

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO
VLOGA NADZORNEGA SVETA V GOSPODARSKIH DRUŽBAH

Ljubljana, junij 2006

Matjaž Žnidaršič

IZJAVA

Študent Matjaž Žnidaršič izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 15.6.2006

Podpis: _____

Kazalo

1	UVOD	1
2	UPRAVLJANJE IN RAVNANJE	4
2.1	Nastanek in razvoj temeljnih organizacijskih funkcij.....	4
2.2	Opredelitev upravljanja.....	8
2.3	Struktura upravljanja.....	10
2.4	Opredelitev ravnanja.....	11
2.5	Razmejitve med upravljanjem in ravnanjem.....	13
2.6	Modeli upravljanja.....	15
3	NADZORNI SVET V DELNIŠKI DRUŽBI	17
3.1	Vrste gospodarskih družb	17
3.2	Delniška družba.....	19
3.3	Interesi družbe in podjetja.....	19
3.4	Načini upravljanja delniških družb	20
3.4.1	Organi delniške družbe	20
3.4.2	Upravljanje v slovenskih podjetjih	22
3.5	Upravljanje delniških družb.....	24
3.5.1	Enotirno upravljanje	24
3.5.2	Dvotirno upravljanje	25
3.6	Pristojnosti nadzornega sveta v slovenskih delniških družbah	26
3.6.1	Normativna ureditev pristojnosti nadzornih svetov.....	26
3.6.2	Kontroliranje ali nadzorovanje.....	27
3.6.3	Odločanje in ugotavljanje vloge ravnateljstva	29
3.6.4	Potrjevanje pomembnejših odločitev in svetovanje ravnateljstvu.....	30
3.6.5	Neodvisen položaj nadzornega sveta	31
4	DELOVANJE NADZORNIH SVETOV	31
4.1	Delovanje nadzornih svetov v praksi	31
4.2	Težave pri delovanju nadzornih svetov.....	32
4.2.1	Vloga lastnikov v upravljanju.....	33
4.2.2	Nejasna razmejitve nalog med organi upravljanja.....	34
4.2.3	Odvisnost članov nadzornih organov od ravnateljstva	36
4.2.4	Zastopanje parcialnih interesov	36
4.2.5	Neustrezna usposobljenost članov nadzornega sveta	37
4.3	Predlogi rešitev za težave pri delovanju nadzornih svetov	38

5 ANALIZA REZULTATOV ANKETIRANJA O UPRAVLJANJU V KOVINOPLASTIKI LOŽ	42
5.1 Predstavitev družbe	42
5.2 Vzorec in izvedba anketiranja	43
5.3 Rezultati anketiranja.....	44
5.3.1 Pristojnosti organov upravljanja.....	45
5.3.2 Pogled na uveljavljeni sistem upravljanja v Sloveniji	48
5.3.3 Pogled na alternativne rešitve v upravljanju	52
6 VERJETNE SMERI RAZVOJA UPRAVLJANJA.....	58
6.1 Institucionalni in portfeljski lastniki.....	58
6.2 Vloga kapitala in dela v upravljanju.....	59
6.3 Sodelovanje drugih udeležencev v upravljanju	61
6.4 Nadzorni sveti v prihodnosti.....	62
7 ZAKLJUČEK.....	64
LITERATURA.....	66
VIRI	68

1 Uvod

Človek si je vedno prizadeval, da bi bilo njegovo delovanje učinkovito in uspešno. Z razvojem družbe in njenim spreminjanjem so se razvijali tudi načini gospodarjenja. Njihov postopni razvoj je povzročil nastanek posebne oblike gospodarskega subjekta, podjetja. Na najnižji razvojni stopnji podjetja kot gospodarskega subjekta je individualni blagovni proizvajalec s svojimi delovnimi sredstvi in delom sam izdeloval izdelke. Tako je ob neposrednem delu hkrati tudi ravnal in upravljal podjetje. Nadaljnji razvoj je, s širitvijo obsega dela in vedno večjim številom zaposlenih povzročil delitev nalog na izvajalske in upravljalno-ravnalne, kasneje pa so se upravljalno-ravnalne naloge razdelile na ravnalne in upravljalne. Vzpostavila se je delitev sodelujočih v podjetju na upravljavce, ravnatelje in izvajalce.

