanj za vsestransko izboljševanje "kakovosti življenja" na vseh področjih in v tem okviru seveda tudi za izboljševanje kakovosti delovnega življenja.

b)

Zlasti fenomen japonskega gospodarskega čudeža je opozoril na to, da je organizacijska kultura v veliki meri determinirana tudi s **kulturo konkretnega okolja oziroma z nacionalno kulturo**. Prav ta fenomen je tudi spodbudil številne raziskovalce k proučevanju pomena nacionalne kulture za organizacijsko kulturo. Vila (1994, 350 do 354) v zvezi s tem navaja rezultate različnih raziskav, s katerimi so bile ugotovljene številne značilnosti različnih nacionalnih kultur, ki tako ali drugače vplivajo na organizacijsko kulturo, kot naprimer: odnos do dela (Johns); pojmovanje časa - monokromatični in polikromatični čas, vera, način sklepanja sporazumov (Edward Hall); t. i. distanca moči, izogibanje negotovosti, individualizem - kolektivizem in "moškost - ženskost" (Goert Hofstede). Mnoge od teh so še posebej pomembne prav z vidika oblikovanja odnosa do participativnega managementa v določenem okolju.

c)

Politične stranke in sindikati so imeli (in še imajo) v nekaterih okoljih zelo pomemben vpliv na nastanek in razvoj sistema delavske participacije, kar je značilno predvsem za evropske države. Kavčič (1993, 67) tako v zvezi z nemškim sistemom delavske participacije opozarja na rezultate številnih proučevanj, ki kažejo, da organi participacije v podjetjih uspešno delujejo le, če imajo širšo zunanjo, politično, organizacijsko, marsikdaj pa tudi politično in strokovno podporo. Takšno podporo jim najpogosteje zagotavljajo sindikati, redkeje pa tudi politične stranke. Sindikati kot najširša organizacija zaposlenih, ki je javno priznana, razpolagajo z mehanizmi, ki lahko spodbujajo dejavnost participacije v vsakem podjetju. Kohl H. (1955, 41) pa posebej poudarja pomen zmerne konzervativne vlade pod vodstvom kanclerja Konrada Adenaurja ter zveznega parlamenta za nastanek nemškega zakona o soodločanju iz leta 1951. Kasnejši impulzi razvoja tega sistema pa so prihajali iz politike zlasti v času vladavine nemške socialdemokracije.

d)

Znanstveno-tehnološki razvoj je vsekakor zelo pomemben dejavnik razvoja participativnega managementa in s tem različnih sistemov delavske participacije. Zlasti najzahtevnejše sodobne tehnologije (robotika, informacijske tehnologije itd.) enostavno ne prenesejo več starega tipa managementa, ki je zanemarjal pomen človeškega dejavnika. Za upravljanje s temi tehnologijami je namreč potreben visoko usposobljen strokovni kader, ki mu je potrebno pri delu omogočiti najvišjo stopnjo svobode in kreativnosti. Istočasno pa ta kader pričakuje in zahteva povsem drugačen tretma v sistemu generalnega upravljanja organizacij, kot ga je bila pripravljena omogočiti klasična teorija o organizaciji in managementu, kar predstavlja močan interni faktor napetosti in pritiska v smeri širjenja sistema participacijskih pravic zaposlenih.

e)

Mednarodne organizacije s svojimi študijami in dokumenti imajo lahko pomemben spodbujevalen in usmerjevalen vpliv na razvoj sistemov delavske participacije v svetu.

Na mednarodni ravni so razmeroma hitro reagirali na izzive, ki jih je pomenilo uveljavljanje različnih oblik delavske participacije v nekaterih državah (Končar, 1993, 6). Na prvem mestu velja omeniti Mednarodno organizacijo dela (MOD). Če odmislimo tiste njene norme, ki se nanašajo na sodelovanje delavcev prek sindikatov - gre zlasti za kolektivno pogajanje - je v zvezi s tem treba omeniti, da je bilo leta 1952 sprejeto priporočilo št. 94 o sodelovanju na ravni podjetja. Na dokaj splošen način je predvidelo ukrepe za pospeševanje posvetovanja in sodelovanja med delodajalci in delavci na ravni podjetja, ki naj bi zaobseglo vsa vprašanja, ki so v skupnem interesu obeh strani, ne bi pa se nanašalo na vprašanja, ki so običajno

predmet kolektivnega pogajanja ali pa so predmet drugih postopkov določanja delovnih razmer. Priporočilo je bilo leta 1960 dopolnjeno s priporočilom št. 113 o posvetovanju na industrijski in na nacionalni ravni, ki je predvidelo vzpostavitev posvetovanja in sodelovanja med javnimi oblastmi in organizacijami delodajalcev in delavcev na industrijski in nacionalni ravni. Uveljavitev spoznanja, da je za učinkovito poslovanje podjetij zelo pomembno medsebojno razumevanje in zaupanje med vodstvom podjetij in delavcev, je pomenilo leta 1967 sprejeto priporočilo št. 129 o obveščanju v podjetju. Končno velja omeniti še priporočilo št. 130 o proučitvi pritožb v podjetju iz leta 1967. O posvetovanju z delavci oziroma njihovimi predstavniki je govor tudi še o nekaterih drugih normah Mednarodne organizacije dela, med njimi pa sta zlasti pomembna leta 1982 sprejeta konvencija št. 158 o prenehanju delovnega razmerja na iniciativno delodajalca in istoimensko priporočilo št. 166.

Zelo pomembno vlogo v obravnavanem smislu od mednarodnih organizacij igrata tudi Evropska unija in Svet Evrope, katerih dokumente, ki se nanašajo na problematiko razvoja delavske participacije, bomo natančneje predstavili v poglavju o evropskih modelih delavske participacije.

Pod vplivom teh in drugih dejavnikov sta se teorija in praksa organizacije in managementa ter s tem tudi sistema delavske participacije razvijala v različnih okoljih različno. Razumljivo je, da obstajajo velike razlike v stopnji razvitosti delavske participacije med industrijsko razvitimi in nerazvitimi deželami. Pa tudi znotraj tabora industrijsko razvitih držav obstajajo velike razlike, vendar ne toliko v stopnji razvitosti kot v temeljnih značilnostih sistemov delavske participacije, ki jih izgrajujejo v posameznih državah. Čeprav temeljijo na istih teoretičnih izhodiščih, so se pod vplivom prej omenjenih dejavnikov izoblikovali nekateri v osnovi različni pristopi. Tako so sistemi delavske participacije, ki so se razvili v Ameriki, na Japonskem in v Evropi kot najrazvitejših delih sveta, med seboj po glavnih zunanjih značilnostih, kot bomo lahko videli v nadaljevanju, skorajda neprimerljivi.

7.3. Formalizacija sistemov delavske participacije

Velike razlike med omenjenimi tremi sistemi se kažejo predvsem v vprašanju **stopnje formalizacije delavske participacije**, in sicer:

- a) za večji del Evrope (razen vzhodne in dela južne Evrope) velja, da so vsaj temeljni načini in oblike ter pravice delavske participacije tudi formalno urejeni z lokalno (državno) zakonodajo;
- b) v Ameriki sistem delavske participacije ni urejen z zakonodajo, pač pa se različni modeli razvijajo povsem avtonomno znotraj posameznih korporacij;
- c) na Japonskem sistem delavske participacije prav tako ni zakonsko reguliran, vendar pa je do te mere vgrajen v specifično japonsko nacionalno in organizacijsko kulturo, da praktično že velja Robbinsova ugotovitev, ki pravi (po Vili, 1994, 346), da sta močna organizacijska kultura in formalizacija v bistvu samo dve različni poti za doseganje istega cilja.

Težko je ocenjevati prednosti in slabosti vsakega od zgoraj navedenih formalnih pristopov. Kot pozitivno plat formalizacije bi morda lahko šteli predvsem dejstvo, da na določen način stimulira in podpira širši razmah delavske participacije. Pri tem pa je treba poudariti, da nastanek tovrstne zakonodaje v Evropi prvotno ni bil toliko pogojen s spoznanji organizacijske teorije kot pa s splošno uveljavljenimi načeli demokratizacije in humanizacije družbenega življenja na vseh področjih, torej tudi na organizacijskem. Velik vpliv na ta del evropskih zakonodaj so vsekakor imeli poleg napredne politične, predvsem socialdemokratske ter krščanskodemokratske usmeritve vladajočih strank tudi sindikati s svojimi tovrstnimi zahtevami. To je razvidno tudi iz dejstva, da so bile pomembnejše od njih, zlasti nemška kot najbolj značilen primer široke normativne ureditve delavske participacije, sprejete že v 50-ih in zgodnjih 60-ih letih, ko se je v svetovni organizacijski teoriji ideja o participativnem managementu šele dobro rojevala. Rezultat očitnega **razkoraka med zakonsko predpisano (vsiljeno) industrijsko demokracijo in takrat še prevladujočo tejloristično organizacijsko prakso**, ki še ni sledila prvim teoretičnim zametkom ideje o participativnem managementu, je bil precejšen odpor med delom managementa zoper uveljavljanje "zapovedanega" sistema delavske participacije v praksi. Tako razvoj delavske participacije v teh državah, ki je obeležen s stalnimi trenji med delodajalci in sindikati glede večjega ali manjšega obsega participacijskih pravic delavcev, doživlja neprestane vzpone in padce.

Značilen primer je Nemčija, kjer tovrstne "vzpone in padce" lahko spremljamo celo skozi razvoj zakonodaje. Zakonodaja s področja delavske participacije je bila sprejemana skozi več etap, in sicer 1951, 1952, 1972, 1974, 1976 in 1989, pri čemer je šlo deloma za noveliranje, deloma pa za novo urejanje. Skozi celoten razvoj zakonodaje lahko spremljamo bitke med sindikati na eni strani (za širitev pravic) in delodajalci na drugi strani (za oženje participacijskih pravic delavcev). V končnem rezultatu tako lahko zasledimo na eni strani precejšnje "uspehe" sindikatov pri širjenju zakonskih pristojnosti svetov delavcev, vendar pa hkrati tudi "uspehe" delodajalcev pri ožjenju zakonskih pravic delavskih predstavnikov v nadzornih svetih in njihovem vplivu na imenovanje delavskega direktorja na drugi strani. Tudi za delovanje mnogih svetov delavcev je značilno t. i. "sindikalistično" pojmovanje bistva delavske participacije in funkcij delavskih predstavništev v smislu nekakšnih "zaščitniških" organov delavcev pred zlorabami in izkoriščanjem s strani delodajalcev. Prevladuje nekakšna "borbena" mentaliteta na obeh straneh, se pravi pri delodajalcih in delojemalcih. Gre za t. i. sistem "dobim - izgubim" (poznani iz teorije iger) v odnosih med delodajalci in sindikati. Takšen, v nekem smislu precej anomalni razvoj delavske participacije (ta ne more biti le ena od oblik razrednega boja) je posledica nenaravnega razvoja tega sistema, ki je bil diktiran s strani države v času, ko ustrezna "participativna zavest" še ni bila dovolj dozorela niti na delojemalski niti na delodajalski (managerski) strani.

Situacija se v tem pogledu v Nemčiji, kot ugotavlja Heribert Kohl (1995, 90), bistveno spreminja šele v zadnjem času, ko se uveljavljajo sodobnejši trendi v managementu. Sodobni management zdaj po Kohlu ni več vseprek nenaklonjen soodločanju zaposlenih, kot je bil poprej, kolikor s tem niso okrnjene podjetniške svoboščine, temveč vidi v tem koristne prednosti. Vzporedno s tem se v zadnjem času nakazuje tudi ustvarjalna ofenziva sindikatov in svetov delavcev, ki želijo ta proces pospešiti s predlogi za zavarovanje interesov delojemalcev. Če se dane možnosti načrtno izkoristijo na ta način, ima soodločanje očitno prihodnost, zaključuje omenjeni avtor (94).

Na tem mestu velja posebej opozoriti, da je tudi naš zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju izdelan po nemškem vzoru, kar sicer ni samo po sebi nič narobe, če ne bo opisanemu nemškemu vzoru sledila tudi naša praksa. Zato je treba že v začetni fazi uveljavljanja zakona posvetiti izobraževanju in usposabljanju delavskih predstavnikov za pravilno razumevanje njihove vloge v sistemu korporacijskega upravljanja veliko pozornost. Predvsem jim je treba jasno razložiti, da sveti delavcev po zakonu niso "borbeni organi", in da ne morejo nadomeščati vloge in funkcij sindikata v podjetju. Njihovo sodelovanje z managementom in organi podjetja kot delodajalca mora torej temeljiti na načelu "dobim - dobim" (prav tako iz teorije iger). Seveda pa je na drugi strani enako pomembno tudi ustrezno izobraževanje in usposabljanje managerjev.

Ena od nevarnosti normativnega pristopa k uveljavljanju delavske participacije je torej v tem, da se takšen formalistično vzpostavljen sistem lahko zaradi prenizke stopnje participativne zavesti **v praksi izrodi v nekaj popolnoma drugega**. Druga nevarnost pa je, da **zakonska ureditev postane preveč tog okvir**, ki ne dovoljuje upoštevanja specifičnih okoliščin v posamezni organizaciji glede uporabe najprimernejših oblik in načinov uresničevanja participacije zaposlenih. Tako naprimer naš zakon določa kot dve najpomembnejši obliki delavske participacije poleg sveta delavcev predstavništvo delavcev v nadzornem svetu in delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi družbe. Nadzorni svet in uprava sta tipična organa upravljanja delniških družb. Kaj pa v drugih oblikah gospodarskih družb, ki nimajo nadzornega sveta in uprave, ampak imajo drugače sestavljene organe upravljanja? In še bi lahko naštevali takšne in podobne dileme, ki se pojavljajo v primeru, ko so oblike delavske participacije univerzalno prepisane z zakonom.

Kljub navedenim in drugim nevarnostim pa je zakonsko reguliran sistem lahko dobrodošla spodbuda hitrejšemu razvoju delavske participacije v posamezni državi. Pogoji pa je, da se vsaj istočasno z uvajanjem zakonsko določenih načinov in oblik participacije zaposlenih načrtno izvaja tudi ustrezno izobraževanje in usposabljanje za participativni management tako managerjev kot tudi izvoljenih delavskih predstavnikov ter sindikalistov in vseh zaposlenih. Zakonska ureditev sistema namreč lahko predstavlja le bolj ali manj primeren organizacijski okvir, ne more pa zagotoviti prave vsebine delavske participacije, ki naj bi služila uresničevanju splošnih ciljev participativnega managementa, to je ustvarjanju pripadnosti zaposlenih in s tem povezanih ugodnih učinkov na uspešnost organizacije. Slednje je neizvedljivo, ne da bi:

- a) vodilni v podjetjih sistem delavske participacije zavestno tretirali kot obliko učinkovitega participativnega managementa in ne kot neko prisilno koncesijo delavcem na škodo lastne avtoritete, moči in samostojnosti pri odločanju;
- b) zaposleni presegli "sindikalistično" razumevanje sistema delavske participacije kot mehanizma za širjenje delavskih pravic v borbi z delodajalcem in svoj odnos do delavske participacije oblikovali v smislu razumevanja tega sistema kot mehanizma, s katerim lahko ustvarjalno in konstruktivno prispevajo k istemu (skupnemu) cilju skupaj z managerji in lastniki.

V bistvu obstajata torej dve možni poti pri izgrajevanju sistema delavske participacije. Eno pot predstavlja povsem avtonomen razvoj, ki sledi spoznanjem teorije o prednostih participativnega managementa in se prilagaja razmeram v okolju ter je prepuščen vsaki organizaciji posebej. Druga pot pa je formalizacija v obliki zakona, ki organizacijam zapoveduje tako participacijo (kot model managementa) kakor tudi njeno obliko (sistem participacije zaposlenih). Slednji ima, kot rečeno, perspektivo le v primeru istočasnega (pre)oblikovanja participativne zavesti managerjev in zaposlenih. Z drugimi besedami: **Ta pristop lahko začne dajati pričakovane pozitivne učinke šele v trenutku, ko uresničevanje participacije zaposlenih za udeležence preneha biti zgolj zakonska obveznost in postane "prostovoljna obveznost"**.

Oglejmo si sedaj glavne značilnosti že omenjenih treh sistemov delavske participacije (ameriški, japonski in evropski), ki jih v grobi obliki predstavljamo v nadaljevanju.

7.4. Razvoj participacije zaposlenih v Ameriki

Prav zaradi že omenjenega dejstva, da je za Ameriko značilen popolnoma avtonomen razvoj različnih konkretnih pojavnih oblik participacije zaposlenih na podlagi teoretične ideje o participativnem managementu, je pravzaprav nemogoče govoriti o nekem posebnem "ameriškem sistemu delavske participacije". Država s svojo zakonodajo na to področje namreč absolutno ne posega.

Nesporno je, da Amerika močno prednjači na področju razvoja teorije o participativnem managementu, medtem ko na področju praktičnega uresničevanja participacije zaposlenih v povprečju morda celo nekoliko zaostaja za Evropo in Japonsko. Ne nazadnje smo lahko že skozi pregled in predstavitev teoretičnih podlag participativnega managementa v okviru te razprave videli, da najpomembnejše teorije in teoretiki participativnega managementa izvirajo iz Amerike. Praksa pa je glede tega silno raznolika, tako da lahko srečamo na eni strani organizacije klasičnega tejloristično-fordističnega tipa, na drugi strani pa visoko participativne organizacije skoraj "samoupravnega" tipa. **Praksa (vsaj tisti del, ki sprejema filozofijo participativnega managementa) eksperimentira v zelo različnih smereh.**

Skladno s povedanim bi v strokovni literaturi tudi zelo težko našli neko kompleksnejšo analizo "ameriškega sistema participacije zaposlenih", ampak obstajajo o tem le posamezni zapisi, ki predstavljajo posamezne konkretne primere. V okviru te razprave bomo za grobi prikaz najrazličnejših smeri eksperimentiranja ameriške prakse v smislu uresničevanja participativnega managementa uporabili le nekatere primere, ki jih navaja John Case v že omenjeni razpravi z naslovom Podjetje poslovnih ljudi.

- *V Life USA, šest let stari zavarovalnici iz Minneapolisa, ni navadnih nameščencev. Vsi zaposleni so obenem tudi lastniki. 275 zaposlenih dobi okoli 10 odstotkov svojega zaslužka v obliki delnic. Kadrovska služba je oddelek v službi lastnikov.*

Ustanovitelj podjetja, Robert W. MacDonald, nekdanji predsednik ITT Life, že na samem začetku ni hotel narediti podjetja, enakega tistemu, ki ga je imel njegov dotedanji delodajalec. "Z ljudmi ne bi smeli ravnati na tak način, kakor so to delala nekatera podjetja. To ni bilo pravično, pa tudi ne učinkovito." Life USA je, po začetku v letu 1987, že leta 1992 dosegel dohodek 146 milijonov dolarjev, s profitom skoraj 10 milijonov dolarjev. MacDonald pravi: "Mi bomo imeli več novih poslov kot verjetno 98 odstotkov drugih podjetij, in to z manjšim številom zaposlenih ljudi. To pa zato, ker so ti ljudje lastniki, angažirani so, oni vodijo podjetje."

- Springfield Remanufacturing Corp. (SRC), podjetje za popravilo motorjev iz Missourija, je začelo kot enota tedanjega International Harvestra in pridelalo izgubo. Odkar je postalo v letu 1983 samostojno, v popolni lasti zaposlenih, je vodeno po sistemu, imenovanem "velika poslovna igra" (Great Game of Business). Pri tem je odločilno naslednje: zaposleni so tako izobraženi, da finance podjetja razumejo do podrobnosti. Vsako četrletje dobijo stimulacijo, ki je odvisna od dobička. Medtem pa igrajo igro: spremljajo tedenske bilance uspeha in denarnih tokov, primerjajo planirane vrednosti z ustvarjenimi. "Vadijo, kako služiti, kako ustvarjati profit," pravi manager, avtor "Velike igre" Jack Stack. "Več ko ljudje razumejo, bolj jih zanimajo rezultati." Finančni kazalci v SRC-ju so v letu 1993 takšni: 74 milijonov dolarjev dohodka, za 13 odstotkov več kakor v letu 1992, s profitom 1,5 milijona dolarjev.
- Ko je Jon Wehrenberg ustanovil Jamestown Advanced Products, majhno podjetje za proizvodnjo rezervnih delov v državi New York, je imel zagotovljeno delo in znanega kupca. Toda zahtevano ceno in proizvodnjo je lahko dosegel samo s stroški dela, manjšimi od 11 odstotkov prometa. Zato je svojim zaposlenim predlagal naj stroške spravijo pod to raven, in jim hkrati obljubil visoke in trajne stimulacije, če jim bo uspelo. Zaposleni v Jamestownu so občudovali, kako je sistem spremenil njihove poglede. "Na drugih mestih, kjer sem delal, sem bil plačan na uro in bilo mi je vseeno," je povedal eden od zaposlenih. "Nisi ponosen na delo, kot je to tukaj. Tukaj je skoraj tako, kot da delaš sam zase. Šef? Jona ni nikoli tukaj. To ni potrebno."
- V baltimorski tovarni za izdelavo kartonskih škatel Chesapeake Packing Co., podružnici Chesapeake Corp. s sedežem v Richmondu, deluje osem ločenih "podjetij", nastalih po zamisli managerja tovarne Boba Argabrighta. Podjetja so podobna oddelkom v drugih tovarnah, toda za razliko od njih ta podjetja izbirajo svoje vodstvo, sama zaposlujejo in odločajo svoj delovni proces. Odgovorna so za svoj proračun, proizvodnjo in kakovost. Sama kontaktirajo s klienti. Ko je Argabright leta 1988 prevzel tovarno, je poslovala z izgubo. V letu 1989 je dosegla majhen profit, leta 1990 ga je podvojila, kar ji je uspelo tudi v letu 1991. Lani pa je profit zrasel za 60 odstotkov.
- Ustanovitev "podjetja poslovnih ljudi" je po Caseu treba razumeti kot celoto. Predvsem gre za način razmišljanja, ne pa za niz tehnik. Tak način razmišljanja pa ne bo uspešen, če ne bo prišlo do sprememb v štirih bistvenih vidikih poslovne strukture delovanja, izraženih v štirih geslih:
 - a) ljudje na vseh ravneh morajo biti sposobni sprejemati odločitve, podjetje pa mora biti tako strukturirano, da to spodbuja;
 - b) za kakovostno odločanje ljudi so potrebne celovite informacije o poslovanju;
 - c) zaposlenim je potrebno usposabljanje;

d) ljudje morajo biti za rezultate svojih prizadevanja nagrajeni in soudeleženi pri profitu podjetja.

Avtor navaja številne konkretne primere "nove vrste podjetij" in različne načine, na katere so pristopila k realizaciji gornjih principov (organizacija "samoupravnih" skupin kot "podjetij v malem" znotraj podjetja XEL Communications Inc.; tedenski in mesečni prikazi denarnih tokov in bilance uspeha, ki jih pošiljajo med zaposlene v Wabash Nationalu in Chesapeake Packagingu; redni mesečni sestanki glavnega direktorja v tiskarni Wisconsin Label z zaposlenimi zaradi skupnega analiziranja tekočega poslovanja; izobraževalni tečaji o financah, tehnikah kakovosti in proizvodnih postopkih v trajanju trikrat po šest ur, ki jih za zaposlene organizirajo v Wabashu; udeležbo pri poslovnem rezultatu, ki jo zagotavljajo zaposlenim v podjetjih Chesapeake in Jamestown Advanced itd.).