S povečevanjem števila lastnikov, naraščajočo kompleksnostjo odločanja o delovanju celotnega podjetja ter umikom lastnikov iz podjetja se pojavi problem odločanja o lastnini. Lastniki zaupajo upravljanje svoje lastnine upravljalnim organom, sami pa sprejemajo samo ključne odločitve v okviru organa delničarjev. Glede na razmere v okolju, kjer so nastajala tovrstna podjetja, sta se oblikovala dva temeljna načina upravljanja podjetij. Prvi je nastal v Nemčiji. V njem sta se oblikovala dva organa, in sicer nadzorni svet, ki opravlja nadzorni del nalog upravljanja, in ravnateljstvo, ki mu pripadajo naloge ravnanja, pa tudi pomemben del nalog upravljanja, usmerjanje. Zaradi dveh organov upravljanja imenujemo ta način dvotirni sistem upravljanja gospodarskih družb. Drugi način upravljanja se je razvil v Veliki Britaniji in ZDA. Upravljanje podjetja so prevzeli usmerjevalni odbori, ki so sestavljeni iz izvršilnih (notranjih) članov in neizvršilnih (zunanjih) članov. Izvršilni člani opravljajo tudi naloge ravnateljstva. Za izvajanje nalog ravnateljstva je odgovoren glavni izvršilni ravnatelj družbe (chief executive officer-CEO). Upravljanje družbe poteka preko enega organa, zato ta način upravljanja imenujemo enotirni. Usmerjevalni odbor obenem usmerja in nadzoruje delovanje družbe.

V Sloveniji je bil po nemškem vzoru z Zakonom o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, 82/94, 20/98, 84/98, 6/99, 45/2001) predpisan dvotirni način upravljanja za vsa podjetja, ki izpolnjujejo v zakonu navedene pogoje. Za delniške družbe, ki ne izpolnjujejo nobenega od navedenih pogojev, nadzorni svet ni bil obvezen, temveč izbiren. Enako velja tudi za vse družbe z omejeno odgovornostjo. Pomemben vpliv na gospodarske družbe v Sloveniji bo imel novi Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006). Ta daje možnost izbire med enotirnim in dvotirnim načinom upravljanja za vse gospodarske družbe, ne glede na

njihovo velikost in ostala, do sedaj veljavna merila. Izbira načina upravljanja je tako prepuščena lastnikom.

V zadnjem času se v strokovni literaturi pojavlja veliko število strokovnih prispevkov priznanih avtorjev, ki opozarjajo na vse večje težave pri upravljanju gospodarskih družb. Nenazadnje nas na to opozarjajo tudi vse pogostejši primeri, ko podjetja zaidejo v resne težave, katerih poglavitni vzrok je neustrezno upravljanje (Enron, Parmalat, Royal Ahold, SK Corp. itd.). Težave se v podobnih oblikah pojavljajo tako v primerih enotirnega kot tudi dvotirnega upravljanja gospodarskih družb. Večina avtorjev meni, da sta tako prvi kot drugi v vlogi upravljanja pogosto neučinkovita. Neučinkovito je tako tudi delovanje nadzornih svetov. Ti pogosto ne uspejo odkriti slabosti v poslovanju, ki jih s svojimi odločitvami povzročajo ravnatelji, ali pa jih odkrijejo prepozno.

Razmejitev nalog med organi upravljanja in ravnanja je v praksi velikokrat nejasna. Težavnost opisanega razmejevanja se odraža tako v poseganju ravnateljev v pristojnosti nadzornega sveta kot tudi v poseganju nadzornega sveta v pristojnosti ravnateljstva. Pri tem ni pomembnejših razlik med enotirnim in dvotirnim upravljanjem, saj je razmejitev med pristojnostmi nadzornega sveta in ravnateljstva, ravno tako težavna kot razmejitev med pristojnostmi celotnega usmerjevalnega odbora in pristojnostmi, o katerih lahko samostojno odločajo izvršilni člani oziroma ravnateljstvo v enotirnem sistemu. Člani nadzornih svetov oziroma neizvršilni člani usmerjevalnih odborov največkrat nimajo na voljo dovolj informacij, da bi lahko sprejemali kakovostne odločitve na tistih področjih, ki so sicer v pristojnosti ravnateljstva. Velikokrat imajo premalo informacij celo za kakovostno odločanje o svojih pristojnostih. Obseg informacij, s katerimi razpolaga nadzorni organ je največkrat odvisen od volje ravnateljev, da jih posredujejo njegovim članom.

Pričakovati je, da se razvoj upravljanja ni zaključil s prenosom upravljaljskih nalog na organe upravljanja. S časom se spreminjajo osnovne značilnosti lastniških struktur gospodarskih družb. Velike gospodarske družbe so vse bolj tarča portfeljskih vlagateljev, ki imajo zaradi razpršenosti svojih naložb malo možnosti vplivanja na odločitve. Vpliv lastnikov na najpomembnejše odločitve se tako zmanjšuje, povečuje pa se moč ravnateljev. Neprestano se spreminja tudi okolje, v katerem delujejo gospodarske družbe in z okoljem pomen posameznih proizvodnih prvin. V poindustrijski družbi je pomen kapitala vse manjši, povečuje pa se pomen znanja, katerega nosilci so zaposleni. Mnenja, da pripada določena vloga v upravljanju tudi drugim udeležencem, predvsem zaposlenim, so zato vse pogostejša.

Namen raziskave v specialističnem delu je izboljšati način delovanja nadzornih svetov. Iz navedenega namena sledi tudi temeljni cilj specialističnega dela, ki je oblikovati predloge rešitev za izboljšanje delovanja nadzornih svetov. Poleg temeljnega cilja pa bodo cilji tudi obravnavati vlogo nadzornega sveta v gospodarski družbi, ta je obravnavana predvsem z organizacijskega vidika, ugotoviti način delovanja nadzornih svetov v praksi, ugotoviti najpomembnejše probleme pri zagotavljanju njihove učinkovitosti, razpravljati o možnih rešitvah in oblikovati ustrezne predloge rešitev.

Metoda raziskovanja temeljila na analitično-teoretskem pregledu slovenske in tuje strokovne literature s področja upravljanja in ravnanja gospodarskih družb. Preučujem teoretične podlage področja upravljanja in ravnanja, zlasti z vidika organizacijske vede. Ugotovitve, ki sem jih oblikoval na osnovi preučevanja teoretičnih podlag, primerjam z obstoječo pravno ureditvijo in izsledki iz prakse, ki jih je mogoče razpoznati iz domače in tuje literature in drugih javno objavljenih virov. Z namenom spoznavanja uveljavljenih načinov delovanja nadzornih svetov in pogledov članov nadzornih svetov na njihovo delovanje sem izvedel anketo članov nadzornega sveta in uprave enega izmed slovenskih podjetij. Na podlagi navedene primerjave sem oblikoval zaključke o možnih rešitvah nastalih težav, ki se kažejo pri upravljanju, in poskušal ugotoviti verjetne smeri razvoja načinov upravljanja.

V drugem poglavju opredeljujem pojma upravljanje in ravnanje. Obravnavam ju predvsem s stališča organizacijske vede. Poskušam razmejiti organizacijski funkciji. Opredelitev pojmov je pomembna za razumevanje vsebin, ki sledijo v naslednjih poglavjih. V tretjem poglavju opisujem strukturo upravljanja v delniški družbi. Pri tem opredeljujem pojem delniške družbe in pojasnim strukturo organov upravljanja v dveh najznačilnejših vrstah upravljanja. Usmerjam se predvsem na nadzorni svet, kjer nekoliko podrobneje povzamem njegove pristojnost, kot jih določa obstoječa slovenska zakonodaja. Četrto poglavje vsebuje nekaj izsledkov iz domače in tuje literature, ki se nanašajo na delovanje upravljanja v praksi, predvsem pa na delovanje nadzornih svetov. Nanizane so najpomembnejše pomanjkljivosti v njihovem delovanju in v delovanju upravljanja na splošno. V poglavju, ki sledi, navajam rezultate anketiranja članov ravnateljstva in nadzornega sveta v enem od slovenskih podjetij in z njimi povezanih statističnih obdelav. Izsledke anketiranja primerjam z ugotovitvami iz predhodnih poglavij in jih poskušam potrditi. V šestem poglavju skušam prikazati verjetne smeri razvoja upravljanja v prihodnje. Pri tem upoštevam opažene družbeno-ekonomske spremembe, ki bi lahko pomembno

vlivale na njegov razvoj. Sledi zaključek, kjer povzemam najpomembnejše ugotovitve predhodnih poglavij.

Zaradi velikega števila različnih izrazov, ki se pojavljajo za funkciji upravljanja in ravnateljavanja, je potrebno razjasniti tudi uporabo nekaterih pojmov. V tem delu uporabljam izraz upravljanje za tisto vsebino, ki jo avtorji z angleškega govornega področja imenujejo »corporate governange«. Takšen prevod uporabljajo številni avtorji s področja organizacijskih, ekonomskih, pravnih in drugih ved, zato ni posebej problematičen. Več težav je s poimenovanjem ravnanja. Pod tem izrazom razumem vsebino, ki je v angleščini poimenovana »management«. V slovenskem prostoru se je uveljavila uporaba te angleške besede v svoji izvorni obliki, kar je, ob ustreznem slovenskem izrazu, nepotrebno. Težavna je tudi uporaba tujke v drugih slovničnih oblikah, na primer v obliki glagola, pridevnika in drugih podobnih primerih (Rozman, 1996, str. 15). Še manj je primerna uporaba besede »menedžment«, ki je poslovenjena oblika prej omenjene tujke. Ta vsebuje povsem neslovensko črkovno skupino »dž« (Škarabot, 1998, str. 319), hkrati pa obstaja nevarnost, da se podobna praksa razširi tudi pri prevajanju drugih izrazov. Ravnanje nedvoumno označuje isto vsebino kot angleški »management« (Rozman, 1996, str. 14). Nekateri avtorji uporabljajo za prevod tega izraza tudi druge, sicer slovenske besede, kot so upravljanje, poslovođenje ali vodenje. Nobena izmed naštetih pa vsebinsko ne obsega tistega, kar obsega izvorni angleški izraz. Poleg naštetega je vredno opozoriti tudi na to, da so bili izrazi »ravljanje«, »ravnateljavanje«, »ravnateljstvo« uveljavljeni vse do leta 1950, ko so se zaradi ideoloških razlogov v gospodarskih družbah prenehali uporabljati (Mihelčič, 1998, str. 321).