Avtor Band (po Treven, Kajzer, 1996, 91) posebej omenja tudi primer avtonomnih delovnih skupin (teamov) z izredno visoko stopnjo avtonomije (pristojnosti teh teamov smo natančneje predstavili v poglavju o participativnih skupinah) v tovarni Johnsonville Food. Prihodek omenjenega podjetja, ki je leta 1981 znašal 7 milijonov dolarjev, je leta 1991 narasel na 130 milijonov dolarjev. Najvišji managerji v tem podjetju so prepričani, da je ta uspeh v veliki meri predvsem zasluga ljudi, ki si prizadevajo biti "najboljši, in so vključeni v delovne teame. V teh teamih je namreč zaposlenim mogoče v celoti razviti svoje sposobnosti.

Iz teh in drugih posamičnih primerov, ki jih omenja strokovna literatura, bi lahko morda kot nekakšno splošno značilnost ameriških "participativnih" poskusov ugotovili predvsem naslednje: **V Ameriki ni širše razvita praksa uvajanja posebnih delavskih predstavništev (sveti delavcev, predstavniki delavcev v upravnih in nadzornih odborih ipd.), ali sindikata v sistemu upravljanja organizacij.** Prav ta pa v praksi omogoča t. i. kolektivno participacijo zaposlenih, torej sodelovanje zaposlenih pri odločanju o pomembnih skupnih zadevah organizacije, od ekonomskih do organizacijskih in kadrovsko-socialnih. Zlasti v večjih organizacijah z več tisoč ali celo več deset tisoč zaposlenimi si je namreč težko zamisliti neposredno vključevanje vseh zaposlenih v to sfero odločanja, razen če se uporabi japonski "ringi" in "nemawashi" sistem odločanja, ki pa v ameriških razmerah verjetno ni izvedljiv. Zato je skoraj gotovo samo vprašanje časa, ko bo tudi ameriška praksa začela širše uveljavljati sistem voljenih delavskih predstavništev ali širših participacijskih pristojnosti sindikata v organizaciji po evropskem vzorcu. Organizacije, sestavljene iz visoko kvalificiranih strokovnjakov, ki bodo delovale izključno kot timi povsem enakopravnih in odgovornih odločevalcev, kakršne v svojih vizijah omenjata Drucker in Peters, so namreč po eni strani stvar ne tako bližnje prihodnosti, po drugi strani pa objektivno pogojene z relativno majhnostjo. Gospodarski sistem pa potrebuje tako majhne, kakor tudi srednje in velike organizacije.

Posamezni dosedanji poskusi reševanja omenjenega problema v praksi so usmerjeni predvsem v to, da se s kolektivnimi pogodbami zagotavlja večji vpliv sindikata na posamezne upravljalne odločitve. Tako se vendarle v Ameriki rojevajo tudi prvi zametki formalizacije participacije zaposlenih, kajti ne nazadnje so tudi kolektivne pogodbe poseben (avtonomen) pravni akt.

7.5. Participacija zaposlenih na Japonskem

Na Japonskem, podobno kot v Ameriki, sistem participacije zaposlenih v organizacijah ni reguliran z državno zakonodajo. Vendar pa je, čeprav ni v praksi vseh organizacij izpeljan v enotni obliki, močno determiniran s specifično japonsko nacionalno in organizacijsko kulturo, ki mu daje značilen pečat. Iz teh razlogov med japonskimi podjetji ni tako velikih razlik v stopnji razvite participativnosti kot to velja za Ameriko. Dokaj visoka stopnja participacije zaposlenih je del splošne japonske organizacijske kulture.

Šintoizem, konfucijanstvo in nekateri drugi zgodovinski razlogi (objektivno pogojena kolektivna obdelava riževih polj; gradnja hiš ena poleg druge zaradi pomanjkanja prostora; nujno sodelovanje pri obnovi naselij po pogostih potresih in drugi elementi velike medsebojne odvisnosti ljudi) so pogojevali razvoj celotne kulture v smislu **velikega pomena skupine in harmonije v celotni družbi**. V harmoniji morajo biti člani družine, sosedje in vsi ljudje, k čemur se prišteva še harmonija z naravo, s katero je potrebno živeti skladno. Vse skupaj vodi k velikemu občutku za skupnost oziroma k **dajanju prednosti skupini pred individualizmom na vseh področjih življenja**, kar je še danes temelj specifične japonske kulture. Še danes so ljudje prepričani, pravi Vila (1994, 359), da je vse kar se dela, lahko samo rezultat skupine in ne posameznih naporov. Zato se dogaja, da japonski delavci v ameriških podjetjih na Japonskem niso pripravljeni delati po individualni normi, ker "nihče nima sam tako velikih zaslug, da bi bil vreden posebne nagrade". Ne glede na to, kaj si bomo o tem mislili mi, je dobra stran vsega tega, da si ljudje prizadevajo vložiti večji skupni napor in več sodelovanja v skupno dobro. Japonci sploh ne sprejemajo individualizma. Temelj je skupnost in tisto, kar je dobro zanjo. To velja za vsako skupino, od države do podjetja in naprej do vsake posamezne ekipe, ki mora opraviti neko nalogo ali rešiti nek problem.

Če natančneje analiziramo zgoraj navedene značilne elemente japonske nacionalne in organizacijske kulture, pridemo do presenetljive ugotovitve. Gre namreč za to, da te značilnosti pravzaprav v celoti sovpadajo s temeljnimi cilji participativnega managementa (pripadnost skupini, prizadevanje za skupne cilje in skupno dobro itd.). To pa pomeni, da je **participativni management v bistvu posledica in ne vzrok nekaterih vrednot**, ki so pri Japoncih že vgrajene v organizacijsko kulturo. Participativni management je torej za razliko od zahodnih v japonskih organizacijah v nekem smislu povsem "naravno stanje", ki je nekako samo po sebi umevno in ga ni treba šele "umetno" uvajati. Prav v tem je ogromna razlika med zahodno in japonsko organizacijo. Zahodni kulturi in organizaciji je namreč v osnovi imanenten individualizem in je treba skupnost v pravem pomenu šele graditi.

Sistem odločanja torej teži k ustvarjanju harmonije v skupini. Morita A. (po Vili 1994, 364) pravi: "Najvažnejša naloga japonskega vodilnega je, da razvija odnose s svojimi nameščenci, da v svojem podjetju ustvari občutke, ki so podobni družinskim, občutek, da vodilni in nameščenci skupaj doživljajo in medsebojno delijo enako usodo. Pogosto je pomembno ustvariti občutek medsebojne pripadnosti bolj kot kaj drugega in kdaj pa kdaj je potrebno sprejeti odločitve, ki so tehnično iracionalne. Ne morete biti povsem racionalni. Povsem iracionalni ste lahko s stroji. Kadar delate z ljudmi, mora včasih logika odstopiti mesto razumevanju z ljudmi".

V proces odločanja je zato, pravi Vila (1994, 364), pritegnjeno mnogo ljudi, ki se morajo spoznati s problemom, izdelati predloge, in se uskladiti pred sprejemom končne odločitve. Nekateri ta proces imenujejo "odločanje na podlagi usklajenega in uglasenega razumevanja". Poudarek je na razumevanju in vse skupaj je zelo dolg proces, ki jemlje veliko časa, pri čemer zahodnjaki izgubljajo potrpljenje, ko čakajo na dokončno odločitev Japoncev pri kakem konkretnem primeru. Vse to nas pelje v sistem planiranja, imenovan "ringi", ki sledi predhodni fazi, imenovani "nemawashi".

"Rin" v japonsščini pomeni dati predlog nekemu na višjem položaju in sprejeti odobritev, "gi" pa pomeni razbremenitev odgovornosti in odločitev. Ringi proces odločanja lahko poteka od zgoraj navzdol ali obratno - od spodaj navzgor, odvisno od tega, kje so problem zaznali in ga posredovali v odločanje in reševanje. Običajno je problem z vrha spušččen na nižje ravni, vse do najnižjih, ki morajo izdelati alternativne rešitve. Takšen proces lahko poteka tudi znotraj posamezne enote, kjer se doseže najprej razumevanja situacije in problema, v oblikovanje predloga pa pritegnejo toliko ljudi, kolikor je potrebno. Predlog gre nato v usklajevanje med posameznimi službami, funkcijami in oddelki, pri čemer sodeluje veliko število ljudi. Vse skupaj je mreža horizontalnih komunikacij, kot ribiška mreža z mnogimi vozli. Vse sistem množice neformalnih diskusij, konzultacij in usklajevanja se imenuje "nemawashi". Šele, ko je tako izbrana neka alternativa, je ta posredovana v odobritev na najvišjo raven.

V sklop opisanega sistema odločanja je treba uvrstiti tudi delovanje različnih participativnih skupin (krožki kvalitete, "jišu - kanri" skupine itd.), ki smo jih že obravnavali posebej. Te v pogojih opisane japonske organizacijske kulture še posebej dobro uspevajo.

Poleg tega imajo Japonci v večini primerov v organizacijah razvit tudi tak ali drugačen sistem stalnih posvetovanj med managementom in sindikati, ki v mnogih primerih po vsebinski plati ni omejen le na materijo kolektivnih pogodb, ampak se širi tudi na organizacijska, ekonomska, kadrovska in druga upravljalna vprašanja. Šarman Z. (1991, 43) to imenuje "**svetovalni sistem, ki deluje kot proces nenehnih razprav**", in ima po raziskavah japonskega centra za produktivnost iz leta 1977 naslednje funkcije:

- instrument za boljše komunikacije 23,6 %
- instrument za izboljšanje delovnih razmer 20,6 %
- instrument za uspešnejši proces poslovanja 16,6 %
- instrument za rast produktivnosti 10,0 %
- instrument za podporo sporazumom med delodajalci in delojemalci 5,3 %
- instrument za preprečevanje delovnih sporov 5,2 %
- kot organ za pritožbe 3,9 %
- kot možnost za sodelovanje sindikata 2,5 %.

V bistvu gre za določen dvostranski sistem svetovanj, pravi Šarmanova, katerih jedro so svetovalni participativni organi, včasih celo paritetno sestavljeni iz predstavnikov kapitala (delodajalca) in predstavnikov dela (sindikata). Avtorica prikazuje tak participativni sistem znotraj japonskega podjetja na primeru štirih reprezentativnih

podjetij s področja železarstva, avtomobilske industrije in ladjedelništva. V nadaljevanju povzemamo njen prikaz participativnih organov na ravni podjetja (s področja železarstva), imenovanih upravljalni svet in upravljalni delavski komite.

Organi sodelovanja Značilnosti organa	Upravljalni svet	Upravljalni delavski komite
Funkcija	kraj komuniciranja med obema stranema	pojasnjevanje in svetovanje med obema stranema
Sestava	vodje služb in oddelkov ter vodje sindikatov	sindikalni funkcionarji in uslužbenci iz kadrovske službe
Vloga predstavnika delodajalca	poročajo in pojasnjujejo	poročajo in pojasnjujejo
Vloga predstavnika sindikata	dajejo pripombe k poročanju	dajejo pripombe k poročanju
Predmet razprave	razvoj plana proizvodnje, problemi funkcioniranja, suspenzije, poslovne zadeve, finance, pomembni vidiki proizvodnje	proizvodno planiranje, zahteve zaposlenih v zvezi z: - spremembo plana - zapiranjem tovarne - odpovedmi - preventivo nesreč - socialno ureditvijo ipd.
Pogostost sestankov	četrletno	3-4 krat na mesec

Tabela 3: **Participativni organi japonskega podjetja**

Na podoben način, čeprav seveda ne povsod enako, je izpeljan sistem dvopartitnih participativnih organov tudi v večini drugih podjetij. Značilno je, da interese zaposlenih v teh participativnih organih zastopa sindikat. Ta pa se je v specifičnih japonskih razmerah prav tako razvil v specifični smeri. Predvsem je veliko bolj "miroljuben" kot večina zahodnih sindikatov, nemalokrat pa tudi povsem podrejen managementu (avtorica navaja primer Toyote), ki ga ima bolj ali manj pod kontrolo.

7.6. Evropski sistemi delavske participacije

7.6.1. Skupne značilnosti evropskih sistemov delavske participacije

Najpomembnejša skupna značilnost (zahodno) evropskih sistemov delavske participacije je, kot rečeno, njihova kodifikacija. Tudi v tem pogledu seveda obstajajo izjeme, ki potrjujejo pravilo. Od razvitih zahodnoevropskih držav predstavljata izjemo predvsem Velika Britanija, za katero veljajo v obravnavanem smislu podobne značilnosti kot za Ameriko, in Italija, kjer kljub izrecni ustavni določbi ni prišlo do nadaljnje zakonske ureditve delavske participacije, predvsem zaradi odpora sindikatov, ki so iz različnih razlogov, zlasti pa zaradi bojzani za trdnost lastnih pozicij (monopol v dialogu z delodajalci) načeloma nasprotovali izgrajevanju posebnega sistema delavske participacije. V teh državah se posamezni primeri soupravljanja delavcev uveljavljajo na podlagi avtonomnih pravnih virov, to je posebnih dogovorov med posameznimi delodajalci in sindikati (Italija - protokol I.R.I., protokol ENI,

protokol CONFAPI), ali samostojne odločitve posameznih delodajalcev, kar velja zlasti za Veliko Britanijo (npr. uvedba funkcije delavskega direktorja v podjetjih Baxi Partnership Limited, Barrhead Sanitary Ware PLC, Chesterfield Transport itd.). Tudi švicarska zakonodaja delavske participacije posebej ne ureja. V tem pregledu pa še ni upoštevano stanje v bivših vzhodnoevropskih socialističnih državah v tranziciji, kjer zaenkrat šele izgrajujejo nov gospodarski sistem na lastninskih osnovah.

Konkretna ureditev oblik in načinov participacije zaposlenih pa je v posameznih evropskih državah silno različna. Velike razlike se pojavljajo tako glede institucionalne ureditve uresničevanja participacije zaposlenih kot tudi glede načina uresničevanja participacije, vsebine in obsega konkretnih participacijskih pravic ter vloge in položaja sindikata v sistemu delavske participacije.

Zelo različne so zlasti ureditve delavskega predstavništva v podjetjih. Zakonska ureditev večine evropskih držav, članic Evropske unije in EFTE, razlikuje med pravicami:

- a) delavskih (sindikalnih) predstavnikov pri tarifnih oziroma kolektivnih pogajanjih;
- b) delavcev in njihovih predstavnikov do obveščanja, posvetovanja in soodločanja v procesih podjetniškega upravljanja (Gostiša, Miklič, 1995).

Tudi konvencija Mednarodne organizacije dela (MOD) št. 135 o varstvu in olajšavah za delavske predstavnike v 3. členu določa, da so delavski predstavniki tako **sindikalni predstavniki**, kakor tudi **voljeni predstavniki delavcev**, le da funkcije slednjih ne smejo zajemati dejavnosti, ki so priznane kot izključna pravica sindikatov v posamezni državi (npr. sklepanje kolektivnih pogodb). Nadalje ista konvencija v 5. členu določa tudi, da se izvoljeni predstavniki ne smejo izkoriščati za ogrožanje položaja zainteresiranih sindikatov in njihovih predstavnikov. Radovan A. (1991, 285) pravi, da je zato potrebno vzpostaviti ustrezno razmerje med organi soupravljanja in sindikati, kjer sta v podjetjih uveljavljeni obe obliki delavskih predstavništev hkrati in vzporedno. Ponekod namreč takšne dvojnosti ni in se pravice delavcev do soupravljanja izvajajo neposredno prek obstoječih sindikalnih predstavništev v podjetjih. Problematika razmerij med voljenimi in sindikalnimi predstavništvimi bo obravnavana v posebnem poglavju.

Predstavniki delavcev so lahko vključeni neposredno v organe upravljanja podjetja (upravni in nadzorni odbori), lahko se v podjetju oblikujejo skupni, paritetno sestavljeni organi predstavnikov delavcev in managementa, lahko pa se oblikujejo posebna delavska predstavništva, katerim so priznane širše ali ožje pravice do soodločanja pri sprejemanju upravljalških odločitev v podjetju. Ti organi so v različnih državah različno poimenovani: **obratni sveti, podjetniški odbori, sveti podjetij, gospodarski odbori, mešani odbori, koordinacijske komisije in podobno**. Obstajajo pa še številne druge razlike, o katerih bo več govora kasneje.

Organi Evropske unije že več let pozorno proučujejo možnosti za uskladitev in delno poenotenje vprašanja sodelovanja delavcev v podjetjih v državah, članicah Evropske unije. Na to problematiko se nanaša nekaj norm, ki so vključene v različne formalne akte (dokumente) organov Evropske unije. Gre zlasti za nekatere norme, vključene v že sprejete direktive in uredbe. To stanje pa organov evropske unije ne zadovoljuje, zato so v pripravi novi dokumenti, s katerimi naj bi bila omenjena problematika

urejena bistveno bolj podrobno.

Vodovnik Z. (1993, 37) navaja, da so si organi EU že pred leti postavili cilj, da bodo poskušali do konca leta 1992 sprejeti štiri pomembne akte z obravnavanega področja, vendar ta poskus ni uspel, zato se obravnava teh aktov in usklajevanje stališč nadaljuje. Gre za:

- **uredbo o statutu evropske družbe**
- **direktivo o participaciji zaposlenih v evropski družbi**
- **direktivo o evropskem svetu delavcev**
- **direktivo o delniški in finančni participaciji zaposlenih.**

Po zasnovah direktive o evropskem svetu delavcev naj bi v Evropi uveljavili čimbolj usklajeno ureditev delavskih predstavništev v podjetjih, ki imajo svoje enote v različnih državah članicah. Osnutek statuta evropske družbe predvideva predstavništvo delavcev v upravnih oziroma nadzornih odborih podjetij. Z direktivo o participaciji zaposlenih v evropski družbi naj bi bil ustanoviteljem ponujen eden od treh možnih modelov sodelovanja delavcev v evropski družbi (integrativni, kooperacijski, dogovorni), o katerih bomo več govorili kasneje. Pri oblikovanju zasnov direktive o finančni participaciji zaposlenih pa so organi evropske unije izhajali iz predpostavke, da lahko takšna participacija pomembno spodbuja delavce in prispeva k doseganju višje stopnje produktivnosti dela.

Od pomembnejših mednarodnih dokumentov, ki urejajo obravnavano materijo, velja omeniti še **protokol k evropski socialni listini**, kot najpomembnejšemu dokumentu Sveta Evrope. Protokol določa pravico delavcev do obveščeniosti, pravico do skupnih posvetovanj in do sodelovanja v zvezi z delovnimi razmerami in delovnim okoljem. Državam nalaga dolžnost, da spodbujajo udeležbo zaposlenih pri odločanju na številnih področjih, ki jih akt tudi primeroma našteva.

Za najbolj razvita v Evropi trenutno nekako veljata nemški in švedski sistem delavske participacije, ki ju bomo v nadaljevanju tudi posebej predstavili. Na kratko pa bomo preleteli tudi značilnosti delavske participacije v nekaterih drugih evropskih državah.

7.6.2. Participacija zaposlenih v Nemčiji

Omenili smo že nekajkrat, da ima veljavni nemški zakonski model delavske participacije svoje korenine predvsem v razvoju splošnih demokratičnih načel in še posebej v močnem nemškem sindikalnem gibanju, ki se je in se zavzema za širitev delavskih pravic na vseh področjih. Da je v Nemčiji sistem delavske participacije v bistvu v največji meri rezultat razrednega boja, in da jo zato pogosto bolj kot organizacijsko-poslovno pridobitev štejejo kot posebno sindikalno pridobitev, je naprimer zelo nazorno razvidno iz naslednjega citata (Kohl, 1995, 40): "V Nemčiji ima poleg politike kolektivnih pogodb pri doseženem standardu zaščitnih pravic za delojemalce ter njihovo udeležbo v delovnih procesih in pri doseženem gospodarskem rezultatu pomemben delež soupravljanje (Opomba: karakterističen je zlasti izraz "zaščitnih pravic", ki kaže na t. i. "sindikalistično" pojmovanje delavske participacije in funkcij delavskih predstavništev; op. M. G.). Tudi to je bilo izbojevano v dolgotrajnem in mučnem procesu, prav tako kot samo priznanje sindikatov. Saj je

šlo za to, da se tradicionalno stališče, ki so ga zagovarjali lastniki majhnih podjetij, pa tudi veliki industrialci, da so edini gospodarji v hiši, nadomesti s partnerskim razmerjem med delodajalcem in zaposlenimi ter njihovimi izvoljenimi predstavniki. Potrebne so bile ekstremne situacije, kot naprimer vojni in zlasti povojni čas, da se je lahko uveljavilo to načelo”.

Isti avtor potem v prikazu zgodovinskega razvoja delavske participacije v Nemčiji posega nazaj v čas prve svetovne vojne. Že med prvo svetovno vojno (1916) so bila z državno uredbo uvedena **obratna zastopstva** kot pogajalski partner nasproti podjetniku, da bi dosegli pripravljenost sindikatov za sodelovanje pri nujnih posebnih naporih in se izognili delavskim konfliktom. Iz tega so leta 1920 nastali **sveti delavcev** kot interesna zastopstva zaposlenih, ki so bili priznani z zakonom. Temu je botrovala tudi misel o političnih delavskih in vojaških svetih, s katerimi se je v Nemčiji, ko se je cesar odpovedal oblasti, začela demokratična revolucija.

Soodločanje je bilo, pravi Kohl, od vsega začetka povezano s ciljem **demokratizirati gospodarstvo**. Uveljavili naj bi se interesi zaposlenih v podjetju ter v panogi in celotnem gospodarstvu, ki naj bi se uravnotežili z gospodarskimi cilji lastnikov in lastnikov deležev oziroma delnic. To naj bi se časovno vselej zgodilo pred sprejemom gospodarskih odločitev, ki jih je tako še mogoče oblikovati. Nenazadnje naj bi bila dana možnost vplivanja tudi na razvoj panoge in na celotno gospodarsko in strukturno politiko.

Tem izrazitejšim socialnodemokratskim zasnovam v weimarski republiki so se po drugi svetovni vojni pridružile še **krščanske socialistične ideje o enakopravnosti dela in kapitala**. Nasploh so po obdobju nacističnega terorja želeli z novim začetkom preseči na eni strani klasični liberalni kapitalizem, na drugi strani pa tisto, kar se je v NDR kasneje imenovalo “realni socializem”. Pri tem je bila ne nazadnje odločujočega pomena tudi izkušnja z obnovo porušenega gospodarstva - pogosto v lastni režiji zaposlenih, saj so se morali številni lastniki in prejšnji managerji najprej zagovarjati pred nürnberškim sodiščem in pri tem sploh niso bili prisotni. Hkrati so se nekdanje politične in svetovnonazorske sindikalne “frakcije” po letu 1945 združile v **enotni sindikat**, ki ni bil strankarsko politično vezan. Takšna izključitev strankarske politične usmeritve je pomembno povečala njihovo družbenopolitično težo. Sedaj so predstavljali močno silo, ki so jo morale upoštevati vsakokratne vlade.