2 Upravljanje in ravnanje

2.1 Nastanek in razvoj temeljnih organizacijskih funkcij

Različne oblike združevanja ljudi so se pojavile že zelo zgodaj. Že v prazgodovini je človek spoznal, da je v povezavi z drugimi lahko uspešnejši pri poskusih obvladovanja narave in pojavov v njej. Povezovanje v združbe mu je omogočilo, da je lahko dosegel več kot zgolj seštevek dosežkov posameznikov (Rozman, 1996, str. 5). S spreminjajočo se družbeno-ekonomsko ureditvijo je postajalo število združb, v katere se je povezoval, vedno večje. Povezujejo se lahko le ljudje, ki želijo uresničiti skupni cilj. Združba je tako skupina ljudi, ki deluje zaradi uresničevanja skupnih ciljev.

V prvi vrsti se človek povezuje zato, da bi si pridobil sredstva za življenje ali pa sredstva, s katerimi bi zagotovil kakšno drugo potrebo. Posebna oblika združbe, ki omogoča najbolj učinkovito opravljanje ekonomske dejavnosti, je podjetje. Razvojna pot podjetja kot gospodarskega subjekta se začne z individualnim blagovnim proizvajalcem, ki s svojimi delovnimi sredstvi in delom sam izdeluje izdelke. S spreminjanjem načinov gospodarjenja so se spreminjala tudi podjetja. Razvile so se različne oblike, ki omogočajo najprimernejši način delovanja v danih razmerah, pogojenih z razvojno stopnjo načina gospodarjenja, v katerem podjetje deluje, in obsega poslov, ki jih opravlja.

Če se je razvojna pot podjetja kot gospodarskega subjekta začela z individualnim blagovnim proizvajalcem, pa se podjetje oblikuje v združbo šele s postopnim povečevanjem števila zaposlenih. Da bi bilo opravljanje gospodarske dejavnosti v podjetju smotno, se ob večjem številu zaposlenih pojavi tehnična delitev dela. Celotne delovne naloge tako ne opravlja več ena sama oseba, ampak se ta razdeli na več manjših delovnih nalog, ki jih lahko opravijo različne osebe v različnem času (Rozman, 1993, str. 17). Da bo delo opravljeno na najbolj smotrni način, je potrebno posamezna opravila med seboj uskladiti. Večje, kot je število delnih nalog, ki sestavljajo celotno nalogo, bolj je usklajevanje zahtevno. Pri usklajevanju dela, potrebnega za izvedbo delnih nalog, je potrebno sprejemati primerne odločitve. Uspešnost in učinkovitost podjetja sta v veliki meri odvisni prav od kakovosti sprejetih odločitev in od učinkovitosti njihovega izvrševanja. Pomen odločitev narašča z razvojem načinov gospodarjenja, saj postajajo te vse bolj zapletene.

Med člani združbe se vzpostavijo vzorci vedenja, oblikujejo razmerja. Večje, kot je število članov združbe, več različnih razmerij se oblikuje med njimi. Razmerja tako tvorijo sestav, ki ga imenujemo organizacija (Mihelčič, 2003, str. 69). Organizacijska veda tako preučuje strukturo odnosov med ljudmi, vloge in funkcije, ki jih opravljajo ljudje v organizaciji, in ne samih ljudi. Opredelitev organizacije podjetja se po Lipovcu (Lipovec, 1987, str. 35) glasi: »organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi, člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotno uresničevanje cilja podjetja«. V skladu s to opredelitvijo so predmet obravnave organizacijske vede v podjetju:

- funkcije upravljanja, ravnateljstva in izvajanja ter razmerja med njimi,
- procesi, ki se razvijajo iz teh funkcij in
- strukture, ki jih te funkcije tvorijo.

Z organizacijskega vidika je najpomembnejši dejavnik za uspešnost in učinkovitost podjetja prav razmerje med upravljanjem in ravnateljevanjem (Rozman, 1998b, str. 241). S preučevanjem teh dveh funkcij in predvsem njunega medsebojnega razmerja se pridobi teoretično podlago za vzpostavitev usklajenega razmerja med ravnateljevanjem in upravljanjem v konkretnem podjetju, kar bo zagotavljalo smotrno doseganje cilja podjetja, na primer rast podjetja ali ustrezne stopnje dobičkonosnosti.

Med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na obliko in razvoj podjetja, spadajo (Rozman et al., 1993, str. 187):

- razvojna stopnja produkcijskih faktorjev, predvsem dela,
- družbeno-ekonomski sistem,
- oblika lastnine ter s tem oblika in tip nosilca gospodarjenja.

Vsaki razvojni stopnji podjetja ustreza določena vrsta organizacije. Na ta način se skozi razvoj in spremembe organizacijskih funkcij v podjetju jasno kaže razvoj tako organizacije kot združb.