Iz te prakse ponovnega oživljanja gospodarstva po drugi svetovni vojni, pri katerem so bili sindikati zelo dejavni, je s soglasjem odločilnih lastnikov kapitala in kasneje zmerne konzervativne vlade pod vodstvom zveznega kanclerja Konrada Adenauerja ter zveznega parlamenta 1951 nastal prvi **zakon o soodločanju v rudarski, železarski in jeklarski industriji**. Predvidel je povsem enakopravno paritetno soodločanje v nadzornem svetu, ki so ga v enakem številu sestavljali predstavniki zaposlenih (delojemalcev) in lastnikov kapitala, in delavskega direktorja kot člana upravnega odbora, ki je užival zaupanje zaposlenih. Vendar se je do zdaj ta ureditev ohranila le v rudarski, železarski in jeklarski industriji (“montan model”), vsi poskusi sindikatov, da bi ta model razširili tudi na druga področja, pa so propadli zaradi nasprotovanja delodajalcev.

Zakon o ureditvi podjetij iz leta 1952 je uredil svete delavcev kot voljena predstavništva vseh delavcev in pogajalskega partnerja nasproti delodajalcev. Zakon

je bil noveliran leta 1972 in 1989, sindikati pa so s temi novelami dosegli še določen napredek v širitvi pravic svetov delavcev. Prav tako je v času vlade, ki je bila naklonjena delavcem, sindikatom uspelo razširiti soodločanje na ravni podjetja na druga velika podjetja (z več kot 2000 zaposlenimi), in sicer z **zakonom o soodločanju** iz leta 1976. Trenutno je, pravi Kohl, za Zvezno republiko Nemčijo značilno prizadevanje, da bi zaposleni ohranili obstoječe pravice. Na drugi strani pa se zaradi novih elementov v podjetniški politiki (prodor novih idej o participativnem managementu op. M. G.) stvari slej ko prej razvijajo v interesu delojemalcev.

Poseben element, ki v določeni meri nedvomno prav tako determinira smer razvoja nemškega modela delavske participacije, je tudi dejstvo, da je bilo v Nemčiji po drugi svetovni vojni na zahtevo zaveznikov delovanje sindikatov izločeno iz podjetij in preseljeno izključno na panožno in centralno (državno) raven. Zato sveti delavcev v Nemčiji opravljajo številne funkcije, ki jih v drugih državah opravlja sindikat na nivoju podjetja (npr. sklepanje tarifnih dogovorov oziroma obratnih sporazumov). Sindikati jih iz tega razloga pogosto tretirajo kot svojo podaljšano roko v podjetjih in trdno držijo v rokah kadrovske politiko na tem področju. Odtod tudi zelo močna "zaščitna" funkcija svetov delavcev glede varstva vseh vrst kolektivnih delovnopравnih pravic in interesov delavcev v podjetjih, ki je sicer značilna za sindikate. Globlje razumevanje bistva delavskih predstavništev in njihovih relacij s sindikati je razvidno iz naslednjega citata iz misli dr. Heriberta Kohla (1995, 53):

"Zaposleni in njihova interesna zastopstva imajo raznolike in učinkovite možnosti za delovanje, če sveti delavcev in sindikalni zaupniki zavestno sodelujejo, izmenjujejo informacije in ukrepajo skupaj. Pravočasna obramba lahko zaustavi marsikateri nesmiseln načrt vodstva podjetja. Nevsakdanje akcije, npr. v javnosti z vključitvijo tiska, lokalnih voditeljev ali celo prebivalstva prizadetih občin, lahko včasih naredijo čudeže. Nobeno vodstvo podjetja ali storitveno podjetje (npr. veleblagovnica ali banka) si namreč ne more dolgo časa privoščiti negativne podobe v javnosti.

Soodločanje je uspešno le, če vsi interesni zastopniki delojemalcev (v nadzornem svetu, svetu delavcev, enotah sindikalnih zaupnikov) delujejo med seboj usklajeno. Zaradi večje teže, ki jo odmerja zakon kapitalski strani, razmeroma malo zaležejo klene besede in demonstrativna glasovanja v nadzornem svetu. Delničarji ga na svoji generalni skupščini še vedno lahko "povozijo", če jih ne podpira odločna volja zaposlenih, ki je nedvoumno izražena na vseh ravneh soodločanja. Doseči je treba to strateško pomembno koordinacijo in zaostritev na določene cilje. Navsezadnje je to tudi naloga sindikatov. Če to uspe in mora vodstvo podjetja računati s skupnim nastopom vseh zaposlenih, bo resno upoštevalo celo dejansko manjšino v nadzornem svetu in še toliko bolj sam svet delavcev."

Za zaključek razmišljanja o zgodovinskih koreninah sistema delavske participacije v Nemčiji lahko rečemo naslednje: **Morda pa pot, ki so jo za uveljavljanje participativnega managementa, čeprav nima temeljev v organizacijski, ampak bolj v politični teoriji, sploh ni tako slaba. To, kar je japonskim delavcem zagotovila njihova nacionalna kultura, ameriškim pa sodobna organizacijska teorija, so si nemški delavci izborili sami. Svoj evidenten interes po bistveno drugačnem položaju v organizacijskih procesih so si torej izborili, ne da bi čakali, da bo ta interes spoznan šele s strani delodajalcev oziroma njihovih managerjev.** Tudi to je lahko po načelu ekvifinalnosti ena od možnih poti k istemu cilju.

Izhodiščni cilj uvajanja delavske participacije sicer ni bil povečanje produktivnosti in uspešnosti organizacij nasploh, ampak "politična" demokratizacija gospodarstva. Zato je bil višji participativni status zaposlenih realiziran najprej v obliki zakonsko zagotovljenih "pravic" s strani države in ne v obliki organizacijskih ukrepov managementa. Ko pa se bo zakonsko realiziranemu participativnemu interesu delavcev v večji meri pridružil tudi poslovno determinirani istovrstni interes delodajalcev oziroma njihovih managerjev, bodo ustvarjeni vsi pogoji, da se z veljavnim sistemom participativnih pravic delavcev poleg "političnih" (demokratizacija) začno učinkovito uveljavljati tudi temeljni organizacijski cilji participativnega managementa, to je večja produktivnost in splošna poslovna uspešnost organizacij.

Brez ustreznega angažiranja managementa v navedeni smeri pa obstaja nevarnost, da bo uveljavljeni zakonski sistem delavske participacije v Nemčiji ostal na ravni formalne "politične" demokracije brez kakršnekoli globlje organizacijske vsebine. To je v celoti potrdil tudi dosedanji razvoj tega sistema, ki je bil v nekem smislu preveč globoko "okužen" z elementi razrednega boja, kar je tudi botrovalo že opisanim oscilacijam. Pri nas se nepotrebnim anomalijam v delovanju tega sistema vsekakor lahko še pravočasno izognemo s pravilnim ovrednotenjem tovrstnih nemških izkušenj in s pravilnim razumevanjem predvsem organizacijskih ciljev sistema delavske participacije, kakršnega začnemo pri nas uveljavljati več kot štirideset let za Nemci. K temu pa lahko največ prispeva prav sodobna organizacijska teorija, ki danes glede človeškega dejavnika organizacije seveda uči nekaj povsem drugega kot pred dobrimi štiridesetimi leti.

Nemški model kolektivne participacije zaposlenih je zelo razvejan. Vendar pa ni enoten, ampak veljajo različni režimi za posamezna gospodarska področja in za različne kategorije velikosti podjetij. Najrazvitejši v smislu obsega participativnih pravic zaposlenih je t. i. "montan model" (rudarstvo, železarstvo, jeklarska industrija), pa tudi režim, ki velja za večja podjetja (nad 2.000 zaposlenih), je v tem smislu ugodnejši kot režim, ki velja za manjša podjetja. Prav tako obstajajo občutne razlike med javnim in zasebnim sektorjem. Ker se seveda v tem pregledu ne moremo spuščati v večje podrobnosti, bomo v nadaljevanju predstavili le grobo sliko nemškega modela kolektivne participacije zaposlenih. Nekoliko več pozornosti pa ta model kljub vsemu zasluži zato, ker se naš zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju v veliki meri zgleduje prav po nemški ureditvi.

V nemškem modelu delavske participacije so uveljavljene tri temeljne **oblike uresničevanja participacijskih pravic zaposlenih v organizaciji, in sicer:**

1. svet delavcev,
2. predstavništvo zaposlenih v nadzornem svetu,
3. delavski direktor.

Svet delavcev volijo vsi zaposleni v organizaciji in v odvisnosti od velikosti organizacije lahko šteje od enega (delavski zaupnik v manjših organizacijah) do 31 članov, v podjetjih z več kot 9.000 zaposlenimi pa celo še več (na vsakih nadaljnjih 3.000 zaposlenih po dva dodatna člana sveta delavcev). Delovnih obveznosti je lahko oproščenih do 11 članov sveta delavcev (profesionalci). Poleg sveta delavcev je v podjetju izvoljeno tudi zastopstvo mladih delavcev in vajencev (do 25 let) ter

zastopstvo težkih invalidov. Če ima podjetje več obratov, se ustanovi centralni svet delavcev, ki ga sestavljajo člani vsakokratnih obratnih svetov delavcev.

Posamezne pravice (načine) prek katerih svet delavcev sodeluje pri upravljanju podjetja, bi lahko kategorizirali v naslednje skupine odločitev, ki jih (povzeto po Kohl, 1995, 60) tudi grafično prikazujemo, in sicer: obveščanje, pridobitev mnenja, posvetovanje, soodločanje s pravico veta in obvezno soodločanje (slika 3).

Osnovno, kar v zvezi z vsebinsko orientacijo delovanja svetov delavcev posebej poudarja tudi Kohl (1995, 65), je naslednje: Svet delavcev ima nalogo zaščititi delojemalce, kadar so ogroženi. Vendar pa sveti delavcev v novejši praksi svojo klasično zaščitno funkcijo vse bolj nadgrajujejo tudi s konstruktivnim vključevanjem v oblikovanje pogojev, ki pomembno vplivajo na položaj zaposlenih. Slednje velja predvsem za oblikovanje dela ter večjo samostojnost zaposlenih pri opravljanju vsakodnevnega dela (npr. skupinsko delo itd.). Prav to pa predstavlja pomemben trend razvoja nemškega sistema participacije od zgolj politično demokratizacijskih k pravih organizacijskim ciljem participativnega managementa.

npr.: prisilni krajši delovni čas,
razporeditev delovnega časa

OBVEZNO SOODLOČANJE

npr.: uvrstitev v plačilne razrede,
premostitve, nastavitve

SOODLOČANJE (pravica veta)

npr.: izobraževanje v podjetju,
gospodarske zadeve

POSVETOVANJE

npr.: izjemni odpusti

PRIDOBITEV MNENJA

npr.: kadrovske spremembe
pri vodilnih
uslužbencih,
kadrovsko načrtovanje

OBVEŠČANJE

Slika 3: Pregled pravic sveta delavcev

Predstavništvo zaposlenih v nadzornem svetu lahko obsega od ene tretjine članov (organizacije s 500 - 2.000 zaposlenih) do ene polovice članov (organizacije z več kot 2.000 člani), ki enakopravno sodelujejo pri sprejemanju odločitev v tem organu. V "montan modelu" je celo zagotovljena popolna pariteta moči odločanja, in

sicer tako, da je predsednik nadzornega sveta, katerega glas je odločilen v primeru neodločenega izida glasovanja, nevtralna oseba. V drugih primerih je predsednik nadzornega sveta vedno predstavnik lastnikov kapitala.

Nadzorni svet voli in nadzira upravo oziroma upravni odbor (top management), ki vodi posle na lastno odgovornost. V okviru "poslov, za katere je potrebno soglasje nadzornega sveta", ta organ lahko pomembno vpliva tudi na sprejemanje drugih ključnih poslovnih odločitev. Posebej izrazite so pravice nadzornega sveta do informacij: predložiti mu je treba vse pomembne podatke in redno poročati o pomembnih projektih (npr. zaključni račun, likvidnost, rentabilnost in uporaba sredstev v podjetju). Nadzorni svet prav tako določa tudi načela glede plač managerjev. Prek tega organa je torej zaposlenim omogočen pomemben vpliv na upravljanje podjetja.

Delavski direktor je član uprave oziroma upravnega odbora, ki je odgovoren za kadrovsko-socialno področje. Poleg nemške ga pozna le še naša zakonodaja, vendar naš zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju institut delavskega direktorja opredeljuje v osnovi drugače. Naš zakon ga namreč definira kot "predstavnik delavcev v upravi družbe" (78. člen), torej kot obliko delavskega predstavništva v pravem pomenu besede, medtem ko je nemški delavski direktor samo eden od vodilnih managerjev (po naše bi se temu reklo kadrovski direktor). Naš delavski direktor je pravzaprav kombinacija "opazovalca s strani zaposlenih v upravi" po francoskem zakonu in nemškega Arbeitsdirektorja kot enakopravnega člana kolektivne uprave podjetja.

Nemški zakon o soodločanju (Mitbestimmungsgesetz) v svojem paragrafu 33, Abs. 1 in 2 delavskega direktorja opredeljuje le z dvema odstavkoma, ki se glasita:

"Delavski direktor. (1) Kot enakopraven član organa, pooblaščenega za zakonito zastopanje podjetja (uprave, op. p.), bo postavljen delavski direktor. To ne velja za komanditne delniške družbe.

Delavski direktor mora, tako kot ostali člani organa, pooblaščenega za zakonito zastopanje podjetja, izvrševati svoje naloge v okvirih dogovora s celotnim organom. Podrobnosti določa poslovnik".

Šarmanova (1991, 246) pri opredeljevanju tega pojma povzema nemške avtorje in pravi, da se od delavskega direktorja kot člana uprave pričakuje, da bo kot manager istočasno zastopal interese kapitala na eni ter interese zaposlenih na drugi strani. Pri vseh odločitvah podjetniške uprave naj bi upošteval interese zaposlenih in jih usklajeval z ekonomskimi potrebami in zahtevami podjetja. To njegovo vlogo so v določenem obdobju izredno intenzivno proučevali. Označili so ga kot človeka z dvema dušama, kot sužnja z dvema gospodarjema, kot osebo, ki nenehno živi sam s seboj v nekakšnem sporu. Nedvomno pa so z njim, poleg ekonomskega načela rentabilnosti ter tehničnega načela učinkovitosti, uvedli v podjetje še tretje načelo, to je načelo "socialne rentabilnosti". Poleg tega, da v podjetju razvija in izvaja socialno politiko, pa je znana in izredno značilna njegova pozitivna vloga v reševanju tarifno-politične situacije, zlasti na ravni posameznega podjetja.

Kakorkoli že, dejstvo je, da nemški Arbeitsdirektor ni delavski predstavnik v pravem

pomenu besede, ampak je manager, odgovoren za kadrovsko-socialno področje. Zato se postavlja logično vprašanje, kako se je ta institut sploh znašel v zakonu, ki ureja oblike soodločanja zaposlenih.

Odgovor na gornje vprašanje kaže iskati v dejstvu, da so zaposleni v danih nemških okoliščinah veliko pridobili že s tem, ko je bila z uvedbo delavskega direktorja priznana kadrovskemu področju in kadrovske službi, s tem pa tudi kadrovsko-socialnim vprašanjem v podjetju, večja teža in pomen. Dotlej je bil pomen človeškega dejavnika v organizaciji, kar je za Nemčijo še posebej značilno, precej zapostavljen. To potrjuje tudi raziskava, ki jo je leta 1980 izvedlo mednarodno revizijsko podjetje Price Waterhouse skupaj s Cranfield School. Ena od ugotovitev raziskave (po Hindle, 1994, 8) govori tudi o stopnji zastopanosti direktorjev kadrovskih služb v upravnih odborih v različnih državah, ki je naslednja:

Švedska	87 %
Francija	84 %
Španija	78 %
V. Britanija	63 %
Z. Nemčija	19 %

Odstotek zastopanosti v Nemčiji se morda zdi nenavaden, vendar je skladen z ugotovitvijo iste raziskave, da ima Nemčija največji delež podjetij (13 %), v katerih direktor kadrovske službe nikoli ne sodeluje pri določanju poslovne strategije. Nasploh so podjetja v Evropi šele v 80-ih letih prišla do spoznanja, da so človeški dejavniki najbolj dragoceni dejavniki. Vse večji pomen človeških dejavnikov je dvignil tudi pomen kadrovske službe, ki dobi z novim statusom tudi novo ime, to je "upravljanje s človeškimi dejavniki (kadrovski management)".

Za zaključek razmišljanja o nemškem modelu delavske participacije je treba reči še to, da so mu mnogi nasprotniki že zdavnaj napovedali zaton. Ne glede na začetno pomanjkanje njegove utemeljitve v organizacijski teoriji in njegovo preveč enostransko usmerjenost v zaščito zaposlenih nasproti delodajalcem, pa je že znamenito Biedenkopfovo poročilo iz leta 1967 (poročilo parlamentarne komisije pod vodstvom krščanskega demokrata Biedenkopfa) izrazilo podprlo prizadevanja za razširitev sistema delavske participacije. To je tudi rezultiralo v zakonu o podjetjih iz leta 1972 in 1976 (Šarman, 1991, 250, 251). V zadnjem času pa mu nov zalet zagotavlja tudi prodor novih trendov v managementu, ki v celoti sovpadajo s, sicer drugače pogojenimi, vendar pa istosmernimi težnjami zaposlenih po večjih možnostih sodelovanja pri upravljanju. Zato verjetno nadaljnji razvoj in perspektiva sistema delavske participacije v Nemčiji nista vprašljiva.

7.6.3. Participacija zaposlenih na Švedskem

Švedski model participacije zaposlenih, katerega predstavitev povzemamo po Skledarju (1991, 270 do 274), se od nemškega razlikuje v treh pomembnih značilnostih, in sicer:

- a) funkcijo delavskih predstavništev opravljajo v podjetju zastopani sindikati oziroma sindikalni predstavniki in ne posebej izvoljena delavska predstavništva;
- b) zakonodaja ureja sistem delavske participacije le zelo okvirno, konkretnosti pa so v celoti prepuščene kolektivnim pogodbam med delodajalci in sindikati;
- c) med teoretičnimi cilji so bolj poudarjeni organizacijski cilji participativnega managementa kot pa "politični" cilji demokratizacije odnosov v ekonomski sferi družbe.

Večja reforma delovnega prava na Švedskem je bila izvedena v 70-ih letih. Praktično vsi novi zakoni (zakon o delovnem okolju iz leta 1978; zakon o predstavnikih zaposlenih v upravnih odborih iz leta 1972 in noveliran 1987; zakon o soupravljanju iz leta 1977; zakon o varnosti zaposlitve iz leta 1974 in drugi) vsebujejo elemente soupravljanja, ki ga zaposleni uresničujejo v glavnem **prek sindikatov**. Zaposleni pa lahko sodelujejo pri upravljanju tudi kot individualni ali kolektivni lastniki podjetij. Kolektivno obliko lastništva pomenijo predvsem posebni **delavski skladi ("fondi delojemalcev")**, ki jih je pet in so razprostranjeni po celotni Švedski. Financirajo se iz davka na dobiček podjetij, ustanovljeni pa so bili na podlagi zakona o ustanavljanju delavskih skladov, ki je začel veljati 1. januarja 1984.

Za razvoj sistema delavske participacije sta pomembna predvsem dva zakona, in sicer:

- a) a) zakon o predstavnikih zaposlenih v upravnih odborih družb iz leta 1972 in 1987;
- b) b) zakon o soupravljanju (Metbestamnandelagen) iz leta 1977.

Prvi določa kot posebno obliko sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetij **predstavništvo zaposlenih v upravnih odborih**. Zaposleni imajo pravico do dveh predstavnikov v upravnem odboru, in sicer ne glede na skupno število članov upravnega odbora. Imenujejo ju (lokalni, podjetniški) sindikati, ki so podpisniki kolektivne pogodbe s podjetjem. Praviloma naj bi bila imenovana iz vrst zaposlenih v podjetju. Iz razpoložljivih strokovnih virov v slovenskem jeziku ni povsem jasno, ali je mogoče gornji pojem "upravni odbor" uporabljati kot sinonim za naš pojem "uprava" (odbor direktorjev, management board) in obstaja poleg njega še poseben nadzorni svet (supervisory board), ali pa gre za klasičen enonivojski upravni odbor, katerega člani se delijo na člane z izvršilnimi (direktorskimi) in na člane z neizvršilnimi (kontrolnimi) pooblastili. Verjetno gre za slednje, tako da imajo predstavniki zaposlenih v švedskem upravnem odboru tako nadzorne kot tudi upravljske (v ožjem pomenu besede) funkcije in v bistvu hkrati odigravajo tako vlogo delavskega direktorja kot vlogo predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu po nemškem pravu.

Zakon o soupravljanju, kot osrednji zakon s tega področja, je okvirni zakon in ne vsebuje natančnih pravil, predvsem ne o oblikah soupravljanja. Mnogi najpomembnejši členi zakona so tako zelo splošni zato, ker je zakonodajalec predvidel, da bodo postopoma dopolnjeni in razširjeni s **posebnimi kolektivnimi pogodbami o soupravljanju** (Metbestammandeavtal - MBA). Menil je, da je

postopoma treba najti rešitve, ki bodo prilagojene posebnostim posameznih panog in podjetij. Tega pa se ne da doseči s togo zakonodajo, temveč le prek MBA. Iz tega razloga so MBA v švedskem sistemu osrednji instrument, s katerim se formalno ureja konkreten sistem delavske participacije (od obsega in vrste participacijskih pravic do oblik in načinov njihovega uresničevanja). Sodelovanje zaposlenih se s pomočjo MBA uresničuje v takem tempu, obsegu in na tistih področjih, kot partnerja to sama želita oziroma se dogovorita.

Zakon dovoljuje soupravljanje, z nekaterimi izjemami, praktično o vseh vprašanih, ki se lahko pojavijo na delovnem mestu. Izjemo predstavljajo predvsem nekatere temeljne odločitve, ki jih lahko sprejemajo le lastniki podjetja (cilj, usmeritev, opustitev, sprememba dejavnosti in lastništva itd.).

Po 32. členu zakona o soupravljanju naj bi (opomba: gre torej za napolnilno normo) partnerja, ki sta sklenila kolektivno pogodbo o plačah in splošnih pogojih zaposlitve, na zahtevo sindikata sklenila tudi MBA. Prva stopnja sklepanja MBA so medpanožne MBA. Vodilna medpanožna MBA je pogodba za zasebni sektor, sklenjena leta 1982 med SAF - Švedsko konfederacijo delodajalcev, LO - Švedsko sindikalno konfederacijo, ki združuje ročne delavce in PTK - Pogajalski kartel uslužbencev v zasebnem sektorju. Imenuje se "Razvojna pogodba SAF - LO - PTK" oziroma "pogodba o učinkovitosti in soodločanju". Njena pravila pa naj bi s pomočjo istovrstnih pogodb na nižjih nivojih (panožni, podjetniški) prilagodili konkretnim razmeram posameznih industrijskih panog in podjetij.

Kot cilj zgoraj omenjene medpanožne pogodbe se navaja: razviti in pospešiti uvajanje praktičnih in uresničljivih oblik soupravljanja oziroma razvojnega dela v podjetjih. To naj bi ustvarilo visoko učinkovitost, varno zaposlitev, dobro delovno okolje, stimulatívno okolje in enakopravnost med spoloma. V tem pogledu je zaznati občutno razliko z nemškim sistemom delavske participacije, saj gre v prvi vrsti za **izrazito organizacijske cilje participativnega managementa (visoka učinkovitost, stimulatívno okolje, razvoj itd.)** in ne toliko za klasično zaščitó zaposlenih. V tem smislu že lahko zaznamo močan vpliv novejših organizacijskih teorij na zasnovó veljavnega švedskega sistema delavske participacije.

Vpliv sindikata na upravljanje se izvaja predvsem na **tri načine**:

- a) s t. i. soupravnimi pogajanjí na vseh organizacijskih nivojih,
- b) s pravico do obveščenosti,
- c) s skupnimi organi, sestavljenimi iz predstavnikov obeh strani.

Predstavniki sindikata sodelujejo pri upravljanju na vseh ravneh običajne linijske organizacije podjetja (**linijska pogajanja in linijsko obveščanje**). Pogajanja morajo biti izvedena preden management sprejme odločitev, ki je predmet pogajanja. Tako je sindikat ustrezno vključen že v pripravljalno fazo sprejemanja odločitve. Management ima pravico do končne odločitve, vendar se to lahko z MBA omeji ali prenese na skupni organ ali na predstavnike sindikata. Odločitve pa ne sme sprejeti, dokler trajajo pogajanja, in prav zavlačevanje pogajanj sindikat pogosto uporablja za učinkovito blokado nezaželenih odločitev ter za pritisk na sprejetje njegovih

predlogov. Če se oblikujejo **skupni organi za soupravljanje in obveščanje**, se njihove pristojnosti in način dela uredijo z MBA.

Zelo velik poudarek pa je namenjen **obveščanju**. Management je dolžan sproti obveščati sindikat o:

- razvoju proizvodnje
- ekonomskem razvoju podjetja
- usmeritvi kadrovske politike.

Zato mora management sindikatu ob upoštevanju dolžnosti varovanja poslovne tajnosti omogočiti vpogled v poslovne knjige in druge dokumente. Na zahtevo sindikata mora management le-temu, če to ni povezano s prevelikimi stroški, dostaviti tudi kopije dokumentov in mu pomagati pri analizah.

Zgoraj navedena medpanožna MBA vsebuje tudi določbe o **konzultantih delojemalcev**. Ti naj (seveda na stroške delodajalca) pomagajo sindikatu pri pridobivanju in analizi informacij, potrebnih za soodločanje v primeru pomembnih sprememb v podjetju.

7.6.4. Participacija zaposlenih v drugih evropskih državah

Tudi v pretežni večini drugih evropskih držav je sistem participacije zaposlenih precej visoko razvit. Pri tem se nekateri bolj nagibajo k švedskemu, drugi k nemškemu modelu, pojavljajo pa se tudi številne nove izvirne rešitve.

Med zelo izvirne sisteme prav gotovo sodi **francoski sistem delavske participacije**, ki je uveljavljen na podlagi zakona iz leta 1981. Poznajo štiri oblike, s katerimi se izvaja participacija zaposlenih, in sicer:

- a) posebej izvoljene zastopnike osebja, ki imajo pravico poslovodjem (managerjem) v imenu osebja postavljati različne zahteve v zvezi z delom in poslovanjem podjetja;
- b) komite podjetja, ki je tripartitno sestavljen (poslovodja, izvoljeni delavski predstavniki in predstavniki sindikata) in ima različne participativne pravice, od obveščenosti do posvetovanja in samostojnega odločanja na socialnem in kulturnem področju;
- c) t. i. opazovalce (predstavnike zaposlenih) v upravnem oziroma nadzornem odboru podjetja;
- d) komite za higieno in varstvo pri delu, ki je prav tako večpartitno sestavljen, in je odgovoren za preventivno delovanje na področju varstva zdravja, varnosti pri delu ter izboljševanja delovnih razmer.

V Franciji posvečajo izjemno veliko pozornost tudi finančni participaciji in izgrajevanju sistemov za zainteresiranost nasplošno. Razvijajo tudi delavsko delničarstvo.

V **Španiji** je osrednji organ participacije zaposlenih komite podjetja, ki pa ni večpartitno sestavljen, ampak je to v bistvu posebno izvoljeno delavsko predstavništvo, podobno kot v Nemčiji svet delavcev. Podobne so tudi njegove funkcije, le da ima precej bolj omejene pristojnosti (nima npr. pravice do enakopravnega soodločanja). Zakon iz leta 1980 je komite podjetja uvedel kot enotno obliko participacije zaposlenih v podjetjih.

Na **Irskem** volijo zaposleni do ene tretjine članov upravnega odbora podjetja na podlagi zakona, ki velja za podjetja javnega sektorja. V podjetjih zasebnega sektorja ni predvidena izvolitev posebnih delavskih predstavništev, vendar se v praksi kljub temu uveljavljajo različni delavsko posvetovalni organi, ki so večkrat poimenovani "delavski svet".

Svete delavcev, obratne svete ali drugače poimenovane oblike izvoljenih delavskih predstavništev s širšimi ali ožjimi participacijskimi pooblastili ureja, razen že navedenih, še zakonodaja **Grčije, Nizozemske, Portugalske in Avstrije**.

Dvopartitna sestava organov za sodelovanje med zaposlenimi in managementom se je pod različnimi nazivi in v različnih izvedbah uveljavila predvsem v **Belgiji**, na **Danskem**, v **Luksemburgu** in na **Norveškem**. **Finski sistem** sodelovanja zaposlenih pri upravljanju pa se v veliki meri zgleduje po švedskem modelu, zlasti, kar zadeva vlogo sindikata in njegovih predstavnikov v tem sistemu ter avtonomno urejanje konkretnih oblik in načinov participacije zaposlenih.

V večjem številu zgoraj omenjenih držav (Francija, Danska, Nizozemska, Luksemburg, Avstrija itd.) imajo zaposleni svoje predstavnike tudi v organih upravljanja podjetja (upravni odbor, nadzorni svet). V Grčiji, Italiji in na Portugalskem pa delavskih predstavnikov v organih upravljanja ni.

V **Švici** je predlog za zakonsko ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju na referendumu leta 1986 propadel. Vendar pa to ne pomeni, da takega sodelovanja ni. To temelji predvsem na nacionalnih panožnih kolektivnih pogodbah, ki so kot organe delavske participacije uveljavile predvsem t. i. obratne (delavske in uslužbenske) komisije z različnimi pristojnostmi. Od držav, ki sistema participacije zaposlenih nimajo urejenega z zakonodajo pa smo v prejšnjem delu razprave že omenili tudi **Veliko Britanijo** in **Italijo**. V Veliki Britaniji se avtonomno uveljavljajo različne oblike participacije zaposlenih, ki temeljijo predvsem na sindikalnih predstavništvih. Tudi v Italiji se v funkciji delavskih predstavništev uveljavljajo obstoječa sindikalna predstavništva v podjetjih (tovarniški sveti). V Veliki Britaniji se je v nekaterih podjetjih avtonomno uveljavil tudi inštitut delavskega direktorja.

7.7. Klasifikacija sistemov delavske participacije

Različne znane sisteme (modele) delavske participacije v svetu lahko teoretično klasificiramo po različnih kriterijih. Glavne značilnosti, po katerih se posamezni sistemi (modeli) razlikujejo med seboj, in ki predstavljajo tudi temeljne klasifikacijske kriterije, so zlasti (Gostiša, Miklič, 1995):

- **institucionalna ureditev uresničevanja delavske participacije**
- **vsebina in obseg participacijskih pravic**
- **način uresničevanja delavske participacije in**
- **vloga in položaj sindikata v sistemu delavske participacije.**

1.

Glede na institucionalno ureditev uresničevanja delavske participacije so v svetu uveljavljeni predvsem trije pristopi oziroma modeli delavske participacije, in sicer (opomba: označbe posameznih modelov so pogojne):

a) integrativni model predvideva enakopravno članstvo predstavnikov zaposlenih neposredno v organih upravljanja podjetja (družbe);

b) partnerski (kooperacijski) model omogoča participacijo zaposlenih bodisi prek posebnega delavskega organa oziroma izvoljenega delavskega predstavništva (svet delavcev, obratni svet ipd.), ki sodeluje z organi upravljanja podjetja pri sprejemanju določenih upravljalških odločitev in v tem smislu deluje kot partner organom upravljanja pri odločanju, ali pa prek ustanavljanja raznih skupnih odborov in delovnih teles za posamezna vprašanja, sestavljenih iz predstavnikov delodajalcev in delavcev (komite za varstvo pri delu, odbor za gospodarska vprašanja itd.);

c) dogovorni model pa konkretne oblike in načine ter obseg uresničevanja participacijskih pravic delavcev v posameznem podjetju (družbi) v celoti prepušča dogovoru oziroma sporazumu med organi podjetja (družbe) in predstavniki zaposlenih ali kolektivni pogodbi s sindikatom, medtem ko s heteronomnimi pravnimi viri (državni predpisi) sistem delavske participacije ni posebej urejen ali je urejen le načelno.

V zvezi s prvim modelom je treba upoštevati še različne možne ureditve organov upravljanja podjetij (družb). Mogoči sta dve obliki: t. i. enotirni sistem upravljanja in t. i. dvotirni sistem upravljanja. V dvotirnem sistemu ima družba poleg skupščine še dva organa, in sicer upravo oziroma upravni odbor (management board) in nadzorni odbor (supervisory board). V enotirnem sistemu pa se člani sicer enotnega upravnega odbora delijo na člane z izvršilnimi in člane z neizvršilnimi (kontrolnimi) pooblastili. Naš zakon o gospodarskih družbah (ZGD) je sprejel dvotirni sistem upravljanja.

2.

Glede na vsebino in obseg participacijskih pravic, ki jih uživajo delavci, ločimo:

a) tehnološko-organizacijsko participacijo, ki je omejena predvsem na možnost vplivanja zaposlenih na organizacijo delovnega mesta in potek delovnega procesa, tehnologijo, inventivne predloge in pobude itd.;

b) ekonomsko participacijo, ki zajema tudi vpliv zaposlenih na poslovno politiko in druge ekonomsko pomembne upravljalške odločitve podjetja.

3.

Glede na način uresničevanja participacijskih pravic ločimo:

- a) **individualno participacijo**, pri kateri delavci kot posamezniki uresničujejo pravico do pobud in mnenj ter odgovorov nanje, pravico do obveščenosti o spremembah na svojem delovnem mestu ter pravico postavljati vprašanja in dobiti odgovore glede svojih pravic iz delovnega razmerja;
- b) **kolektivno participacijo**, pri kateri zaposleni uresničujejo svoje pravice v zvezi s sodelovanjem pri odločanju s svojimi izvoljenimi predstavništvi.

4.

Glede na vlogo in položaj sindikata v sistemu delavske participacije ločimo predvsem dva značilna modela:

- a) **participacijo prek sindikata (enotni sistem delavskih predstavništev ali "švedski model")**, kjer vlogo delavskih predstavništev opravljajo neposredno organi in predstavniki v podjetju zastopanih sindikatov;
- b) **participacijo prek posebnih delavskih predstavništev (dualni sistem delavskih predstavništev ali "nemški model")**, kjer so sindikati na eni ter splošna delavska predstavništva na drugi strani institucionalno ločeni in imajo tudi ločene pristojnosti.

7.8. Sindikati in voljena (splošna) delavska predstavništva

7.8.1. Prednosti in slabosti "nemškega" in "švedskega" modela delavske participacije

Eno najzanimivejših teoretičnih vprašanj v zvezi z analizo različnih modelov delavske participacije je prav gotovo vprašanje prednosti in slabosti enotnega sistema delavskih predstavništev ("švedskega modela") in dualnega sistema delavskih predstavništev ("nemškega modela") v organizaciji. K razmišljanju o tem vprašanju pa je mogoče pristopiti formalistično ali pragmatično.

Formalistični pristop vsekakor daje prednost nemškemu modelu, ki uvaja posebej izvoljena (splošna) delavska predstavništva v podjetjih. Dejstvo je namreč, da sindikat lahko pravnoformalno v podjetju zastopa le tiste zaposlene, ki so njegovi člani, pri čemer se stvar dodatno zaplete v primeru, ko v posameznem podjetju organizirano deluje več različnih sindikatov. Zato seveda v formalnem pogledu lahko interese zaposlenih v podjetju v razmerju do vodstva podjetja verodostojno predstavlja in zastopa le svet delavcev, obratni svet ali drugo predstavništvo, ki so ga izvolili vsi zaposleni in ne le člani sindikata(ov). Ta vidik vprašanja je še posebej pomemben, če je odstotek zaposlenih, ki so člani tega ali onega sindikata, relativno

majhen. Znano pa je, da se ta odstotek v razvitih državah iz razlogov, ki jih v tej razpravi ne moremo natančneje analizirati, postopno zmanjšuje. Izrazito visok odstotek članstva v sindikatih (prek 80 odstotkov) pa je še vedno značilen v glavnem le za Švedsko in nekatere druge skandinavske države. Morda je tudi v tem razlog za specifičen "švedski model" delavske participacije.

Prednosti "švedskega modela" so predvsem praktičnega značaja. V prvi vrsti je treba upoštevati dejstvo, da imajo sindikati dolgo tradicijo pri uveljavljanju delavskih interesov v razmerju do delodajalcev in so lahko temu primerno učinkoviti tudi na področju sodelovanja pri upravljanju podjetij. V podjetjih s takšnim modelom delavske participacije tudi ni potrebno šele na novo vzpostavljati organizacijskih mehanizmov (sveti delavcev, obratni sveti ipd.) za izvajanje participacije zaposlenih pri upravljanju, ampak so ti prek sindikata v glavnem že vzpostavljeni. Kjer deluje sindikat, torej deluje tudi sistem delavske participacije. Nadalje je prav tako pomembno dejstvo, da je sistem delavske participacije sam po sebi omejen le na posamezno podjetje in sveti delavcev ter podobna delavska predstavništva nimajo nikakršnih širših medsebojnih povezav, medtem ko je sindikalna organizacija razvejana in medsebojno povezana na vseh ravneh - od podjetja, prek območja in panoge do centralne (državne) ravni. To je še posebej pomembno zaradi možnosti širšega usklajevanja in usmerjanja delovanja delavskih predstavništev v podjetjih ter zaradi večje možnosti zagotavljanja kvalitetne strokovne podpore tem predstavništvom. Ne nazadnje pa v tem modelu delavske participacije odpadejo vse teoretične in praktične dileme glede medsebojne razmejitve področij dela in pristojnosti med sindikatom in izvoljenimi delavskimi predstavništvami (svet delavcev, obratni svet ipd.) v podjetju. Prav to pa je eno najbolj delikatnih vprašanj praktičnega funkcioniranja delavske participacije po sistemu dualnih delavskih predstavništev. Zanimivo je, da se v nemški ureditvi delavske participacije kot izvirnem modelu delavsko-predstavniškega dualizma s tem problemom sicer ne srečujejo, ker sindikati niso organizirani na ravni podjetja, močno pa se z njim ubadajo v vseh drugih sistemih (francoski, španski, slovenski in drugi), ki so se tako ali drugače zgledovali po nemškem modelu.

Kljub vsem navedenim praktičnim prednostim "švedskega" modela delavske participacije, pa se po temeljitejšem teoretičnem razmisleku tehnica argumentov vendarle nagne na stran "nemškega modela", ki temelji na posebej (s strani vseh zaposlenih) izvoljenih delavskih predstavništvih in na formalni ločenosti sindikatov od teh predstavništev.

Sistemska podelitev generalnega pooblastila sindikatu(om) za predstavljanje in zastopanje interesov vseh zaposlenih tudi v sistemu delavske participacije pri upravljanju podjetij je vsekakor lahko silno vprašljiva. Tudi, če pustimo ob strani formalnopravni vidik dejstva, da mnogo ali morda ponekod celo večina zaposlenih ni včlanjena v sindikat(e), obstajajo pomembni razlogi, ki govorijo proti takšni rešitvi. Dejstvo je namreč, da so konkretni sindikati v podjetjih lahko močni ali šibki (ponekod pa jih sploh ni), učinkoviti ali zbirokratizirani, demokratični ali centralizirani in vodeni od zunaj, konstruktivni ali pretirano revolucionarni, strokovno naravnani in usposobljeni ali gromovniški, strankarsko nevtralni ali politično obarvani in odvisni od posameznih strank, akcijsko enotni ali razdrobljeni in tako naprej. Pod temi pogoji pa seveda, če se že odločimo za sistemsko uvajanje delavske participacije v posamezni državi, ni mogoče vsega staviti na sindikate.

Bistvo delavske participacije kot oblike participativnega managementa je v tem, da se omogoči "integracija v organizacijo" vsem zaposlenim, in da so "participacijski mehanizmi" izgrajeni tako, da vključujejo "participacijske možnosti" za slehernega posameznika v organizaciji. Sindikati pa so v tem smislu bolj ali manj zaprte asociacije. Nihče izven sindikatov ne more bistveno vplivati na oblikovanje politike in na kadrovanje znotraj sindikata, ne tako redko pa je v tem pogledu močno omejen celo vpliv samega članstva. Pravo delavsko predstavništvo, s katerim naj vsi zaposleni uresničujejo sodelovanje (vpliv) pri upravljanju podjetja je lahko le tisto, ki so ga vsi zaposleni izvolili in ga lahko po potrebi tudi odpokličejo. Sindikalna predstavništva v podjetjih pa tega pogoja ne izpolnjujejo.

Seveda pa po drugi strani voljena delavska predstavništva niso primerna za učinkovito urejanje področja "klasičnih" pravic in obveznosti zaposlenih iz pogodbenega delovnega razmerja z delodajalcem, o čemer bomo podrobneje razpravljali v nadaljevanju. Zato hkratni obstoj obeh vrst oziroma dualni sistem delavskih predstavništev (sindikalnih in voljenih) v podjetju vsekakor lahko ima svoj globlji smisel.

7.8.2. Razmerje med sindikalnimi in voljenimi delavskimi predstavništvami v podjetju

V primeru opredelitve za dualni sistem delavskih predstavništev se v podjetjih (z izjemo Nemčije, kjer sindikati na ravni podjetja kot rečeno niso organizirani) nujno srečamo z zelo zapletenim vprašanjem razmejitve področij dela in pristojnosti med sindikalnimi in delavskimi predstavništvami znotraj podjetja. Popolnoma jasno je namreč, da se sindikat(i) in voljena delavska predstavništva ne morejo ukvarjati z istimi zadevami in vprašanji uresničevanja pravic in interesov zaposlenih iz dela, v zvezi z delom in na podlagi dela. Zlasti v primerih, ko je uveljavljen t. i. sindikalni pluralizem, bi brez jasne razmejitve v zgoraj navedenem smislu lahko v podjetjih prišlo do nepopisne zmede na področju zastopanja interesov zaposlenih, kar zanesljivo ni koristno ne za delodajalca ne za zaposlene.

Z vidika urejenih in preglednih odnosov v podjetju je nujno potrebno, da (poslo)vodstvo podjetja na eni strani točno ve, s kom in za čigav račun naj se na strani zaposlenih o čem pogovarja, pogaja in dogovarja, po drugi strani pa je uspešno uresničevanje pravic in interesov zaposlenih vsekakor pogojeno z ustrezno usklajenostjo nastopanja njihovih predstavništev. Poenostavljeno rečeno - če naj (vse) interese zaposlenih v odnosu do (poslo)vodstva podjetja zastopa(jo) sindikat(i), poleg njih niso potrebna še posebej izvoljena delavska predstavništva; če pa naj (vse) interese zaposlenih zastopajo posebej in s strani vseh zaposlenih izvoljena predstavništva, so nepotrebni sindikati. Če pa je v podjetju uvedeno dvojno delavsko predstavništvo, je treba njuni področji dela in pristojnosti čim bolj jasno definirati in medsebojno razmejiti.

Zmedo v odnosih znotraj podjetja, do katere lahko pride v primeru večjega števila različnih, (morda celo medsebojno nasprotujočih si), delavskih predstavništev v podjetju ob nejasno razmejenih medsebojnih področjih dela in pristojnostih, je med drugim poskušala preprečiti tudi že omenjena konvencija Mednarodne organizacije dela (MOD) št. 135 o varstvu in olajšavah za delavske predstavnike. Tudi ta

konvencija dopušča možnost istočasnega delovanja sindikalnih in posebej izvoljenih delavskih predstavnikov na ravni posameznega podjetja, vendar z omejitvijo, da funkcije slednjih ne smejo zajemati dejavnosti, ki so priznane kot izključna pravica sindikatov v posamezni državi (3. člen), ter s prepovedjo, da se izvoljeni predstavniki izkoriščajo za morebitno ogrožanje položaja zainteresiranih sindikatov, ampak je treba spodbujati njihovo medsebojno sodelovanje (5. člen). Naš zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju je formalno ločenost področij dela in pristojnosti sindikalnih in voljenih delavskih predstavništev načelno uredil v določbah 4. odstavka 5. člena in 7. člena, vendar pa je skozi nekatere nadaljnje določbe (npr. 1. alineja 87. člena, 4. in 5. alineja 95. člena) to razmejitev spet zameglil. Zato bo treba odprte dileme v tej zvezi temeljito razčistiti najprej na teoretični ravni, nato pa jih ustrezno urediti z avtonomnimi akti v podjetjih. V tem smislu bi bilo v praksi priporočljivo sprejeti posebne dogovore o ureditvi medsebojnih razmerij med sindikati in sveti delavcev v podjetjih.

Področja dela in pristojnosti med sindikalnimi na eni ter voljenimi delavskimi predstavništvami na drugi strani morajo biti torej v podjetju zelo jasno razmejena, dogovorjena in spoštovana. V nasprotnem primeru lahko uvajanje posebnega sistema delavske participacije (poleg doslej uveljavljenega socialnega partnerstva med sindikati in delodajalci) tako enim kot drugim prinese več škode kot koristi, oziroma ga je mogoče z ene ali druge strani tudi zlorabljati v namene, ki ne služijo uresničevanju skupnih ciljev dela in kapitala, torej večji poslovni uspešnosti podjetja.

Ob prepletanju številnih, zelo različnih interesov, interakcij in odnosov v podjetju (organizaciji) je seveda skorajda nemogoče potegniti natančno ločnico med sindikati in voljenimi delavskimi predstavništvami ter njihovimi področji dela in pristojnostmi, kajti ne nazadnje naj bi tako eni kot drugi zastopali isto strukturo ljudi, to je zaposlene v podjetju. Zato kljub načelni ločenosti področij dela in pristojnosti v praksi med njimi nujno prihaja do nekaterih "mejnih" vprašanj in vsaj delnega prekrivanja "interesnih sfer" pri posameznih vprašanjih. Iz tega razloga naj bi bili za odnose na relaciji sindikati - voljena delavska predstavništva v podjetju značilni trije elementi:

- a) načelna in dejanska organizacijska in akcijska samostojnost ter medsebojna neodvisnost;
- b) sodelovanje pri "mejnih" vprašanjih;
- c) skupno (usklajeno) nastopanje v primeru prekrivanja "interesnih sfer".

Najbolj problematična seveda ostaja načelna ločnica med področji dela in pristojnostmi sindikatov in voljenih delavskih predstavništev v podjetju. Po našem mnenju pride pri teoretičnem opredeljevanju te ločnice v poštev več možnih kriterijev, od katerih sta posebej pomembna predvsem dva, in sicer:

- **izvor in geneza razvoja enih in drugih delavskih predstavništev;**
- **različnost vlog, v katerih nastopajo zaposleni v podjetju (prodajalci delovne sile na eni ter ustvarjalna bitja in pomemben produkcijski faktor na drugi strani).**

1.