V podjetju je temeljno razmerje razmerje med lastniki in nelastniki proizvodnih sredstev. Lastnina omogoča lastniku svobodno razpolaganje z njegovimi sredstvi. Na najnižji razvojni stopnji individualni blagovni proizvajalec sam proizvaja izdelke s svojimi delovnimi orodji in delom. Da bi bil pri izvajanju dela učinkovit, ga planira in kontrolira. V tem zavestnem procesu dela sprejema odločitve in tako ob izvajanju dela tudi upravlja svojo lastnino.

Do nadaljnjega razvoja organizacijskih funkcij pride zaradi prodaje izdelkov na trgu in večanja obsega zaposlene delovne sile. Zaradi obeh dejavnikov postaja usklajevanje dela v podjetju vse zahtevnejše. Lastnik podjetja odločitev o svoji lastnini-podjetju ne sprejema več med neposrednim delom. Fizično delo prepusti zaposlenim, sam pa se posveti upravljanju svoje lastnine, kar pomeni predvsem usklajevanje dela vseh zaposlenih v podjetju. Prej enotna funkcija se razdeli na upravljalno in izvedbeno funkcijo. Funkcija upravljanja izvira iz lastništva nad podjetjem, zato je njen nosilec lastnik, vsi ostali delavci v podjetju pa opravljajo izvedbeno funkcijo. Lastnik opravlja funkcijo upravljanja tako, da uravnava delovanje podjetja.

Nadaljnje večanje števila delavcev in lastnikov podjetja pripelje do naslednje stopnje v razvoju organizacijskih funkcij. Z večanjem števila delavcev se vzpostavlja vedno bolj podrobna tehnična delitev dela. Posledica tega je razdrobljenost delovne naloge podjetja na številne delovne naloge, ki so med seboj zelo različne. Za uspešno opravljeno skupno nalogo podjetja je nujna uskladitev delnih nalog. Zaradi velikega števila različnih nalog je usklajevanje zahtevno in kompleksno. Za uspešno

usklajevanje so potrebna znanja in sposobnosti, ki jih lastniki ponavadi nimajo. Zato prenesejo neposredno ravnanje podjetja na najeto delovno silo, ki je usposobljena za usklajevanje delovnih nalog. Ta tako opravlja ravnalno funkcijo.

Z razvojem proizvodnih sil so se razvijala v podjetju razmerja in organizacija. Iz enotne funkcije lastnika so se razvile in izoblikovale naslednje samostojne funkcije (Mihelčič, 1994, str. 59):

- funkcija upravljanja,
- funkcija ravnanja in
- funkcija izvajanja.

Upravljanje je predvsem zasledovanje in varovanje interesov lastnikov s sprejemanjem ključnih odločitev, ravnateljstvo pa usklajevanje poslovnih aktivnosti, funkcij in delovnih nalog na najbolj učinkovit način.

Razvoj pa je privedel do dveh novih pomembnih dejavnikov (Mihelčič, 1994, str. 59):

- velikega števila lastnikov in
- umika lastnikov iz podjetja.

S tem se pojavi problem odločanja o lastnini. Lastniki vse bolj zaupajo upravljanje upravljalnim organom, sami pa sprejemajo samo ključne odločitve v okviru organa delničarjev.

Ravnateljstvo se uveljavi kot izvedbena funkcija upravljanja, ko se lastniki umaknejo iz podjetja. Ravnateljstvo, kot zaupniški organ upravljanja, mora zagotoviti smotno doseganje ciljev podjetja, kar doseže z usklajevanjem delnih nalog in različnih razmerij v podjetju (Mihelčič, 2003, str. 207). Delavce, ki opravljajo to funkcijo, imenujemo ravnatelje. Za uspešno izvajanje dela morajo imeti specifično znanje.

Z izoblikovanjem funkcij upravljanja, ravnanja in izvajanja organizacijska veda v podjetju ne preučuje samo vsake organizacijske funkcije posebej, ampak tudi razmerja med njimi, ter procese in strukturo, ki jih ta razmerja tvorijo. Razmerje med upravljanjem in ravnateljstvom je pomembno za uspešnost in učinkovitost podjetja. Predvsem je pomemben obseg samostojnosti in oblasti, ki jo lastniki prepustijo ravnateljstvu. Pri prevelikem obsegu lahko ravnateljstvo uporablja vse svoje znanje in izkušnje, obstaja pa nevarnost, da bo zasledovalo svoje in ne več interese lastnikov (Rozman, 2002, str. 153). V nasprotnem primeru, ko ima ravnateljstvo premalo samostojnosti in oblasti, ker mora slediti ukazom lastnikov in je pod njihovo kontrolo, ne more uporabljati svojega znanja in izkušenj. Organizacijska veda tako obravnava

težavno razdelitev oblasti med upravljanje in ravnanje na tak način, da bo podjetje doseglo svoje cilje.

Razmejitev oblasti med lastniki in ravnateljstvom podjetja in s tem razmejitev in usklajenost razmerja med upravljalno in ravnalno funkcijo v podjetju se v različnih državah določa na različne načine. Oblast in razmerja v podjetju določajo bodisi lastniki-delničarji, bodisi zakon, največkrat pa kar oboji. Razlike v načinu razmejitve ne obstajajo samo med državami, ampak tudi znotraj države med različnimi oblikami podjetij.

Na težavnost razmejitve funkcije upravljanja in ravnanja vpliva tudi dejstvo, da nekateri avtorji, pa tudi praksa, ne postavljajo jasne ločnice med obema funkcijama. Glavni razlog je v tem, da sta se razvili iz enotne funkcije upravljanja in da ju lahko še danes, predvsem v manjših podjetjih, opravlja ista oseba.

Težavnost določitve meje med ravnanjem in upravljanjem potrjuje Lipovčevo opredelitev sestave formalnega organizacijskega procesa, ki se glasi (Lipovec, 1987, str. 218): »Formalni organizacijski proces se vedno znova začne z upravljanjem in se nadaljuje z ravnanjem«. Upravljanje in ravnanje določata tudi izvajanje, zato sta po Lipovcu temeljni organizacijski funkciji, ki sta v nadaljevanju nekoliko podrobneje opisani.

2.2 Opredelitev upravljanja

V organizacijski vedi se pojem upravljanja povezuje z lastnino in pravicami, ki iz lastnine izhajajo. Upravljanje lastnine namreč pomeni svobodno razpolaganje z lastnino in njeno neomejeno uporabljanje. Upravljanje je zato funkcija lastnika in je z obliko lastnine in tipom nosilca gospodarjenja določeno z družbeno-ekonomskim sistemom.

Lipovčeva (Lipovec, 1987, str. 52) definicija upravljanja se glasi: »Upravljanje je organizacijska funkcija, ki

- je opredeljena družbeno-ekonomsko in zagotavlja družbeni način gospodarjenja,
- je vir vse oblasti v podjetju,
- se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in važnejših odločitev, s čimer
- zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja«.

Upravljanje torej postavlja temeljne usmeritve, cilje in politike ter nadzira, ali poslovanje poteka v skladu z interesi lastnikov.

Prvi in zadnji del definicije sta družbeno-ekonomske narave. Družbeni način gospodarjenja, s tem pa tudi temeljni cilji podjetja in nosilci upravljanja, so družbeno-ekonomsko določeni. Podjetje uspeva le, če sledi temeljnemu cilju in upošteva družbeni način gospodarjenja. S tem ohranja obstoječi sistem in hkrati razvija proizvodjalne sile. Razvoj proizvodjalnih sil pa spet zahteva spreminjanje družbenega načina gospodarjenja (Rozman, 2000, str. 102).

Z vidika članov podjetja je upravljanje vir vse oblasti v podjetju (Mihelčič, 1994, str. 59). Lastniki sami ali njihovi zastopniki, upravljavci, so najvišja formalna oblast ali avtoriteta v podjetju. Oblastno razmerje pa je dvosmerno, saj ima upravljanje toliko oblasti, kolikor mu jo podrejena stran priznava. Zaposleni tako priznavajo oblast lastnikom. Brez priznavanja okvirnih razmerij bi prihajalo do stalnih trenj v podjetju (Rozman, 2000, str. 102).

Tretji del opredelitve je procesni, saj pove, katere odločitve obdrži upravljanje zase. Pisci o upravljanju največ preučujejo prav vprašanje, katere odločitve šteti v upravljanje in katere prepustiti ravnateljem (Rozman, 2000, str. 102).

Lipovec (Lipovec, 1987, str. 55) navaja tudi pojavne oblike funkcije upravljanja v podjetju skozi različne razvojne stopnje:

- individualno lastniško upravljanje,
- družabniška oblika lastniškega upravljanja,
- delniška oblika lastniškega upravljanja.

Kot najvišji razvojni stopnji navaja tudi državno upravljanje in delavsko samoupravljanje, ki sta z razpadom socialističnega družbeno-ekonomskega reda bolj ali manj izginila. Delavsko samoupravljanje je bilo uveljavljeno v družbeno-ekonomskem sistemu nekdanje Jugoslavije in je predstavljalo edinstven primer upravljanja v svetu. Državno upravljanje se ohranja v redkih državah sveta, ki še ohranjajo socialistično družbeno-ekonomsko ureditev.

Razvojno stopnjo, na kateri so se razvile in »osamosvojile« vse tri temeljne organizacijske funkcije, je upravljanje doseglo v delniški družbi. Nosilci teh funkcij v delniški družbi so organi, ki predstavljajo upravljavsko strukturo. Že omenjeno vprašanje razmerja med upravljanjem in ravnanjem lahko obravnavamo tudi kot vprašanje razmejitve pristojnosti med organe upravljalne strukture delniške družbe.

Pojem upravljanja v delniški družbi se s prvega vidika razume kot pravice, pristojnosti in obveznosti organov ter njihovih članov v procesu odločanja.