Delavski sindikati v smislu razredne organizacije so začeli nastajati v obdobju najbolj surovega liberalnega kapitalizma prejšnjega stoletja kot odgovor oziroma obramba pred strahotnim izkoriščanjem dela(vcev) s strani (lastnikov) kapitala, njihov nadaljnji razvoj pa je v celoti pogojen z razvojem in ostrino razrednega boja v posameznih zgodovinskih obdobjih.

Teorija in praksa **razrednega boja** se sicer v novejšem času vse bolj nadomeščata s teorijo in prakso **socialnega partnerstva**, katerega temeljna vrednota je socialni mir. Goslar (1994, 4) pravi, da je socialno partnerstvo na ravni političnih doktrin del korporativizma kot alternative liberalizmu in socializmu. Namesto antagonističnega nasprotja med delavskim razredom in razredom kapitalistov naj bi se razreda med seboj pomirila in sodelovala za skupni blagor obeh in hkrati v prid celotne družbe. Po tej doktrini je torej sindikat (poleg asociacij delodajalcev in države) eden od socialnih partnerjev, ki zastopa interese delojemalcev.

Treba pa se je zavedati, da teorija socialnega partnerstva v osnovi ne zanika objektivnih nasprotij med interesi dela in interesi kapitala, ampak v bistvu zagovarja le drugo pot oziroma metodo za reševanje tovrstnih antagonizmov (pogajanja, ki zagotavljajo socialni mir, namesto razrednega boja, ki v skrajni posledici škoduje tako interesom delodajalcev kot tudi delojemalcev). Korporativizem in teorija socialnega partnerstva zato bistva sindikata kot **zastopnika delojemalcev**, torej tistih, ki v okviru pogodbenih delovnih razmerij prodajajo svojo delovno silo delodajalcu (podjetju kot obliki namensko organiziranega kapitala), v osnovi v ničemer ne spreminjata. Ne nazadnje tudi v razmerah socialnega partnerstva sindikat v primeru neuspešnih pogajanj še vedno lahko uporabi stavko in vsa druga sredstva ter metode sindikalnega (razrednega) boja.

Izhajajoč iz zgodovinskega bistva sindikata kot organizacije delojemalcev (prodajalcev delovne sile) je mogoče dokaj jasno opredeliti tudi njegovo vlogo in področje njegovega delovanja znotraj podjetja. Sindikat(i) v podjetju je(so) pooblaščen(i) zastopati zaposlene, ki so njegovi (njihovi) člani v vseh tistih razmerjih do vodstva podjetja, ki se nanašajo na **“pogoje, pod katerimi zaposleni kot delojemalci podjetju prodajajo svojo delovno silo (plača in druge pravice iz dela, delovni pogoji itd.)”**

Ker je razmerje med delodajalcem in delojemalci urejeno z (delovnopravnimi) pogodbami, ki v tržnem gospodarstvu predstavljajo osnovni inštrument usklajevanja antagonističnih interesov med delom in kapitalom, je delovno razmerje po svojem bistvu pogodbeno razmerje. Glavno torišče dela sindikata (tudi na ravni podjetja) je torej sklepanje kolektivnih (delovnopravnih) pogodb z delodajalci, s katerimi se urejajo pravice in obveznosti delavcev iz delovnega razmerja. V okviru pogajanj za sklenitev kolektivne pogodbe si sindikat prizadeva uveljaviti za delavce, ki jih v teh pogajanjih zastopa, čimveč pravic in ugodnosti iz delovnega razmerja. Po drugi strani pa mora sindikat zagotavljati svojim članom učinkovito varstvo pravic iz delovnega razmerja, ki jih je tako ali drugače (prek pogajanj ali z uporabo metod in sredstev sindikalnega boja) uveljavil, pred raznimi oblikami kršenja s strani delodajalca.

Naloga sindikata(ov) v podjetju je torej **uveljavljanje in varstvo pravic in interesov delavcev iz (pogodbenega) delovnega razmerja (pravic in interesov iz dela v**

ožjem pomenu besede). V tem smislu bodo sindikati kot zastopniki delojemalcev verjetno potrebni, dokler bo pač teorija podjetja izhajala iz pravnega ločevanja dela in kapitala. Podjetje kot subjekt tržne ekonomije je namreč po definiciji “namensko (v pridobitne namene) organiziran kapital, ki se pravno personificira v obliki gospodarske družbe”. Delavci in njihovo delo pravno gledano niso element in sestavni del podjetja, ampak le-temu, kot rečeno, prodajajo svojo delovno silo na podlagi pogodbe, s katero se sklepa delovno razmerje. Logično pa je, da so osnovni cilji in interesi kapitala (podjetja, delodajalca) ter osnovni cilji in interesi dela (delavcev, delojemalcev) v tem razmerju med seboj antagonistični, kar sicer velja za sleherno pogodbeno razmerje. To pa pomeni, da sta delavec in organizacija dva ločena pravna subjekta, ki sta med seboj le v pogodbenem razmerju. In dokler bo tako, bodo delojemalci za urejanje (delovnih) razmerij z delodajalci potrebovali sindikat(e). Seveda pa se na tem mestu ne kaže spuščati v špekulacije z razmišljanji o prihodnosti teorij, ki izhajajo iz teze o integraciji dela in kapitala, njihove prve praktične zametke pa predstavljajo različne oblike t. i. notranjega lastništva.

Za razliko od sindikatov imajo voljena delavska predstavništva v podjetju, prek katerih zaposleni (kolektivno) sodelujejo pri upravljanju podjetja, svoj izvor in teoretično podlago v organizacijski teoriji (o participativnem managementu).

Izhajajoč iz prej omenjene splošne teorije (definicije) podjetja, je **funkcija upravljanja podjetja formalnopravno seveda v izključni pristojnosti lastnikov kapitala in njihovih managerjev.** Temelj pravne strukture podjetja kot namensko organiziranega kapitala je namreč lastnina. Ni podjetja brez kapitala in ni kapitala brez lastnine oziroma lastnika. Ker pa delo ni sestavina (element) podjetja, načeloma tudi ne predstavlja podlage za (so)upravljanje podjetja. Zato njegovi nosilci (delavci) in njihovi sindikati teoretično gledano nimajo iz tega naslova nobenih “naravnih” pravic na področju sprejemanja upravljalških odločitev v podjetju, razen če jim te pravice prizna delodajalec sam ali poseben zakon. In tako sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju (po volji delodajalcev samih ali pa po sili posebnega zakona) v praksi, kot smo lahko videli skozi dosedanjo razpravo, tudi dejansko nastaja. Glavno bistvo celotnega sistema delavske participacije pri upravljanju podjetij, katerega del so tudi voljena delavska predstavništva, je namreč v spoznanju, da je mogoče na ta način v večji meri izkoristiti človeški potencial za izboljševanje poslovne uspešnosti podjetja, kar je v prvi vrsti interes delodajalca samega.

Osnovno področje delovanja voljenih delavskih predstavništev je torej **področje sprejemanja podjetniških upravljalških odločitev**, na katerega sindikati, kot rečeno, v načelu nimajo pravice posegati. Po drugi strani pa seveda voljena delavska predstavništva ne morejo zastopati delavcev pri urejanju pravic in obveznosti iz delovnega razmerja s podjetjem, ki je sicer v pristojnosti sindikatov. Urejanje teh razmerij namreč spada med t. i. objektivno antagonistična področja odnosov med delojemalci in delodajalci, ki včasih zahtevajo tudi uporabo “borbenih” sredstev s strani sindikatov. Razumljivo pa je, da voljena delavska predstavništva, prek katerih je po volji in v interesu delodajalca delavcem omogočeno sodelovanje pri upravljanju podjetja, že po logiki stvari ne morejo uporabljati “borbenih” metod za doseganje svojih ciljev. Zato po svojem bistvu niti ne bi bila primerna kot morebitno nadomestilo sindikatom pri uresničevanju interesov zaposlenih na prej omenjenem področju.

Osnovna področja delovanja sindikalnih in voljenih delavskih predstavništev v

podjetju se torej med seboj v glavnem ne prekrivajo. Sindikat(i) zastopajo delavce kot delojemalce pri urejanju delovnih razmerij z delodajalcem, kar sodi v objektivno antagonistično sfero odnosov, in sicer zato, ker so tako interesi kot tudi cilji delojemalcev in delodajalcev na tem področju različni. Sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetja, ki ga zaposleni uresničujejo prek svojih posebej izvoljenih predstavništev pa sodi v neantagonistično sfero odnosov med delodajalcem in zaposlenimi. Gre namreč za področje, kjer zaposleni in delodajalec sicer delujejo s pozicij različnih interesov, vendar je cilj isti oziroma skupen, to pa je večja poslovna uspešnost.

2.

Do zelo podobnih zaključkov glede načelne razmejitve področij dela in pristojnosti med sindikalnimi in voljenimi delavskimi predstavništvi v podjetju pridemo tudi v primeru, če isto vprašanje obravnavamo z vidika drugega prej omenjenega možnega kriterija, to je z vidika različnosti vlog, v katerih nastopajo zaposleni v podjetju. V tem smislu je treba ločiti predvsem dve različni vlogi zaposlenih, in sicer:

- vlogo delojemalcev, ki podjetju kot delodajalcu pod določenimi pogoji, ki se uredijo v pogodbi, prodajajo svojo delovno silo;
- vlogo ustvarjalnih bitij in pomembnega produkcijskega faktorja.

V **vlogi prodajalcev delovne sile** so njihovi temeljni cilji (npr. čim višje plače, čim boljše delovne razmere itd.) lahko tudi diametralno nasprotni od ciljev delodajalca (npr. čim nižji stroški in s tem čim višji dobiček). Zato je usklajevanje teh ciljev v skrajnem primeru lahko tudi konfliktno, v ta namen pa se zaposleni organizirajo v sindikat(e).

V **vlogi ustvarjalnih bitij** so motivirani za delo in se želijo potrjevati skozi individualne in kolektivne delovne rezultate, če jim je pri delu dana možnost vplivanja na sprejemanje odločitev o zadevah, za katere so zainteresirani. V tem smislu predstavljajo izjemno pomemben produkcijski faktor, ki ga želi delodajalec maksimalno aktivirati tudi na ta način, da jim je omogočeno vplivanje na odločanje o skupnih zadevah v podjetju oziroma kolektivno sodelovanje pri upravljanju podjetja prek voljenih delavskih predstavništev. Interesi zaposlenih in delodajalca so torej na tem področju istosmerni oziroma neantagonistični, odnosi pa pretežno konstruktivno sodelovalni, zaradi česar se tudi vloga voljenih delavskih predstavništev v osnovi razlikuje od vloge sindikalnih predstavništev v podjetju.

V zvezi s povedanim želimo posebej opozoriti tudi na distinkcijo med pojmom "delojemalci" in "zaposleni". Prvi pojem smo v gornji razpravi striktno uporabljali, kadar smo imeli v mislih delavce kot prodajalce delovne sile, drugi pa naj bi jih označeval v vlogi produkcijskega tvorca.

3.

Za načelno ločevanje poslanstva ter področij delovanja in pristojnosti med sindikati in sveti delavcev kot osrednjimi voljenimi delavskimi predstavništvi je torej pomembna zlasti ugotovitev, da v osnovi obstajata **dve različni sferi odnosov med delom in**

kapitalom, in sicer:

- a) antagonistična
- b) neantagonistična.

O prvi govorimo, kadar imamo opravka z vprašanji, ki sodijo v okvir pojma “delovno razmerje”, katero je v svojem najglobljem ekonomskem bistvu pravzaprav razmerje med **“kupcem in prodajalcem delovne sile”**. Tudi Filadelfijska deklaracija iz leta 1944, ki je načelno prepovedala delovno silo pravno tretirati kot blago, tega ekonomskega bistva ne more v temelju spremeniti, ampak pomeni le njegovo nujno socialno korekcijo.

O drugi (neantagonistični sferi odnosov) pa govorimo, kadar o delu in kapitalu razmišljamo kot o **dveh produkcijskih tvorcih, ki skupaj (v sodelovanju) ustvarjata dobrine v poslovnem procesu**.

Če pa želimo ločnico med sindikati in sveti delavcev ter drugimi delavskimi predstavništvi v podjetju celoviteje proučiti tudi z drugih zornih kotov in z upoštevanjem tudi drugih možnih kriterijev ločevanja, bi jo lahko prikazali tako kot kaže preglednica 1.

Kriterij ločevanja	Sindikati podjetja	Svet delavcev
1. Izvor in geneza razvoja	Sindikati so nastali v obdobju liberalnega kapitalizma prejšnjega stoletja kot neposreden rezultat surovega izkoriščanja dela s strani kapitala in se skozi zgodovino razvijali kot organizacija delavcev za učinkovito izvajanje (razrednega) boja proti takšnemu izkoriščanju. Gre za obdobje, ko je bil tudi trg delovne sile pojmovan v najbolj liberalnem smislu, to je izključno v smislu zakona ponudbe in povpraševanja, ki sicer velja na trgu blaga in storitev ter na trgu kapitala. Nadaljnji razvoj sindikatov in njihovega delovanja pa je bil v celoti pogojen z ostrino razrednega boja v posameznih zgodovinskih obdobjih.	Razvoj različnih oblik delavske participacije, med katere sodi tudi svet delavcev, ni rezultat nasprotij med delom in kapitalom, temveč ravno obratno. Temelj je v spoznanjih novejše organizacijske teorije o pomenu človeškega dejavnika za poslovno uspešnost podjetij, čeprav ni mogoče zanikati tudi vpliva nekaterih drugih dejavnikov. Njihov izvor je torej treba iskati v prizadevanjih teorije in prakse za povečanje uspešnosti poslovanja, pri čemer se delo in kapital obravnavata kot dva produkcijska faktorja, ki skupaj ustvarjata dobrine v poslovnem procesu, in ne kot pogodbeni stranki delovnega (“kuproprodajnega”) razmerja na trgu delovne sile z diametralno nasprotnimi cilji.
2. Osnovni cilji delovanja	Uveljavljanje in varstvo pravic in interesov delavcev kot šibkejši stranke v pogodbenem delovnem razmerju s podjetjem kot delodajalcem.	Doseganje večje poslovne uspešnosti podjetja preko izgrajevanja pripadnosti zaposlenih podjetju ter zagotavljanja interesno uravnoteženega upravljanja podjetja.
3. Osnovne funkcije	Zastopanje interesov delojemalcev (“prodajalcev delovne sile”) nasproti interesom delodajalcev (“kupcev delovne sile”) o pogojih “kuproprodaje delovne sile”.	Zastopanje interesov zaposlenih kot enega najpomembnejših produkcijskih tvorcev in ključnih udeležencev organizacije (angl. stakeholders) v procesu sprejemanja poslovnih (upravljaljskih) odločitev v podjetju.
4. Narava odnosov med delom in kapitalom, ki jih v imenu delavcev ureja	Kljub uveljavljanju modela socialnega partnerstva, s katerim se v novejšem času zamenjuje klasična teorija razrednega boja, ostaja narava odnosov med “kupci in prodajalci delovne sile” zaradi njihovih objektivno nasprotujočih si ciljev na “trgu delovne sile” objektivno antagonistična. Ideja socialnega partnerstva v bistvu propagira le druge metode za reševanje teh antagonizmov, to je predvsem pogajanja	Cilj dela in kapitala je na poslovnem področju isti, to je večja poslovna uspešnost podjetja v obojestransko korist, zaradi česar je kljub različnostim in možnim konfliktom med kratkoročnimi interesi na poti k uresničevanju skupnega cilja narava medsebojnih odnosov na tem področju v osnovi neantagonistična.

	namesto razrednega boja. Uporaba borbenih metod reševanja konfliktov namreč (po teoriji iger) pomeni le "igro z ničelno vsoto" namesto "igre s pozitivno vsoto".	
5. Področje delovanja	Antagonistična sfera odnosov med delavci in podjetjem kot delodajalcem, v katero sodijo predvsem vprašanja, ki se urejajo z delovnopравnimi pogodbami (kolektivnimi in individualnimi) kot temeljnim inštrumentom usklajevanja nasprotujočih si interesov med strankami na trgu (delovne sile).	Sprejemanje upravljalških odločitev, ki naj ob čim večji možni zadovoljitvi interesov vseh udeležencev organizacije (personificirani kapital, lastniki in zaposleni) zagotavljajo uspešno poslovanje podjetja (neantagonistična sfera odnosov med delom in kapitalom kot dvema temeljnima produkcijskima tvorcema).
6. Metode dela	Objektivno pogojeno nasprotje ciljev pri "kupoprodaji delovne sile" določa točko optimalnega kompromisa tam, kjer bi nadaljnje vztrajanje pogajalskih partnerjev zgolj pri lastnih ciljeh povzročilo škodo obema. Osnovna metoda dela so zato pogajanja, ki pa ob morebitni neučinkovitosti "moči argumentov" za doseg sprejemljivega kompromisa ne izključujejo tudi uporabe "argumenta moči", to je stavke in drugih "borbenih" metod sindikalnega delovanja.	Cilj vseh udeležencev organizacije je isti in skupen, zaradi česar je razumljivo, da je uporaba "borbenih" metod dela izključena. Tudi pogajanja, razen morda glede sklenitve t. i. participacijskega dogovora, v glavnem niso uporabna, kajti pogajajo se med seboj le partnerji z nasprotnimi cilji. Zato pri delavskem soupravljanju pridejo v poštev v glavnem le izrazito sodelovalne metode dela (skupna posvetovanja zaradi predhodne uskladitve interesov glede izbire poti k skupnemu cilju, neposredno soodločanje ključnih udeležencev organizacije pri sprejemanju pomembnejših upravljalških odločitev itd.). Morebitni spori glede različnih trenutnih interesov pri posameznih poslovnih odločitvah se rešujejo praviloma po mirni poti (arbitražna, mediacija, conciliacija).
7. Koga zastopa	Cilje in interese delavcev v svojstvu (vlogi) delojemalcev ("prodajalcev delovne sile").	Cilje in interese zaposlenih v svojstvu (vlogi) ustvarjalnih bitij in pomembnega produkcijskega faktorja v poslovnem procesu.
8. Krog zastopanih	Vsak sindikat v načelu lahko formalno legitimno zastopa samo svoje člane.	Svet delavcev lahko formalno legitimno zastopa vse zaposlene v podjetju, ki imajo aktivno volilno pravico.
9. Temeljna vsebina prizadevanj	Uveljavljanje novih pravic iz delovnega razmerja, to je, če nekoliko poenostavimo, "višanje cene delovne sile", in varstvo že pridobljenih pravic.	Zagotavljanje (pravočasnega) upoštevanja interesov zaposlenih pri poslovnih odločitvah, ki jih sprejemajo organi podjetja v procesu upravljanja.
10. Pravni status predstavništva	Sindikat in podjetje kot delodajalec sta samostojna pravna subjekta, ki nastopata kot stranki kolektivnih pogodb in drugih vidikov kolektivnega urejanja delovnih razmerij.	Svet delavcev kot zastopnik interesov zaposlenih in poslovodstvo podjetja kot zastopnik interesov kapitala nista samostojni pravni osebi, ampak sta le dva organa iste organizacije kot pravne osebe in, v kateri sta delo in kapital le dva integralna dela iste celote.

Preglednica 1: Načelna razmejitev poslanstva ter področij dela in pristojnosti med sindikalnimi in voljenimi delavskimi predstavništvi v podjetju

Iz gornje preglednice je jasno razvidno, da sindikat in svet delavcev v podjetju resnično nista samo **"dve različni (zunanji) obliki iste vsebine"**, kot napačno poučujejo nekateri naši teoretiki, ampak gre dejansko za dve vrsti delavskih predstavništev z različnim poslanstvom ter cilji in smotri delovanja.

7.9. Teorija upravljanja na podlagi ravnotežja interesov

Čeprav evropska zakonodaja o delavski participaciji ni bila navdahnjena toliko s teorijo participativnega managementa kot s splošnimi načeli demokratizacije družbe in z vplivom močnih sindikatov (cilj: uvajanje "industrijske demokracije"), pa ni mogoče zanikati, da **uresničevanje te zakonodaje v praksi objektivno pomeni le posebno obliko izvajanja participativnega managementa v pravem pomenu besede**. To ni sporno. Problem je le v tem, da so ga in ga številni managerji še vedno izvajajo z odporom, po sili zakona in ne zaradi lastnega prepričanja o njegovih prednostih in pozitivnih organizacijskih ter poslovnih učinkih. Takšna praksa pa idejo o participativnem managementu seveda prej kompromitira kot pa afirmira. Stvar se je, kot je bilo povedano že ob primeru Nemčije, začela s tem, ko managerji (predvsem mlajši) vse bolj sprejemajo sodobne trende v razvoju managementa, šele v zadnjem času v tem pogledu postavljati na svoje mesto. Razkorak med teorijo in prakso participativnega managementa se torej tudi v Evropi zmanjšuje, kar bo skoraj zanesljivo začelo v prihodnosti dajati vse boljše rezultate.

Bistvo vseh razvitejših evropskih sistemov delavske participacije je, kot smo lahko videli, v tem, da t. i. kolektivno participacijo izvajajo prek posebnih delavskih predstavništev (sindikalnih ali voljenih). Čeprav so, glede na zgoraj povedano, ti v zakonodajni teoriji zamišljeni predvsem kot organi, prek katerih naj bi se uvajala demokracija tudi na organizacijsko področje (organi industrijske demokracije), pa nedvomno imajo tudi svojo organizacijsko-teoretično argumentacijo. Po našem mnenju je mogoče v okviru teorije o organizaciji in managementu primernost te oblike delavske participacije posebej utemeljiti tudi s t. i. "teorijo upravljanja na podlagi ravnotežja (ravnovesja) interesov", ki jo razvijamo v nadaljevanju.

Že v uvodnem poglavju smo v zvezi z opredelitvijo pojma "management" omenili, da je celoten sistem upravljanja podjetij v bistvu splet štirih vrst interesov, in sicer gre za interese: personificiranega kapitala, lastnikov, zaposlenih in okolja. Če v tem delu zavestno zanemarimo interese okolja, ki zlasti skozi teorijo o družbeni odgovornosti organizacij (podjetij) tako ali tako prihajajo v ospredje zanimanja šele v zadnjem času, lahko rečemo, da mora organizacija s svojim delom in poslovanjem zadovoljevati predvsem tri vrste različnih interesov, in sicer:

Interes lastnikov je skoraj izključno ekonomski in se kaže v čim večjem donosu na vloženi kapital. Z vidika lastnikov je torej temeljni cilj organizacije maksimiranje dobička v danih pogojih, ki pa ga lahko omogoči le učinkovito poslovanje organizacije.

Interes kapitala, ki ga v organizaciji zastopa management, je maksimalno lastno oplemenitenje. Tudi ta cilj se lahko realizira le s čim višjim dobičkom ter s čim višjim deležem za akumulacijo v fazi delitve tega dobička. Interes managementa za čim večji dobiček je tudi v tem, da je za njegovo realizacijo osebno odgovoren lastnikom. Pogoj za dobiček je seveda, kot rečeno, učinkovito poslovanje organizacije.

Interesi zaposlenih pa so številni. Temeljni je prav gotovo v čim višji plači in drugih dohodkih, ki jim zagotavljajo višji življenjski standard. Ta interes zaposlenih je sicer v

direktnem nasprotju z interesom po čim višjem dobičku, kajti plača je poslovni strošek, večji stroški pomenijo ob enako učinkovitem poslovanju manjši dobiček, vendar pa je tudi za njegovo realizacijo potrebno čim bolj učinkovito poslovanje. Če se oslonimo na Maslowa, lahko kot druge interese, ki jih zaposleni zasledujejo v organizaciji, opredelimo zlasti še zadovoljevanje potrebe: po varnosti, po pripadnosti, po spoštovanju, po samospoštovanju oziroma samouresničevanju itd. Tudi interes po (socialni) varnosti je v bistvu materialno pogojen in ga je mogoče realizirati le z zagotavljanjem večje poslovne učinkovitosti in uspešnosti organizacije, medtem ko je realizacija ostalih (nematerialnih) interesov vezana bolj na omogočanje večje ali manjše participacije pri delu in na podlagi dela.

Osnovno, kar lahko ugotovimo na podlagi povedanega, je naslednje: **Interesi lastnikov, managerjev in zaposlenih kot treh ključnih dejavnikov organizacije, ki jih ti uresničujejo v organizaciji, so različni, vendar pa jih objektivno združuje nujnost delovanja v smeri istega cilja, to je v smeri čim večje učinkovitosti poslovanja organizacije, ki se meri skozi različne kazalce (produktivnost, donosnost, rentabilnost itd.) in predstavlja nujno materialno osnovo za realizacijo vseh omenjenih interesov.** Lahko bi temu rekli tudi "različni interesi - isti cilj" ali "doseganje istega cilja s pozicij različnih interesov".

Organizacija pa lahko optimalno uspešno deluje in dosega postavljene cilje le, če je v procesu upravljanja sposobna zagotavljati ustrezno **ravnotežje med vsemi tremi vrstami interesov.** Takoj, ko se ravnotežje interesov poruši v škodo interesov kateregakoli od treh ključnih dejavnikov organizacije (lastnikov, kapitala ali zaposlenih), skoraj zanesljivo pride do **motenj v delovanju organizacije,** s tem pa tudi (vsaj dolgoročno) do slabšega doseganja skupnih ciljev.

Če se (zelo poenostavljeno) naprimer pri delitvi dobička v nasprotju s pričakovanji lastnikov nameni (morda celo več let zapored) premajhen delež za dividende v primerjavi z akumulacijo, rezervami in delom dobička, namenjenega finančni participaciji zaposlenih (profit sharingu), se zmanjša interes lastnikov za posedovanje deležev oziroma delnic te organizacije. Normalna posledica je povečana prodaja teh delnic, kar pa ob majhnem interesu kupcev povzroči padec njihove vrednosti, ki dolgoročno seveda organizaciji ne more biti v korist. Zmanjša se tudi interes potencialnih vlagateljev za vlaganja v to organizacijo, kar je nedvomno prav tako negativna posledica za poslovanje organizacije. Če se po drugi strani preveč dobička namenja za dividende in za profit sharing, se zmanjša akumulativna sposobnost kapitala, s tem pa sposobnost razvoja organizacije, ki dolgoročno lahko vodi celo v entropijo. Če se v tretjem primeru poskuša povečati obseg dobička na račun plač zaposlenih z umetnim zadrževanjem njihove rasti ali morda celo z zmanjševanjem, se bo to slej ko prej zanesljivo odrazilo v zmanjšanju ali vsaj stagnaciji produktivnosti njihovega dela, v skrajnih primerih pa lahko pride celo do odprtega konflikta v obliki stavke, kar seveda še dodatno močno škoduje poslovnemu uspehu organizacije. Skratka, zanemarjanje interesov kateregakoli od navedenih treh ključnih dejavnikov organizacije lahko resneje poruši potrebno ravnovesje pri uresničevanju teh interesov, kar v nobenem primeru ne omogoča optimalnega poslovanja.

Zato mora biti celoten sistem upravljanja organizacije zasnovan tako, da so v fazi sprejemanja vseh pomembnejših poslovnih odločitev lahko ustrezno zastopani in upoštevani interesi vseh ključnih dejavnikov. **Bistvo sistema delavskih**

predstavništev (sindikalnih ali voljenih) z določenimi formalnimi pristojnostmi v procesu poslovno-organizacijskega odločanja je torej v tem, da omogoča ustrezno in pravočasno upoštevanje interesov zaposlenih v tem procesu in s tem zagotavljanje optimalnega ravnovesja interesov v zgoraj obravnavanem smislu. Varstvo interesov kapitala in lastnikov pa je zagotovljeno že skozi sestavo in pristojnosti organov upravljanja podjetja na podlagi zakona.

Ne gre za to, da bi morale biti zaposlenim s sistemom kolektivne participacije (delavskih predstavništev) omogočeno sodelovanje prav pri vseh odločitvah iz pristojnosti managementa. To je nemogoče in tudi nepotrebno. Ne nazadnje kolektivni interes zaposlenih, še manj pa strokovna kreditibilnost njihovih predstavništev, tudi ne sega na vse poslovno-organizacijske odločitve. Sodelovanje pa jim mora biti omogočeno pri tistih zadevah, za katere so dejansko posredno ali neposredno zainteresirani, to je pri tistih odločitvah, pri katerih bi zanemarjanje interesov zaposlenih utegnilo imeti kasnejše negativne posledice v zgoraj opisanem smislu. **Stopnja participativnosti pa naj bi bila načeloma odvisna od moči interesa.** Pri tistih vprašanjih, pri katerih imajo zaposleni najbolj neposreden in najmočnejši interes, naj bi jim bila priznana najvišja stopnja participativnosti, to je pravica soodločanja, pri drugih pa pravica svetovanja ali celo samo pravica do obveščeniosti.

V zvezi z gornjim razmišljanjem bi veljalo poudariti še tole: Pri omogočanju delavskim predstavništvom, da bolj ali manj intenzivno sodelujejo pri poslovno-organizacijskem odločanju ne gre za to, da bi eni (delavci) na račun drugih (managerjev) nekaj pridobili. Posredno namreč pridobijo oboji (bolj kohezivno, harmonično in učinkovito organizacijo z boljšimi poslovnimi rezultati). Ne gre torej za načelo "dobim - zgubim" (če ponovno uporabimo terminologijo iz teorije iger), ampak za načelo "dobim - dobim".

Posebej velja v zvezi s temi vprašanji spomniti tudi na tisti del razprave, ki je bil namenjen vprašanju participativnega komuniciranja ter uveljavljanju sistema **dvostranskih simetričnih komunikacij** med managementom in zaposlenimi. Ta sistem mora biti temelj komuniciranja na relaciji management - delavska predstavništva. Poudarek je torej nujno na **usklajevanju interesov**, ne pa na njihovem vsiljevanju s katerekoli strani ali na brezkompromisni obrambi lastnih pozicij.

S povedanim smo odprli še eno novo dimenzijo oziroma cilj participativnega managementa, in sicer "**zagotavljanje ravnovesja interesov ključnih dejavnikov v organizaciji**". Bistvo tega je v preprečevanju različnih motenj v medsebojnih odnosih in konfliktov med najpomembnejšimi dejavniki organizacije ter ohranjanje stabilnega notranjega okolja. Ta vidik participativnega managementa se realizira predvsem prek sistema delavskih predstavništev kot oblike kolektivne participacije zaposlenih. Seveda se na ta način močno krepi tudi pripadnost zaposlenih organizaciji in njenim ciljem.

8. SLOVENSKI MODEL DELAVSKE PARTICIPACIJE

8.1. Zakonska ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju

Slovenski zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju je bil sprejet v letu 1993 in objavljen v Uradnem listu Republike Slovenije št. 42/93. S formalnega vidika pomeni sprejem tega zakona, kot pravi P. Končar (1993, 5), uresničitev pooblastila iz 75. člena ustave Republike Slovenije, da se zakonsko določijo način in pogoji, pod katerimi delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih. Po vsebinski strani pa pomeni zakon temelj za vzpostavitev drugačnega sistema in metod sodelovanja delavcev pri odločanju v podjetjih, kot smo ga poznali v sistemu samoupravljanja, ki je temeljil na družbeni lastnini proizvodjalnih sredstev. Glede systemskega bistva in pomena tega zakona trdno stojimo na stališču, ki smo ga pojasnili v uvodnih poglavjih, utemeljevali pa pravzaprav skozi celotno razpravo. Gre namreč za stališče, da je celoten sistem delavskega soupravljanja, kakršnega predvideva zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, v bistvu le ena od pojavnih oblik uresničevanja (visoko razvitega) participativnega managementa v praksi.

Preden preidemo na kratko predstavitev zakonskega modela delavske participacije velja ponovno opozoriti, da izraz "sodelovanje delavcev pri upravljanju", ki ga uporablja naš zakon, označuje najširšo možno vsebino participativnega managementa. Zajema tako tiste oblike in načine sodelovanja, ki bi jih glede na predhodno razpravo lahko uvrstili v kategorijo t. i. konzultativnega managementa (npr. obveznost obveščanja sveta delavcev in posvetovanja z njim o določenih zadevah), kakor tudi tiste, pri katerih predstavniki delavcev tako ali drugače dejansko soodločajo o določenih zadevah (npr. neposredno kot enakopravni člani organov upravljanja ali prek inštituta obveznega soglasja sveta delavcev k posameznim odločitvam). V tem smislu bi lahko rekli, da naš zakon uveljavlja nekakšen konzultativno-participativni tip sodelovanja zaposlenih pri upravljanju, vendar pa to velja praktično za vse visoko razvite sisteme delavske participacije. Absolutno participativni tip sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij namreč predstavlja le sistem integralnega delavskega samoupravljanja, temelječ na družbeni lastnini, kateremu pa smo se pri nas iz znanih razlogov tako v teoriji kot v praksi (verjetno za zmeraj) odrekli.

Individualno participacijo zaposlenih zakon ureja v 88. členu, ki pravi, da mora delodajalec delavcu kot posamezniku omogočiti sodelovanje pri upravljanju, kot posebne individualne participacijske pravice delavcev pa določa pravico:

- do pobude in odgovora na to pobudo, če se nanašajo na delovno mesto delavca ali na njegovo delovno oziroma organizacijsko enoto;
- biti pravočasno obveščen o vseh spremembah na svojem delovnem področju;
- povedati svoje mnenje o vseh vprašanih, ki se nanašajo na organizacijo njegovega delovnega mesta in delovni proces;
- zahtevati, da mu delodajalec oziroma od njega pooblaščen delavec pojasni

vprašanja s področja plač in z drugih področij delovnih razmerij ter iz vsebine tega zakona.

Področje individualne participacije zaposlenih je torej omejeno na organizacijsko-tehnološka vprašanja ter na pravice iz delovnega razmerja.

Kolektivno pa delavci sodelujejo pri upravljanju prek treh delavskih predstavništev, in sicer (podobno kot v Nemčiji) prek:

- sveta delavcev kot neposredno izvoljenega delavskega predstavništva
- predstavnikov delavcev v nadzornem svetu podjetja
- delavskega direktorja kot predstavnika delavcev v upravi podjetja.

Svet delavcev volijo delavci neposredno. Število članov sveta določa zakon, in sicer v odvisnosti od skupnega števila zaposlenih v podjetju. Svet delavcev je osrednje delavsko predstavništvo, ki lahko po zakonu sodeluje pri upravljanju na štiri načine:

- a) o določenih poslovnih zadevah mora biti svet delavcev s strani vodstva podjetja le obveščen (89. člen);
- b) glede statusnih in kadrovskih vprašanj se mora vodstvo podjetja posvetovati s svetom delavcev pred sprejetjem odločitve, vendar rezultati posvetovanja za vodstvo niso obligatorni (91. do 94. člen);
- c) določene odločitve mora vodstvo podjetja predložiti v soglasje svetu delavcev, če ta ne poda svojega soglasja, pa odločitev ne more biti izvršena (95. do 97. člen);
- d) v nekaterih primerih lahko svet delavcev začasno zadrži izvršitev odločitve vodstva in sproži spor pred arbitražo (98. člen).

Seveda pa lahko svet delavcev vedno tudi samoiniciativno daje različne pobude in predloge ter postavlja vprašanja in zahteve.

Podjetje mora svetu delavcev zagotoviti vse finančne in druge materialne pogoje za delo, vključno z določenim številom polprofesionalnih in profesionalnih članov sveta delavcev.

Predstavniki delavcev v nadzornem svetu so enakopravni člani tega organa in sodelujejo pri sprejemanju vseh njegovih odločitev. Število predstavnikov delavcev v nadzornem svetu se določi s statutom podjetja, vendar ne more biti manjše od ene tretjine, v podjetjih z več kot 1.000 delavci pa ne manjše od polovice skupnega števila članov nadzornega sveta. Predstavnike delavcev v nadzorni svet izvoli in odpokliče svet delavcev.

Delavski direktor je po našem zakonu koncipiran bistveno drugače kot po nemški ureditvi. Nemški Arbeitsdirektor je v paragrafu 33 nemškega zakona o soodločanju iz leta 1976 določen le kot eden od članov uprave, ki mu zakon sam ne nalaga nobenih dolžnosti glede uveljavljanja delavskih interesov, prav tako pa mu ne določa neposredno področja dela. V praksi se je nemški delavski direktor razvil kot (sicer) klasičen kadrovski direktor, ki pa mu zakon daje status top managerja.

Za razliko od nemškega je naš zakon delavskega direktorja povsem jasno in decidirano opredelil kot obliko delavskega predstavništva (78. člen), ki zastopa in

predstavlja interese delavcev na kadrovskem in socialnem področju (84. člen). Zato morata biti funkciji kadrovskega direktorja, ki je manager, in delavskega direktorja, ki je predstavnik delavcev, seveda tudi personalno ločeni, kajti biti zastopnik interesov dela in interesov kapitala v isti osebi in v istem organu je pravno in logično nemogoče. Delavski direktor bo torej v praksi verjetno moral dobiti status enakopravnega člana uprave z neizvršilnimi pooblastili.

Izjemno pomembna pozitivna značilnost našega zakona pa je v tem, da določa le minimum participacijskih pravic, načinov in oblik, medtem ko lahko svet delavcev in pristojni organ podjetja s t. i. **participacijskim dogovorom** po 5. členu avtonomno določita tudi druge načine in oblike ter več participacijskih pravic. S tem je dana možnost, da se konkretna oblika, vsebina in nivo delavske participacije ustrezno prilagodi konkretnim razmeram v posameznem podjetju.

Naš zakonski model delavske participacije je okvirno prikazan tudi s (so)upravljalško shemo delniške družbe (tabela 4).

8.2. Glavne značilnosti slovenskega modela delavske participacije

Glavne značilnosti slovenskega modela delavske participacije, kakršnega ureja zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), je mogoče najbolj nazorno prikazati tako, da uporabimo prej opisano klasifikacijo sistemov delavske participacije po različnih kriterijih (Gostiša, Miklič, 1995).

1.

S formalnega vidika (glede na institucionalno ureditev uresničevanja participacijskih pravic) je naš model nekakšna **kombinacija vseh treh v svetu znanih in uporabljenih pristopov**. Integrativni model je pri nas uveljavljen prek dveh zakonsko določenih oblik uresničevanja participacije, in sicer prek delavskega direktorja in prek predstavništva delavcev v nadzornem svetu, partnerski (kooperacijski) prek sveta delavcev kot neposredno izvoljenega delavskega predstavništva, značilnosti dogovornega modela pa uvajata zlasti določba 5. člena ZSDU (poseben participacijski dogovor na ravni podjetja) in 110. člena ZSDU (možnost avtonomne ureditve celotnega področja sodelovanja delavcev pri upravljanju v zavodih s kolektivno pogodbo).

2.

Glede na vsebino in obseg participacijskih pravic lahko rečemo, da slovenski model omogoča delavcem tudi **dokaj visoko stopnjo ne samo tehnološko-organizacijske, ampak tudi ekonomske participacije**. Predstavniki delavcev lahko neposredno in enakopravno sodelujejo pri sprejemanju najpomembnejših poslovnih odločitev v upravi (delavski direktor) in v nadzornem svetu (najmanj tretjina predstavnikov delavcev), pa tudi zakonske pristojnosti sveta delavcev v precejšnji meri že segajo v ekonomsko-poslovno sfero odločanja. Teoretično skoraj neomejene možnosti avtonomnega širjenja obsega participacijskih pravic v okviru posameznega podjetja pa nudi participacijski dogovor po 5. členu ZSDU. V tem pogledu zakon ne

pozna praktično nobenih omejitev, tako da je raven delavske participacije v celoti odvisna od inovativnosti in kooperativnosti pogajalskih partnerjev v posameznem podjetju, to je od konkretnega delodajalca in sveta delavcev.

3.

Naš model delavske participacije uveljavlja tudi **oba možna temeljna načina uresničevanja participacijskih pravic, to je individualno in kolektivno participacijo**. Tudi v tem pogledu velja, da se lahko s participacijskim dogovorom v posameznem podjetju avtonomno uredijo in uveljavijo tudi drugi načini uresničevanja participacijskih pravic, poleg tistih, ki jih ureja že zakon.

4.

Glede vloge in položaja sindikata v sistemu delavske participacije je **naš zakon sledil nemški ureditvi** in sprejel t. i. dualni sistem delavskih predstavništev v podjetju. Delovno področje in delovanje sindikata na eni ter delovno področje in delovanje delavskih predstavništev na drugi strani so namreč formalno ločeni. To jasno izhaja predvsem iz določil 4. člena in 7. člena ZSDU. Sklepanje podjetniških kolektivnih pogodb, varstvo pravic iz delovnega razmerja pred raznimi oblikami kršenja in druga elementarna vprašanja iz delovnega razmerja kot pogodbenega razmerja, ki sodijo na področje objektivno nasprotujočih si interesov delodajalcev in delojemalcev (antagonistična sfera odnosov), v imenu delavcev ureja sindikat. Sodelovanje z delodajalcem pri upravljanju, s ciljem doseganja boljših rezultatov na vseh poslovnih področjih, ki so v skupnem interesu tako delavcev kot tudi delodajalca (neantagonistična oziroma kooperativna sfera odnosov), pa v imenu delavcev uresničujejo njihova predstavništva po ZSDU. Zato je v zakonu tudi jasno določeno, da se npr. svet delavcev ne sme posluževati nobenih oblik sindikalnega boja.

Vprašanje pa je, če so se pripravljavci našega zakona, ki so se odločili za nemški (dualni) sistem delavskih predstavništev, zavedali nekaterih bistvenih razlik v organiziranosti in položaju sindikatov v Nemčiji in pri nas. Gre zlasti za naslednje:

- a) V Nemčiji, za katero je v praksi značilen t. i. sindikalni unitarizem oziroma sindikalna enotnost (90 odstotkov vsega sindikalnega članstva je organiziranega v enotni sindikalni zvezi DGB), med drugim velja tudi načelo, da so delavci v posameznem podjetju lahko včlanjeni le v en sindikat. V nasprotju s tem je pri nas uveljavljen t. i. sindikalni pluralizem, ki se v praksi kaže tudi v delovanju dveh ali več sindikatov v posameznem podjetju.
- b) V Nemčiji sindikati v posameznih podjetjih niso organizirani, ampak imajo tam le individualne zaupnike. Zato svete delavcev v bistvu razumejo le kot nekakšno "podaljšano roko" sindikatov v podjetjih in takšne so v veliki meri tudi njihove pristojnosti. V Nemčiji namreč precejšen del tega, kar pri nas počne sindikat v podjetju, spada v pristojnost sveta delavcev (npr. tudi sklepanje t. i. tarifnih dogovorov ali obratnih sporazumov). Pri nas imajo sindikati v podjetjih vzpostavljene formalne organizacijske enote, ki jim zakon o reprezentativnosti sindikatov pod določenimi pogoji (deponiranje statuta oziroma pravil) priznava celo status pravnih subjektov. Sindikati pri nas torej organizirano delujejo tudi znotraj oziroma na ravni podjetja.

- c) Visok odstotek članstva zaposlenih v naših sindikatih je bolj primerljiv s švedskim kot pa z nemškim.

Gornje vprašanje smo seveda odprli le kot zanimivost, kajti problematiko, ki spremlja uvedbo dualnega sistema delavskih predstavništev v podjetjih, smo teoretično obširneje obdelali že v enem prejšnjih poglavij.

8.3. Aplikacija zakonskega modela delavske participacije

8.3.1. Odprta vprašanja uresničevanja zakona v praksi

Izhajajoč iz zgoraj opisanih značilnosti slovenskega zakonskega modela delavske participacije lahko ugotovimo, da je zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju vsebinsko gledano vsekakor eden najbogatejših tovrstnih zakonov v svetu. Omogoča namreč najvišji možni nivo delavske participacije, saj v osnovi vsebuje praktično vse najnaprednejše rešitve, ki so jih doslej v tem pogledu razvili v svetu.

Žal pa je treba istočasno ugotoviti, da je zakon precej bolj šibak v nomotehničnem pogledu, torej z vidika konstrukcije, dodelanosti nekaterih rešitev ter pravne preciznosti posameznih določb. Poleg že omenjenega **problema nepravilnega razumevanja in dojetja bistva delavske participacije** tako med managerji kot tudi med delavci, ki predstavlja in bo verjetno še precej časa predstavljal glavno oviro za hitrejše uveljavljanje tega sistema v praksi, pomenijo prav nomotehnične pomanjkljivosti zakona enega glavnih problemov njegove aplikacije v konkretnih razmerah. Številne zakonske rešitve so se že v dosedanji razmeroma kratki praksi uveljavljanja tega zakona v nekaterih že olastninjenih podjetjih, izkazale kot premalo domišljene, nezadostno izdelane, pomanjkljive ali celo neprimerne. V okviru te razprave seveda ne bo mogoče vseh tudi natančneje analizirati, ampak se lahko omejimo le na analizo treh glavnih sklopov praktičnih vprašanj uresničevanja tega zakona, ki izvirajo iz njegove **nomotehnične nedodelanosti**. Gre zlasti za naslednje:

- a) pri določanju konkretnih oblik delavskih predstavništev v organih podjetja se zakon opira izključno le na takšno upravljalno strukturo, kakršno ZGD (zakon o gospodarskih družbah) predpisuje za delniško družbo, čeprav vemo, da je delniška družba le ena od šestih različnih možnih oblik gospodarskih družb, zaradi česar je sedanja ureditev participativnega položaja delavcev v različnih oblikah gospodarskih družb v bistvu diskriminatorna;
- b) zaradi nejasne zakonske ureditve, se v teoriji pojavljajo zelo različne interpretacije posameznih pravnih institutov, v praksi pa se na podlagi tega uveljavljajo različne koncepcije teh institutov (npr. tri različne koncepcije instituta delavskega direktorja);
- c) kljub načelni opredelitvi za dualni sistem delavskih predstavništev zakon ni

postavil dovolj jasne ločnice med pristojnostmi in področji dela sindikata(ov) in voljenih delavskih predstavništev, zaradi česar v praksi že prihaja do precejšnje zmede in celo nepotrebnih konfliktov znotraj sistema delavske participacije v posameznih podjetjih.

V nadaljevanju bomo skušali na kratko analizirati vsakega od zgoraj navedenih sklopov odprtih vprašanj posebej.