Delničarji dobijo upravljalno oblast v delniški družbi na podlagi kapitala, vloženega v družbo. Vendar posamezen delničar ni samostojen nosilec upravljalne funkcije, saj bi bilo tako upravljanje, v primeru velikega števila delničarjev, nemogoče. Delničarji delniške družbe zato oblikujejo poseben organ, skupščino delničarjev, preko katere upravljajo kolektivno (Lipovec, 1987, str. 57). Vendar je upravljanje danes v veliki meri ločeno od lastnikov tako, da so skupščini, ki je organ vrhovne oblasti, ostale le nekatere ključne odločitve. Upravljanje delniške družbe je predvsem v rokah ravnateljstva in nadzornega sveta. V enotirni ureditvi delniških družb pa upravlja samo usmerjevalni odbor. Druga pomembna lastnost upravljanja v delniški družbi je ločitev in izoblikovanje bolj ali manj samostojne funkcije ravnanja. Ločenost in samostojnost funkcije ravnanja se pokaže z oblikovanjem posebnega organa, ki samostojno opravlja ravnalno funkcijo.

2.3 Struktura upravljanja

Ugotovili smo, da se je število nosilcev organizacijskih funkcij z razvojem upravljanja večalo. Upravljanje je prešlo z individualnega lastnika na množico delničarjev. S tem se enotna funkcija upravljanja razdeli med več ljudi in med njimi se vzpostavijo razmerja. Upravljanje ni več enotno, ampak razdeljeno na več organov (Lipovec, 1987, str. 196). Tudi oblast se razdeli na več organov, tako v resnici noben organ ni več nosilec in vir vse upravljalne oblasti. Povezave vseh razmerij med nosilci upravljalne funkcije tvorijo strukturo upravljalne funkcije ali krajše, strukturo upravljanja. Sestavljena je iz naslednjih povezav:

- razmerij med organi upravljanja,
- razmerij med člani organov upravljanja in
- razmerij med ljudmi, ki so nosilci upravljanja.

Vsaka struktura ima svojo organizacijo. Lipovec (Lipovec, 1987, str. 197) je opredelil organizacijo upravljalne funkcije kot: »Sestav razmerij v upravljanju (razmerja med nosilci upravljanja; razmerja med nosilcem in organi upravljanja; razmerja med člani organov upravljanja), ki zagotavlja, da bo upravljalna funkcija določena in da bo zagotavljala družbeno-ekonomski način gospodarjenja, da bo ostala vir vse oblasti v podjetju in da bo zastopala, varovala in razvijala interese in nosilca upravljanja«.

Funkcija upravljanja se začne strukturirati v družabništvu, ker se prvič pojavi večje število nosilcev upravljanja, lastnikov. Ti so v gospodarsko družbo združili svoj kapital. Vsi nosilci upravljanja so tu enakopravni. Veliko bolj zapletena je struktura upravljanja delniške družbe. V tem primeru se kot nosilci upravljanja pojavljajo delničarji, ki jih je lahko zelo veliko, zato ni več mogoče vsem delničarjem zagotoviti vseh upravljaljskih pravic. Oblikujejo se organi upravljanja. Ti omogočajo nosilcem upravljanja uveljavljanje vsaj minimalnih pravic, ki izvirajo iz lastništva delnic delniške družbe. V različnih okoljih so se razvile različne strukture organov upravljanja. Najpogosteje sta omenjeni predvsem dve, angleško-ameriška ter nemška. V obeh je temeljni organ upravljanja zbor delničarjev ali skupščina (Lipovec, 1987, str. 197). Ta ima močno omejene pravice odločanja. Večina pravic je prenesenih na druge organe, v prvem primeru je to usmerjevalni odbor, v drugem pa nadzorni svet in ravnateljstvo.

2.4 Opredelitev ravnanja

Druga organizacijska funkcija, funkcija ravnanja, se izoblikuje iz upravljanja zaradi že omenjenih vzrokov: velikega števila lastnikov ter zahtevnega usklajevanja številnih in kompleksnih nalog v podjetju. Lastniki niso več kos usklajevanju teh nalog in se iz podjetja umaknejo. Za opravljanje ravnalne funkcije najamejo posebne strokovnjake, ravnatelje, in jih plačujejo za izvrševanje politike in ciljev upravljanja.

Ravnanje je Lipovec opredelil kot (Lipovec, 1987, str. 136): »Organizacijsko funkcijo in proces,

- ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ostanejo ločene operacije posameznih izvajalcev, člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja;
- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je; in
- ki svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja«.

Prvi del definicije je popolnoma tehnične narave. Ravnanje opredeljuje s tehnične strani kot nujnost, ki je naravna posledica tehnične delitve dela. Drugi del je družbeno-ekonomski. Opredeljuje razmerje med upravljanjem in ravnanjem in s tem družbeno določenost ravnalne funkcije, ki jo z organizacijskega vidika prejema od upravljanja. Tretji del je procesni del definicije ravnanja. Pojasnjuje vlogo ravnanja kot funkcijo in proces, katerega naloga je planirati, delegirati, uresničevati,

koordinirati in kontrolirati. Ravnanje je le del sicer enotnega upravljalno-ravnalnega procesa (Lipovec, 1987, str. 135).