1.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) določa, da upravljalno strukturo v delniški družbi poleg skupščine delničarjev sestavljata še uprava in nadzorni svet. Skladno s tem je zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZGD) določil, da imajo delavci:

- najmanj eno tretjino, v podjetjih z več kot 1.000 delavci pa najmanj eno polovico svojih predstavnikov v nadzornem svetu;
- delavskega direktorja, ki je v 78. členu definiran kot "predstavnik delavcev v upravi".

V zvezi s tem se je seveda v praksi takoj pojavilo vprašanje: Kaj pa je z delavskimi predstavništvami v organih tistih podjetij, ki niso organizirana kot delniške družbe in nimajo uprave ter nadzornega sveta, ampak imajo druge oziroma drugače sestavljene in imenovane organe upravljanja? Zakon o gospodarskih družbah namreč upravo in nadzorni svet predpisuje kot obvezna organa le za delniško družbo in še to glede nadzornega sveta velja po 261. členu le pogojno. Ali je bil res namen zakonodajalca, da delavce v drugih oblikah gospodarskih družb prikrajša za tako pomembno participacijsko obliko kot je neposredno predstavništvo v organih upravljanja podjetja?

Skoraj zanesljivo ni bil namen zakonodajalca uveljaviti takšne diskriminatorne ureditve, pač pa je le-ta posledica nomotehnične pomanjkljivosti zakona. Žal je to že povzročilo spore med svetom delavcev in vodstvom v nekaterih podjetjih, ki niso organizirana kot delniške družbe, in jih bo povzročalo tudi v prihodnje. Verjetno bo mnogo teh sporov prišlo tudi pred sodišče, kar pa seveda ne gre v prid hitrejšemu uveljavljanju predvidenega sistema delavske participacije v praksi.

Najboljšo rešitev omenjenega problema bi vsekakor predstavljala **takojšnja sprememba ustreznih določil ZSDU**. Po nemškem vzoru bi v tem smislu veljalo v zakonu posplošiti označbe organov upravljanja, v katerih imajo delavci pravico do svojih predstavnikov. Tako bi bilo treba namesto pojma "uprava" v zakonu uporabiti splošnejši pojem "organ, ki je pristojen za vodenje poslov in zastopanje podjetja", namesto pojma "nadzorni svet" pa označbo "organ, ki je pristojen za izvajanje nadzora nad vodenjem poslov podjetja". S tem bi bili odpravljeni vsi dvomi glede vprašanja, ali imajo delavci pravico do svojih predstavništev v organih upravljanja le v delniški družbi ali tudi v vseh ostalih oblikah gospodarskih družb.

Zakon ob benevolentnosti vodstva in sveta delavcev sicer omogoča tudi ustrezno rešitev tega problema znotraj posameznega podjetja, žal pa je ne zagotavlja, če takšne benevolentnosti ni. Možnost rešitve se namreč skriva v določbi 1. odstavka 5. člena, ki omogoča, da se s participacijskim dogovorom kot avtonomnim pravnim

aktom med drugim določijo **tudi drugi oziroma drugačni načini sodelovanja delavcev pri upravljanju** v posameznem podjetju poleg tistih, ki jih določa že zakon. Partnerja se torej lahko na nivoju vsakega konkretnega podjetja samostojno dogovorita za predstavništvo delavcev v katerihkoli organih podjetja. Problem je, kot rečeno, samo v tem, da zakon rešitve ne zagotavlja, ampak jo le omogoča. Uporaba te zakonske možnosti pa je v celoti odvisna od tega, v kolikšni meri je vodstvo v konkretnem podjetju naklonjeno ideji visoko razvitega participativnega managementa.

2.

Kot že rečeno, je inštitut delavskega direktorja tipičen primer problemov, do katerih prihaja zaradi ne dovolj precizne zakonske ureditve nekaterih participacijskih oblik. Delavski direktor je sicer v 78. členu jasno opredeljen kot delavski predstavnik, vendar pa zakon žal istočasno ni dovolj jasno opredelil njegovih funkcij, statusa, pooblastil in odgovornosti znotraj uprave, ki sicer logično izvirajo iz njegovega temeljnega poslanstva, to je delavskega predstavništva v upravi kot povsem managerskem organu. Posledica tega je, da je teorija razvila tri različne koncepcije inštituta delavskega direktorja na podlagi razlik v interpretaciji konkretnih zakonskih določil, in sicer:

- a) po eni koncepciji je delavski direktor že zaradi dejstva, da je enakopraven član uprave, tretiran kot manager, kar hkrati pomeni, da je zastopnik kapitala in ne zastopnik dela;
- b) po drugi koncepciji, ki se strogo opira na določbo 78. člena ZSDU, je delavski direktor ena od oblik delavskih predstavništev v pravem pomenu besede;
- c) po tretji koncepciji pa je delavski direktor v bistvu nekakšen "manager - dvoživka", torej manager za kadrovske in socialne področje, ki pa je dolžan istočasno zastopati interese kapitala in interese dela.

Ne da bi se spuščali v razpravo o utemeljenosti posameznih zgoraj navedenih koncepcij lahko tudi v tem primeru ugotovimo, da bo potrebno ob prvi priložnosti zakonsko ureditev nekaterih pomembnejših participacijskih oblik ustrezno korigirati.

3.

O vprašanju ustrezne razmejitve področij dela in pristojnosti med sindikalnimi in voljenimi delavskimi predstavništvi v podjetju smo v tej razpravi že obširneje govorili v posebnem poglavju. Dejstvo je, da v našem zakonu to vprašanje ni ustrezno in jasno rešeno, kar povzroča vrsto dvomov. V praksi se zato neredko povsem resno postavlja celo vprašanje, ali bodo odslej (ko bodo izvoljeni novi sveti delavcev) sindikati v podjetjih sploh še lahko delovali na nivoju podjetja, kar je seveda nesmisel. Še bolj tragično pa je, da so se zaradi omenjenih nejasnosti v nekaterih podjetjih že pojavili med sveti delavcev in sindikati konflikti, medsebojna konkurenca, podvajanje delovanja itd., kar je v vsakem primeru izredno škodljivo za nadaljnji razvoj sistema delavske participacije. Zato bo potrebno to vprašanje čimprej ustrezno rešiti, tako v teoriji kot tudi v zakonu.

Zanesljivo je, da se bodo v fazi uresničevanja zakona v praksi odprla tudi številna druga vprašanja, na katera zaenkrat še nimamo ustreznih odgovorov. Pomembno pa je, da se tudi slovenska stroka, ki je zaenkrat na tem področju žal še izredno šibka, čimprej zave bistva in pomena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju in začne konstruktivno sodelovati pri iskanju najprimernejših rešitev za razvoj in delovanje sistema delavske participacije, tako v zakonodaji kot v vsakodnevni praksi.

8.3.2. Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju in razvijanju sistema delavske participacije

Če delavsko participacijo pojmuje kot obliko participativnega managementa in kot sredstvo za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetij, je uveljavljanje in razvoj tega sistema v praksi vsekakor tudi pomembno področje dela in naloga kadrovskih služb v podjetjih. Sistem delavske participacije je torej predvsem eden od elementov kadrovskega managementa v podjetju.

Naloge kadrovskih služb podjetij v zvezi z uveljavljanjem in razvojem sistema delavske participacije so številne. Naštejmo le nekatere najpomembnejše:

1.

Razvijanje dodatnih in specifičnim razmeram prilagojenih oblik in načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju izven tistih, ki jih določa že zakon. Slovenski zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju namreč določa le minimum participacijskih pravic zaposlenih, medtem ko je mogoče s t. i. participacijskim dogovorom (dogovor med svetom delavcev in delodajalcem) avtonomno določiti tudi več participacijskih pravic, kot jih zagotavlja že zakon, ter druge načine sodelovanja zaposlenih pri upravljanju poleg tistih, ki jih ureja že zakon. S tem so odprte praktično neomejene možnosti za avtonomno plemenitenje in razvijanje specifičnim razmeram prilagojenega sistema delavske participacije znotraj vsakega posameznega podjetja. Vse je, kot rečeno, odvisno od inovativnosti in kooperativnosti konkretnih pogajalskih partnerjev ter njihovega splošnega odnosa do tega sistema.

2.

Usposabljanje managerjev na vseh organizacijskih ravneh v podjetju za participativno vodenje in komuniciranje. Participativno vodenje in komuniciranje je vsekakor eden od osnovnih elementov izvajanja uspešnega participativnega managementa, vendar pa je to tudi silno zahtevna managerska veščina, ki jo je brez načrtnega usposabljanja izredno težko obvladati. Zato predstavlja usposabljanje vseh vodilnih in vodstvenih delavcev na tem področju enega temeljnih predpogojev za uspešno delovanje sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju v praksi.

3.

Strokovna pomoč nosilcem kadrovanja pri oblikovanju ustreznih kriterijev in postopkov za kadrovanje delavskih predstavništva v podjetju (svet delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu, delavski direktor). Uspešnost delovanja celotnega sistema delavske participacije v podjetju je v veliki meri odvisna

od ustrezne kadrovske zasedbe delavskih predstavništev, ki je zato objektivno tudi v interesu delodajalca. Kadrovanje na funkcije delavskih predstavnikov je torej v bistvu sestavni del celovite kadrovske politike v podjetju in je v strokovnem pogledu načeloma ravno tako zahtevno kot "redno" kadrovanje v podjetju. Oblikovanje kriterijev za kandidiranje na posamezne delavsko-predstavniške funkcije ter evidentiranje in kandidiranje so postopki, ki so po vsebini analogni postopkom določanja izobrazbenih in drugih pogojev za zasedbo delovnih mest, oglasnim oziroma razpisnim postopkom ter postopkom izbire med prijavljenimi kandidati. Zato jih je vsekakor mogoče kvalitetno opraviti le ob temeljitem poznavanju in uporabi pravil kadrovske stroke.

Dejstvo pa je, da nosilec kadrovanja na funkcije v delavskih predstavništvih niso kadrovske službe podjetij, ki so za izvajanje tovrstnih nalog ustrezno usposobljene, ampak je vodenje vseh kadrovskih postopkov v obravnavanih primerih v pristojnosti delavcev samih, njihovih predstavniških organov in deloma tudi sindikatov. Zato je vsestranska strokovno-svetovalna pa tudi tehnična pomoč kadrovskih služb pri oblikovanju kriterijev za kadrovanje in izvajanju vseh kadrovskih postopkov za delavska predstavništva, če ne nujna, pa vsaj zelo priporočljiva.

4.

Izobraževanje in usposabljanje delavskih predstavnikov za uspešno vključevanje v proces sprejemanja upravljalških odločitev. Sistem delavske participacije je v naših razmerah nekaj povsem novega in doslej nepoznanega, kajti bivše "integralno delavsko samoupravljanje" in sedanje delavsko soupravljanje v bistvu nimata veliko skupnega. Zato je treba ljudi, ki naj bi v podjetju opravljali delavsko-predstavniške funkcije, s tem sistemom, njegovim bistvom in načinom funkcioniranja skozi izobraževanje najprej temeljito seznaniti. Z njihovim nadaljnjim izobraževanjem in usposabljanjem pa jih je treba usposobiti za tvorno sodelovanje pri sprejemanju tudi najbolj zahtevnih poslovnih odločitev v podjetju. Le tako je namreč mogoče pričakovati, da celoten sistem delavske participacije v podjetju ne bo le formalizem, ki bi bil sam sebi namen, ampak bo resnično lahko prinašal pričakovane pozitivne rezultate. Izobraževanje in usposabljanje za participacijo je tudi nujen element oblikovanja ustrezne participativne kulture v podjetju.

5.

Razvoj sistema obveščanja delavcev in njihovih predstavnikov o zadevah, pomembnih za njihovo angažiranje v procesu dela in upravljanja podjetja. Odveč je verjetno posebej utemeljevati pomen vsestranskega in kvalitetnega internega obveščanja za delovanje sistema delavske participacije v podjetju. Vsekakor pa se je treba zavedati, da bodo slabo obveščeni delavci tudi slabo integrirani v organizacijo. Še posebej pomembno je seveda kvalitetno obveščanje članov svetov delavcev in drugih delavskih predstavnikov, od katerih se pričakuje konstruktivno sodelovanje pri organizacijskem odločanju. Zato je vzpostavitev sistema obveščanja za potrebe funkcioniranja delavske participacije v podjetju vsekakor zelo zahtevna naloga.

6.

Razvoj ustreznih metod in tehnik komuniciranja med vodstvom in svetom delavcev. Svet delavcev po zakonu uresničuje svoj vpliv na upravljanje podjetja na štiri načine. Zakon posebej določa zadeve, o katerih mora vodstvo podjetja svet delavcev le obveščati, zadeve, glede katerih se mora z njim posvetovati pred sprejemom odločitve, zadeve, glede katerih mora za odločitev pridobiti njegovo soglasje ter primere, ko lahko svet delavcev začasno zadrži odločitev vodstva ter sproži arbitražni postopek. Vsak od navedenih načinov sodelovanja sveta delavcev pri upravljanju zahteva specifične metode in tehnike komuniciranja med vodstvom podjetja in svetom delavcev, ki pa jih bo treba šele razviti. Praksa na tem področju je namreč zaenkrat še zelo revna.

7.

Definiranje statusa sindikatov in načina njihovega vključevanja v sistem delavske participacije. Problematika razmerij med sindikalnimi in delavskimi predstavništvi ter načina vključevanja sindikatov v sistem delavske participacije v podjetju nasploh je bila v dosednji razpravi že večkrat omenjena in analizirana. Vsekakor ta vprašanja lahko uvrstimo med ključna teoretična in praktična vprašanja nadaljnjega razvoja sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju pri nas. Seveda nihče ne pričakuje, da bodo kadrovske službe podjetij pri reševanju teh vprašanj znotraj podjetij nastopale v vlogi arbitra, na vsak način pa je lahko njihovo strokovno sodelovanje in pomoč sindikalnim in delavskim predstavništvom v tem pogledu izjemno dragoceno.

8.

Zagotavljanje materialnih, tehničnih in drugih pogojev za delo delavskih predstavništev. Osnovne pogoje za delo sveta delavcev in drugih delavskih predstavništev, ki jih mora zagotoviti podjetje, so določeni že z zakonom, natančneje pa se uredijo s participacijskimi dogovori v posameznih podjetjih. V praksi pa je skrb za zagotavljanje teh pogojev, zlasti prostorskih in administrativno-tehničnih, bolj ali manj prepuščena kadrovskim službam podjetij. V kontekstu vsega doslej povedanega seveda tudi v tem pogledu velja priporočilo, da se delavskim predstavništvom v okviru objektivnih možnosti zagotovijo čim ustrežnejši materialni pogoji za njihovo delo.

9. ZAKLJUČEK

1.

V približno sto letih svojega razvoja je znanost o organizaciji in managementu postopno dograjevala svoje poglede na pomen človeškega dejavnika v organizaciji. Danes lahko rečemo, da velik pomen človeškega dejavnika za uspešnost organizacije v teoriji ni več sporen. Vse bolj prevladuje prepričanje, da so konkurenčna prednost organizacije ljudje - izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njej razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k njeni rasti. Za današnjo organizacijo je ključno, da na zaposlene ne gleda več kot na strošek, ampak kot na pomemben vir.

Kako čim bolj optimalno izkoristiti obstoječi človeški potencial v organizaciji, je zato postalo eno ključnih vprašanj sodobnega managementa. Organizacijska znanost, pa tudi praksa se namreč že dolgo zavedata omejenih učinkov zgolj ekonomske motivacije v tem pogledu.

Tako teorija kot praksa managementa vse bolj ugotavljata, da je ključ rešitve tega vprašanja predvsem v prijemih, ki prispevajo k izgrajevanju čim višje stopnje pripadnosti zaposlenih organizaciji oziroma k čim bolj vsestranski integraciji (vključenosti) zaposlenih v organizacijo, kar ima lahko vsestransko ugodne motivacijske učinke. Le ljudje, ki se identificirajo z organizacijo, so namreč pripravljeni prispevati največ, kar je v njihovi moči, k čim boljšim rezultatom lastnega in skupnega dela v organizaciji. Ukazovanje, kontroliranje in kaznovanje kot temeljni principi klasičnega managementa pa prav gotovo niso prava pot za doseg tega cilja.

Pripadnost zaposlenih organizaciji je mogoče izgrajevati predvsem z odpiranjem čim širših možnosti za njihovo ustvarjalno (individualno in kolektivno) sodelovanje v procesih organizacijskega odločanja na vseh ravneh, torej prek različnih oblik participativnega managementa. Končni in najvišji možni cilj razvijanja participativnega managementa v organizaciji je najbolj slikovito opisal John Case v geslu: "Naš cilj je podjetje, v katerem bodo vsi zaposleni razmišljali kot lastniki".

Poleg izgrajevanja pripadnosti in integracije zaposlenih v organizacijo zaradi doseganja željenih motivacijskih učinkov pa ima (predvsem kolektivno) vključevanje zaposlenih v upravljanje še en izredno pomemben poslovni cilj. To je zagotovitev t. i. ravnotežnega upravljanja podjetij. Sistem voljenih delavskih predstavništev v podjetju in njihovih zakonskih pristojnosti glede možnosti vplivanja na sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev namreč omogoča ustrezno in pravočasno upoštevanje interesov zaposlenih kot enega ključnih dejavnikov organizacije pri oblikovanju teh odločitev. To pa je lahko ključnega pomena za ustvarjanje in vzdrževanje stabilnega notranjega poslovnega okolja. Če so namreč s posamezno poslovno odločitvijo resneje prizadeti interesi kateregakoli od ključnih "notranjih" udeležencev organizacije (interesi lastnikov kapitala, interesi podjetja kot osamosvojenega in personificiranega kapitala, interesi zaposlenih), lahko pride do hujših motenj v poslovanju in s tem do negativnih posledic za uspešnost poslovanja (teorija upravljanja na podlagi ravnotežja interesov).

Razvoj ideje o participativnem managementu v okviru organizacijske znanosti je mogoče spremljati skozi dela različnih avtorjev praktično že iz obdobja klasične organizacije. Prve elemente organizacijskega behaviorizma, kar je po svoje celo nekoliko presenetljivo, lahko pravzaprav zasledimo že v stališčih Taylorjevega sodelavca H. Gantta ter nekaterih drugih teoretikov klasične šole organizacije (H. Mustenberg, L. M. Gilbreth itd.). Kot pravega "očeta participativnega managementa" pa verjetno lahko z vso pravico označimo Oliverja Sheldona, ki je k svoji knjigi "Filozofija managementa" že leta 1923 razvil idejo o soodločanju delavcev pri odločitvah, povezanih s pogoji dela, ter o sodelovanju delavcev pri delitvi uspeha industrije glede na njihov prispevek.

Pravo prelomnico v razvoju behaviorističnih organizacijskih teorij, iz katerih se napaja ideja o participativnem managementu, pa seveda predstavljajo izsledki znamenitega Hawthorne eksperimenta skupine Eltona Mayo, ki postavijo v ospredje zanimanja organizacijske znanosti medčloveške odnose (human relations). Ta najbolj znani industrijski eksperiment vseh časov neizbrisno zaznamuje nadaljnji razvoj znanosti o organizaciji in managementu z ugotovitvami o velikem pomenu človeškega dejavnika za organizacijsko uspešnost in ima velik vpliv na vse kasnejše avtorje, ki so se v svojih delih ukvarjali s temi vprašanji. Od predvojnih teoretikov velja v obravnavanem smislu posebej omeniti zlasti Lutherja Gullicka in Chesterja Barnarda.

Po drugi svetovni vojni k nadaljnjemu oblikovanju ideje o participativnem managementu močno prispevajo zlasti nekatere znane motivacijske teorije, od katerih velja kot izrazito teoretično podporo tej ideji omeniti zlasti motivacijsko teorijo Douglasa Mc Gregorja. Med povojnimi teoretiki, ki jih lahko štejemo za utemeljitelje participativnega managementa, je vsekakor treba izpostaviti zlasti tudi Rensisa Likerta in njegov "sistem 4" kot pravi participativni model vodenja, kateremu naj bi bila ustrezno prilagojena tudi organizacijska struktura, temelječa na participativnih skupinah ("Likertova struktura povezujočih žebličkov"). Praktično nemogoče je potem naštetih še vse druge pomembne sodobne organizacijske teoretike od Chrisa Argyrisa, Kurta Lewina, Pascala in Athosa ter W. Ouichija do Toma Petersa, Petra Druckerja in ostalih, ki sodijo med zagovornike participativnega managementa. Ugotovimo lahko le to, da prevladujoča sodobna organizacijska teorija v osnovi odklanja direktivni management in priporoča čim širše vključevanje zaposlenih v organizacijsko odločanje. Pri tem pa se opira tudi na izsledke številnih empiričnih raziskav o prednostih participativnega managementa.

Sodelovanje delavcev pri organizacijskem odločanju pa ni edina možna oblika udeležbe (participacije) zaposlenih v organizaciji, s katero je mogoče izgrajevati pripadnost zaposlenih organizaciji. V ta namen se v svetu razvijata zlasti tudi udeležba delavcev na poslovnem rezultatu oziroma dobičku (finančna participacija, profit sharing) skupaj z drugimi "sistemi za zainteresiranost" ter udeležba oziroma participacija zaposlenih v lastništvu osnovnega kapitala (notranje delničarstvo). Če s pojmom participativni (udeležbeni) management razumemo razvijanje tudi drugih oblik participacije (udeležbe) zaposlenih v organizaciji poleg participacije pri odločanju, govorimo o t. i. "**integralni konceptiji participativnega managementa**". Ta obsega tudi izgrajevanje ustreznih podpornih mehanizmov za uresničevanje participacije zaposlenih, kamor sodijo zlasti: oblikovanje participativne organizacijske strukture, participativno vodenje in komuniciranje ter oblikovanje participativne organizacijske kulture in klime.

Vsekakor pa osnovna oblika (so)udeležbe zaposlenih v organizaciji ostaja participacija pri organizacijskem odločanju, ki je lahko **individualna** (na delovnem mestu o vprašanih izvajanju dela) ali **kolektivna** (prek delavskih predstavništev o skupnih zadevah v organizaciji). Vsi sistemi delavske participacije, ki vključujejo tudi kolektivno participacijo zaposlenih, zasledujejo poleg željenih motivacijskih učinkov kot temeljnega cilja tudi drugi prej omenjeni pomemben cilj, to je zagotovitev ravnotežnega upravljanja podjetja z upoštevanjem vseh relevantnih organizacijskih interesov. Večina teh sistemov je tudi zakonsko urejenih, kar pomeni, da vsi tovrstni zakoni, vključno z našim zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju, v svojem najglobljem bistvu pomenijo le legalizacijo (uzakonitev) določene pojavnosti oblike participativnega managementa.

Ni nujno, da se uveljavljanja delavske participacije v posamezni državi lotijo s pomočjo zakonske prisile. Dejstvo, da so se v nekaterih državah odločili za zakonitev določenih oblik sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetij, pomeni predvsem to, da se razvoj delavske participacije tretira kot nacionalni projekt, s katerim se poleg čistih ekonomskih ciljev zasledujejo predvsem tudi splošno demokratizacijski družbeni cilji.

Zakonska ureditev sistema participacije zaposlenih pri upravljanju je značilna le za evropske države (vendar ne vse). V Ameriki se različne oblike participacije zaposlenih pod vplivom organizacijske teorije razvijajo avtonomno znotraj posameznih organizacij in niso uzakonjene. Prav tako, čeprav visoko razvit, sistem delavske participacije ni zakonsko urejen na Japonskem, kjer pa je njegovo uresničevanje v praksi močno determinirano s specifično nacionalno in organizacijsko kulturo.

Prav omenjeni različni formalni pristopi k uresničevanju participacije zaposlenih v praksi razvitih držav kažejo na to, da je razvoj participativnega managementa in različnih oblik participacije zaposlenih pri odločanju pogojen z različnimi dejavniki, med katerimi velja poleg organizacijske znanosti omeniti zlasti tudi: **etos časa in okolja, kulturo okolja, politične ideje in usmeritve, dejavnost sindikatov, stopnjo znanstveno-tehnološkega razvoja in dejavnost mednarodnih organizacij**. Zlasti v Evropi je po drugi svetovni vojni za nastanek zakonodaj o delavski participaciji odločilen močan vpliv demokratičnih političnih idej ter sindikatov. Zato je bila uvedba sistema participacije zaposlenih pri odločanju v podjetjih v začetni fazi razumljena le kot demokratična ("industrijska demokracija") in manj kot organizacijska pridobitev (participativni management). V času, ko je bil v Nemčiji sprejet prvi zakon o soodločanju (1951), namreč znotraj organizacijske teorije ideja o participativnem managementu še niti ni dozorela.

Iz navedenega razloga je prav v Nemčiji mogoče zaznati največje "vzpone in padce" v razvoju delavske participacije, kajti med managementom je bila v začetku sprejeta s precejšnjim odporom. Mnogi managerji so jo razumeli zgolj kot pridobitev ene strani, to je delavcev, na škodo delodajalcev. Vendar pa nemški avtorji danes sami ugotavljajo, da je prodor novejših organizacijskih teorij o participativnem managementu bistveno spremenil odnos managerjev do delavske participacije, ki tako postaja vse bolj pozitiven. V sistemu delavske participacije vse bolj vidijo orodje uspešnega managementa in ga tako tudi uresničujejo v praksi.

Naša ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju se v veliki meri zgleduje po nemški zakonodaji. **Zelo koristno pa bi bilo, če se naša praksa ne bi zgledovala po pretekli, ampak le po novejši nemški praksi, ki sistem sodelovanja delavcev pojmuje in uresničuje kot obliko naprednega (participativnega) modela managementa.** Za pravilno razumevanje bistva sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju v navedenem smislu pa bo potrebno (in smiselno) veliko truda vložiti v ustrezno izobraževanje tako naših managerjev kot tudi sindikalnih in voljenih delavskih predstavnikov. Sistem bo namreč lahko uspešen le ob pravilnem odnosu z obeh strani. Prav tako pa bo izjemno pomembno vlogo na tem področju odigralo tudi delovanje kadrovske službe v naših podjetjih. Če bodo k uresničevanju sistema delavske participacije pristopile konstruktivno in s pozitivnim odnosom, bo lahko njihov prispevek k hitrejšemu napredku na tem področju izjemno velik, in obratno.

2.

Že uvodoma smo ugotovili, da bo eno najhujših ovir za hitrejšo uveljavljanje zakonskega modela delavske participacije v praksi predstavljajo široko razprostranjeno in globoko zakoreninjeno nerazumevanje bistva tega sistema tako med managerji kot tudi med delavci. Z drugimi besedami to pomeni, da imamo v tem trenutku v Sloveniji opravka z razmeroma **nizko participacijsko osveščenostjo in neugodno splošno participacijsko klimo.** Zunanji pokazatelji trenutnega stanja na tem področju so zlasti:

- odklonilen odnos pretežnega dela slovenskega managementa, ki se kaže skozi predloge Združenja delodajalcev Slovenije za spremembe zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju v smislu zmanjševanja participacijskih pravic zaposlenih ter skozi negativna stališča posameznih vidnejših managerjev in predstavnikov managerskih združenj, objavljenih v dnevnem in strokovnem tisku;
- precejšnja pasivnost slovenskih sindikatov ter političnih strank na tem področju;
- neinicativnost vlade in predvsem Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve v zvezi z uresničevanjem zakona, ki sta ga sama predlagala;
- skoraj neverjetno indolenten in neploden odnos slovenske družboslovne znanosti do tega pomembnega segmenta industrijskih razmerij.

Medtem ko je razmeroma odklonilen odnos managementa kljub vsemu, kar je bilo v tej razpravi povedanega o ekonomskih in drugih prednostih delavskega soupravljanja kot oblike participativnega managementa, do neke mere razumljiv, pa je manj razumljiva pasivnost ostalih zgoraj navedenih faktorjev v zvezi s hitrejšim uveljavljanjem zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju v praksi. Težko je sicer reči, kdo in kje bi moral začeti najprej ukrepati za izboljšanje splošnih razmer v obravnavanem smislu, bolj ali manj jasno pa je, da bi bilo treba v ta namen čimprej zagotoviti predvsem dvoje, in sicer:

- a) načrten in organiziran razvoj znanosti in stroke na področju sodobnih industrijskih razmerij, ki bosta sposobni usmerjati prakso in zadovoljevati njene potrebe po pomoči pri reševanju odprtih vprašanj;

- b) široko zastavljen in proračunsko podprt program izobraževanja in usposabljanja managerjev ter novoizvoljenih delavskih ter sindikalnih predstavnikov za izvajanje sistema delavske participacije v praksi.

V tem pogledu bi verjetno veljalo tudi v Sloveniji razmišljati o ustanovitvi posebnega **inštituta za industrijsko demokracijo** (po možnosti v okviru ene od družboslovnih fakultet) ali druge podobne ustanove, ki bi se ukvarjala s proučevanjem sicer precej širokega in žal pri nas po krivici še povsem zanemarjenega področja sodobnih industrijskih razmerij (delavska participacija, sindikati, mednarodno povezovanje delavskih in delodajalskih združenj itd.).

Poskus vsaj skromnega prispevka in začetne spodbude za bodoči hitrejši razvoj slovenske znanosti na tem področju pa naj bi predstavljala tudi ta teoretična razprava.

3.

Podobno kot smo zgoraj ugotovili glede splošne družbene klime in osveščenosti na področju razvoja sistema delavske participacije v Sloveniji, lahko ugotovimo tudi glede razvitosti participativne organizacijske kulture in stanja participativne organizacijske klime znotraj pretežne večine slovenskih podjetij. Kljub dolgoletni tradiciji delavskega samoupravljanja lahko rečemo, da smo po radikalnem preobratu v razumevanju in pravni reviziji položaja in pooblastil managementa v družbenih podjetjih ter praktični (čeprav ne tudi formalni) ukinitvi nekdanjega samoupravljanja, do česar je prišlo koncem 80-ih in v začetku 90-ih let na podlagi (t. i. Markovičevega) zakona o podjetjih, **pri izgrajevanju participativne organizacijske kulture in klime marsikje spet popolnoma na začetku**. V zadnjih nekaj letih se je namreč v mnogih podjetjih nekdanje samoupravljanje sprevrglo v najbolj primitivno obliko avtoritativnega managementa. Čeprav stvari seveda ne kaže posploševati, lahko rečemo, da je sorazmerno malo podjetij obdržalo ustrezen nivo participativne organizacijske kulture in klime, ki bosta omogočila lahek in uspešen prehod iz bivšega samoupravljanja v novi sistem delavskega soupravljanja na podlagi sedaj veljavne zakonodaje. Drugod pa bo treba z izgrajevanjem participativne organizacijske kulture začeti praktično povsem na novo.

Poleg aktivnosti, ki jih v tem smislu predlaga Robbins in smo jih v tej razpravi že navedli, je mogoče na podlagi obstoječe literature priporočiti zlasti naslednje ukrepe in aktivnosti za načrtno oblikovanje participativne organizacijske kulture v podjetjih:

- izgradnja "dvosmernega simetričnega informacijskega sistema", ki zagotavlja reden pretok popolnih in pravočasnih relevantnih informacij od managementa k zaposlenim in obratno;
- uvedba prakse rednih ali tematskih pogovorov v skupinah o pomembnih poslovno-organizacijskih vprašanjih (kakovost, okolje, varnost, novosti v stroki, poslovanje), pri čemer so lahko za zgled R&R skupine (rights and responsibilities - pravice in obveznosti), ki jih poznajo v ZDA;
- organiziranje tekmovanj za najboljše ideje (zmanjševanje stroškov, povečanje dobička itd.), ki lahko predstavljajo pomembno spodbudo razvoju t. i. individualne participacije;
- uvedba ustreznega sistema pomoči zaposlenim pri reševanju raznovrstnih

problemov (npr. v podjetju lahko obstaja praksa, da zaposleni različne probleme zapišejo na poseben obrazec "zaradi naslednjega ne morem uspešno izvajati svojih delovnih nalog in dosegati boljših rezultatov");

- namestitvev posebnih nabiralnikov za pobude, predloge in vprašanja zaposlenih, ki lahko bistveno pripomorejo k boljši komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi, če je s strani vodstva zagotovljen ustrezen odziv na tako podane pobude, predloge in vprašanja;
- uvajanje sistemov za vključevanje zaposlenih v program izboljševanja kakovosti (npr. krožki kakovosti itd.);
- zagotovitev dodatnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na različnih strokovnih področjih, s katerim se izboljšuje sposobnost zaposlenih za kvalificirano vsestransko sodelovanje v procesu poslovnega odločanja;
- organizacija študijskih krožkov in drugih oblik izmenjave znanja in idej iz različnih strokovnih področij;
- oblikovanje posebnega "participativnega kodeksa" v organizaciji, ki naj predstavlja vodilo za obnašanje in ravnanje vseh zaposlenih, vključno z managerji, v procesu sprejemanja poslovnih odločitev;
- postopno vgrajevanje različnih že znanih prijemov za oblikovanje in vzdrževanje participacijske kulture (ceremonije, obredi, rituali, miti, slogani, simboli itd.);
- uvedba rednih oblik neposrednih srečanj (sestanki, razgovori, zbori itd.) direktorjev in drugih managerjev z zaposlenimi;
- širše razvijanje neformalnih oblik vzpostavljanja medsebojnih stikov med zaposlenimi (družabna srečanja, športne aktivnosti, izleti, praznovanja itd.), s katerimi se izboljšuje splošna klima v medsebojnih odnosih.

V okviru zaključnih predlogov velja še enkrat posebej poudariti predvsem veliko vlogo in pomen dejavnosti kadrovske službe za uspešno uresničevanje zakonsko predvidenega sistema delavske participacije znotraj posameznih podjetij, kadrovskim in delavskim direktorjem pa predlagati, da se takoj po končanem lastninskem preoblikovanju podjetij intenzivno lotijo nalog s tega področja, ki smo jih natančneje opredelili v enem prejšnjih poglavij.

10. VIRI

10.1. Literatura

Agathonos - Mähr B., The Right of Worker Co-participation in the Member States of the Council of Europe a Comparative Survey, Zbornik razprav domačih strokovnjakov in ekspertov Sveta Evrope na kolokviju, oktobra 1992, Ljubljana

Antoni C.H., Spremenjena vloga mojstra ob uvedbi skupinskega dela, Organizacija - revija za management, informatiko in kadre št. 5, Moderna organizacija, 1995, Kranj

Bevc I., Metodologija za udeležbo zaposlenih pri delitvi dobička (profit sharing), Organizacija - revija za management, informatiko in kadre št. 2, Moderna organizacija, 1995, Kranj

Bohinc R., Upravljanje gospodarskih družb, Lege artis, 1993, Ljubljana

Bohinc R., Švedski sistem korporacijskega prava, Priloga Pravne prakse št. 24, Gospodarski vestnik, 1994, Ljubljana

Bolle de Bal M., Plačilo za uspešnost v sodobni družbi, Moderna organizacija, 1990, Kranj

Borko M., Samoocenitev kot orodje za izboljšanje celovite kakovosti in konkurenčnosti, Delo, 3.1.1996, ČGP Delo, Ljubljana

Brekić J. in drugi, Strateški management, Megatrend, 1991, London

Brekić J., Inovativni management, Alinea, 1994, Zagreb

Brekić J., Medsebojna odvisnost globalnega in mezzo managementa, Operativni management, Moderna organizacija, 1995, Kranj

Case J., Podjetje poslovnih ljudi, Delavska enotnost, november 1993, ČZP Enotnost, 1993, Ljubljana

Demb A. in Neubauer F., Upravni odbor, Gospodarski vestnik, 1994, Ljubljana

Duh M., Analiza različnih teorij o politiki podjetja, Organizacija - revija za management, informatiko in kadre št. 2, Moderna organizacija, 1995, Kranj

Florjančič J. in drugi, Globalni in kadrovske management, Moderna organizacija, 1994, Kranj

Goslar M., Izkušnje in problemi socialnega partnerstva v Sloveniji, Inštitut za delo pri PF v Ljubljani, 1994, Ljubljana

Gostiša M., Kako aktivirati novi sistem delavskega soupravljanja, I. del, SKS, 1993, Kranj

Gostiša M., Delavski direktor - menedžer ali delavski predstavnik, Pravna praksa št. 11, Gospodarski vestnik, 1994, Ljubljana

Gostiša M., Sistemi delavske participacije - slovenski model: dober ali slab?, Pravna praksa št. 11, Gospodarski vestnik, 1995, Ljubljana

Gostiša M. in Miklič G., Splošni priročnik za delavsko soupravljanje, ČZP Enotnost in Studio participatis, 1995, Ljubljana

Gostiša M., Razmejitev odgovornosti med managementom, svetom delavcev in sindikati, Zbornik referatov XI. posvetovanja Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj, 1996, Portorož

Gostiša M., Ali ima družba podjetje ali podjetje družbo?, Pravna praksa št. 12, Gospodarski vestnik, 1996, Ljubljana

Grob R., Izkušnje z uvajanjem avtonomnih delovnih skupin v Siemens AG, Organizacija - revija za management, informatiko in kadre št. 5, Moderna organizacija, 1995, Kranj

Gruban B., Pogajanja - sprememba moči ali moč sprememb, Pristop - revija za odnose z javnostmi in komunikacijski management (predstavitvena številka), Ljubljana

Hindle T., Temeljni pojmi Manager, DZS, 1994, Ljubljana

Isham J., Narayan D. in Pritchett L., Does Participation Improve Performance? Establishing Causality With Subjective Data, 1995, The World Bank Economic Review

Ivanjko Š., Organ upravljanja d.d. - sporni pojem, Pravna praksa št. 10, Gospodarski vestnik, 1996, Ljubljana

Ivanko Š., Raziskovanje in projektiranje organizacije, Moderna organizacija, 1992, Kranj

Ivanko Š., Prihajajoče oblike organiziranosti, Organizacija - revija za management, informatiko in kadre št. 8, Moderna organizacija, 1995, Kranj

Jančič Z., Marketing - strategija menjave, Gospodarski vestnik in Studio marketing, 1990, Ljubljana

Jančič Z., Nova knjiga - Nova družba organizacij, Revija Marketing magazin, ČZP Delo, november 1992, Ljubljana

Jančič Z., Nova knjiga - Osvobojeno upravljanje, Revija Marketing magazin, ČZP Delo, januar 1993, Ljubljana

Javornik L., Preveč menedžerjev, premalo voditeljev, Delo - sobotna priloga,

6.4.1996, Ljubljana

Kaltnekar Z., Urednikov dodatek, Organizacija - revija za management, informatiko in kadre št. 4, Moderna organizacija, 1995, Kranj

Kaltnekar Z., Inovativne proizvodne strukture, Organizacija in management - XV. posvetovanje organizatorjev dela, 1996, Portorož

Kanjuo - Mrčela A., Ženske v managementu, ČZP Enotnost, 1996, Ljubljana

Kanjuo - Mrčela A., Delničarstvo zaposlenih - na poti k ekonomski demokraciji, ČZP Enotnost, 1994, Ljubljana

Kanjuo - Mrčela, Lastništvo zaposlenih in uspešnost podjetij, Delavska enotnost št. 19/20, 1996, Ljubljana

Kavčič B., Sodobna teorija organizacije, Državna založba Slovenije, 1991, Ljubljana

Kavčič B., Uspešnost participativnih podjetij, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana

Kavčič B., Delavci in upravljanje, ČZP Enotnost, 1992, Ljubljana

Kavčič B. in Bergant Ž., Uspešno lastninjenje z notranjim odkupom, ITEO, 1994, Ljubljana

Kavčič B., Interakcija mezo in mikromanagementa v podjetju, Operativni management, Moderna organizacija, 1995, Kranj

Kavran D. in Florjančič J., Kadrovska funkcija - management, Moderna organizacija, 1994, Kranj

Kejžar I., Pomen in struktura participativnega komuniciranja, Delavska enotnost št. 10/96, ČZP Enotnost, 1996, Ljubljana

Kyovsky R., Soupravljanje na ravni obrata v ZRN, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana

Kohl H., Soodločanje, zaposlovanje, kolektivna pogodba (nemške izkušnje), ČZP Enotnost, 1995, Ljubljana

Kokalj J., Naši managerji in delegiranje, Organizacija - revija za management, informatiko in kadre št. 1, Moderna organizacija, 1995, Kranj

Kolarić V., Kostić Ž., Stefanović Ž., Osnovi organizacije, Rad, 1980, Beograd

Končar P., Participacija delavcev v podjetju v Franciji, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana

Končar P., Uvod k zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju s komentarjem,

Gospodarski vestnik in Inštitut za delo pri PF v Ljubljani, 1993, Ljubljana

Kopke G., Die sociale Dimension des Binnenmarktes, Europaisches Gewerkschaftsinstitut, 1988, Brüssel

Kovač J., Oblikovanje timske organizacije v podjetju, Organizacija in management - XV. posvetovanje organizatorjev dela, 1996, Portorož

Maddux R., Oblikovanje teama, Mladinska knjiga, 1992, Ljubljana

Marolt J., Management in mezo management, Operativni management, Moderna organizacija, 1995, Kranj

Marolt J., TQM - nov managerski model, Organizacija in management - XV. posvetovanje organizatorjev dela, 1996, Portorož

Martin A. in Dolan P., Nakup in vodenje našega podjetja, EOS design d.o.o., 1995, Ljubljana

Mesner Andolšek D., Niti, močnejše od vrvi, Pristop - revija za odnose z javnostmi in komunikacijski management (predstavitvena številka), Ljubljana

Mežnar D., Institucionalnost in neformalnost delavske participacije, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana

Mihelčič M., Temelji organizacijske teorije, Moderna organizacija, 1993, Kranj

Mihelčič M., Čistost jezika pri poimenovanju organizacijskih funkcij kot pomembna naloga stroke, Organizacija - revija za management, informatiko in kadre št. 4, Moderna organizacija, 1995, Kranj

Možina S. in drugi, Management, Didakta, 1994, Radovljica

Novak M., Ureditev soupravljanja v Španiji, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana

Novak M., Kyovsky R., Jurančič I., Sindikalno pravo, ČZP Uradni list RS, 1992, Ljubljana

Ovin R., Socialno v socialno tržnem gospodarstvu, Socialno partnerstvo in nova družbena razmerja, ZDKDS, 1992, Bled

Postlethwaite R., Solicitors M.L., Management of Employee Owned Companies, The Centre for Employee Ownership and Participation, 1993, London

Prašnikar J., Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih, Sodobno podjetje jutri, CISEF, Ljubljana

Purič I., Finančna participacija kot element integralnega modela participativnega upravljanja, Delavska enotnost št. 19/20, 1996, Ljubljana

Radovan A., O soodločanju delavskih predstavnikov in o aktivnostih Mednarodne organizacije dela na tem področju, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana

Rosenstiel von R., Motivacija za uspešno vodenje(predavanje), Center za usposabljanje vodilnih delavcev Brdo pri Kranju, 1988, Kranj

Rozman R., Kako prevesti "management" v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje?, Organizacija - revija za management, informatiko in kadre št. 1/96, Moderna organizacija, 1996, Kranj

Rus V., Pogled v preteklost in prihodnost soupravljanja, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana

Schneider O., Mitbestimmung und Arbeiterfonds in Deutschland und Schweden, Universität Hohenheim

Skledar Š., Soupravljanje na Švedskem in tehnološke spremembe, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana

Stemberger G., Mitbestimmung in Österreich, Referat na srečanju kadrovskih direktorjev Italije, Avstrije in Slovenije, 1992, Bled

Šarman Z., Montan model soodločanja v ZRN, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana

Šarman Z., Sistem soupravljanja v japonskem podjetju, Podjetje in delo št. 1, Gospodarski vestnik, 1992, Ljubljana

Tavčar M., Etika managementa, sistem vrednot in odgovornost managementa

Treven S. in Kajzer Š., Kako spodbuditi sodelovanje zaposlenih pri pridobivanju konkurenčne prednosti, Organizacija - revija za management, informatiko in kadre št. 2/96, Moderna organizacija, 1996, Kranj

Uhan S., Vrednotenje dela, Moderna organizacija, 1989, Kranj

Uhan S. in drugi, Modra knjiga: Plače v Sloveniji, Moderna organizacija, 1995, Kranj

Verbinc F., Slovar tujk, Cankarjeva založba, 1994, Ljubljana

Vila A., Menedžment in vodenje, I. del, Organizacija in kadri št. 9-10, Fakulteta za organizacijske vede, 1992, Kranj

Vila A., Menedžment in vodenje, Organizacija in kadri št. 26, Fakulteta za organizacijske vede, 1993, Kranj

Vila A., Organizacija in organiziranje, Moderna organizacija, 1994, Kranj

Vodovnik Z., Udeležba delavcev pri upravljanju podjetij v Republiki Italiji, Podjetje in delo št. 3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana

Vodovnik Z., Pravica do sodelovanja delavcev pri upravljanju, Zbornik razprav domačih strokovnjakov in ekspertov Sveta Evrope na kolokviju oktobra 1992, Ljubljana

Vodovnik Z., Soupravljanje zaposlenih v dokumentih Evropske skupnosti, Socialno partnerstvo in nova družbena razmerja, ZDKDS, 1992, Bled

Vodovnik Z., Sodelovanje delavcev pri upravljanju v slovenski pravni ureditvi, Delodajalci in delavci, Inštitut za delo pri PF v Ljubljani, 1993, Ljubljana

Wilmar F., Politik und Mitbestimmung, 1977, Konberg

Zink K. J. in Baeuerle T., Evropski magistrski študij za celovito upravljanje kakovosti, Organizacija - revija za management, informatiko in kadre št. 4, Moderna organizacija, 1996, Kranj

Žužek I., Oris udeležbe delavcev pri upravljanju v Avstriji, Podjetje in delo št.3, Gospodarski vestnik, 1991, Ljubljana

10.2. Predpisi

Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem, Gospodarski vestnik, 1993, Ljubljana

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju s komentarjem, Gospodarski vestnik in Inštitut za delo pri PF v Ljubljani, 1993, Ljubljana

Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (Uradni list RS št. 55/92 in 31/93)

Evropska socialna listina s protokolom, Svet za varstvo človekovih pravic in temeljnih svoboščin, 1992, Ljubljana

Gesetz Über die Mitbestimmung der Arbeiternehmen (Mitbestimmungsgesetz, Vom 4. Mai 1976)

Betriebsverfassungsgesetz der Bundesrepublik Deutschland, Serbo-kroatische Ausgabe (stanje na dan 1.1.1989)

Konvencija Mednarodne organizacije dela št. 135 o varstvu in olajšavah za delavske predstavnike.