Iz navedene opredelitve sledi bistvo ravnateljstva. To se odraža v usklajevanju dela, ki je razdeljeno s tehnično delitvijo v celotno nalogo, s katero se dosega večja uspešnost podjetja. Usklajevanje mora biti takšno, da je skupna naloga učinkoviteje izvedena, kot če bi nepovezani posamezniki opravljali svoje naloge. V sodobni organizacijski literaturi je usklajevanje najpogosteje predstavljeno kot vsebina oziroma način opravljanja nalog ravnalcev.

Prav tako kot pri upravljanju tudi pri ravnanju lahko govorimo o strukturi ravnanja takrat, ko opravlja to funkcijo več ljudi in se med njimi vzpostavijo različna razmerja. Struktura ravnanja je tako sestav različnih razmerij, ki se vzpostavijo med ljudmi v funkciji ravnanja.

Lastnik podjetja, upravljavec, prenese na ravnatelja usklajevanje, da bo ta zagotovil izvršitev skupne naloge podjetja. Ob tem ravnatelj sprejme dolžnost, da nalogo opravi, in odgovornost, da prevzame posledice, ki sledijo izvršitvi ali neizvršitvi naloge. Poleg določenega obsega dolžnosti in odgovornosti ravnatelj prejme od upravljanja tudi ustrezen obseg avtoritete. Ta predstavlja pravico in možnost odločanja, ukrepanja, ukazovanja in uresničevanja ukazov. Zaradi tehnične delitve dela ravnatelj skupne naloge podjetja ne zmore opraviti sam. Opravijo jo lahko vsi zaposleni v podjetju. Delne delovne naloge izvajajo posamezni delavci. Pri tem ravnatelj nanje prenese del dolžnosti, odgovornosti ter avtoritete. Rezultat delegiranja ali pooblaščenja, kakor drugače pravimo prenašanju dolžnosti, odgovornosti ter avtoritete, je nastanek razmerja nadrejenosti-podrejenosti ter hierarhične lestvice. Ta se začne pri najvišjem ravnatelju, ki je prvi v podrejenem položaju (do upravljanja), in zaključi pri zadnjem izvajalcu. V procesu delegiranja na vse nižje nivoje, s prenosom odgovornosti za izvedbo zadolžitve, nastaja veriga odgovornosti. Odgovornost za izvedbo se tako na vsaki instanci ne zgubi, ampak ponovi.

Dolžnost, odgovornost in avtoriteta nastanejo iz razmerij med vsemi zaposlenimi v podjetju. Odgovornost za izvedbo dela in sprejem posledic izvedbe se razvije iz motivacijskih razmerij med zaposlenimi, avtoriteta se razvije iz oblastnih razmerij, dolžnost pa se navezuje na delovne naloge, v katerih so povezana tehnična, motivacijska in komunikacijska razmerja. Strukturo ravnalne funkcije po Lipovcu (Lipovec, 1987, str. 153) tvorijo:

- sestav razmerij zadolžitve,
- sestav razmerij odgovornosti,

- sestav razmerij oblasti in
- sestav razmerij v komuniciranju.

Poglavitna lastnost strukture ravnalne funkcije je že omenjena hierarhičnost. Število instanc v strukturi, predstavlja njeno vertikalno organiziranost. Določena instanca ima lahko več podrejenih instanc. Število podrejenih instanc, ki jih nadrejena instanca še lahko uspešno nadzira, imenujemo kontrolni razpon. Kontrolni razpon mora biti takšen, da je mogoč stalen stik nadrejenega s podrejenim. Odvisen je tudi od področja delovanja in ravni na hierarhični lestvici. Zaradi preprostosti nalog in enovitosti določanja nosilcev nalog je na nižjih ravneh kontrolni razpon širok. Predvsem v večjih gospodarskih družbah je struktura ravnanja jasno razvidna in se odraža prav v hierarhičnosti.

2.5 Razmejitev med upravljanjem in ravnanjem

V organizacijski literaturi je pogosto mnenje, da je odločanje najbolj značilna lastnost upravljanja in ravnanja. Odločanje je prisotno skozi ves upravljalno-ravnalni proces oziroma ga brez odločanja sploh ni. Lipovec (Lipovec, 1987, str. 229) je upravljalno-ravnalni proces opredelil kot proces zagotavljanja, ki poteka skozi faze planiranja, izvajanja in kontroliranja. Med vnaprej zamišljenim in izpeljanim je potrebno sprejeti odločitve, kar potrjuje neprestano prisotnost odločanja v procesu. To ne pomeni, da se v podjetju sprejemajo odločitve samo v upravljalno-ravnalnem procesu. V tem procesu se sprejemajo tiste odločitve, ki so pomembne za poslovanje celotnega podjetja. Za uspešno poslovanje pa se ustrezne odločitve nujno sprejemajo tudi v procesu izvajanja (na primer: odločitve v posameznih obratih, v proizvodnji in v drugih poslovnih funkcijah, vse odločitve na posameznem delovnem mestu). Rozman (Rozman, 1998b, str. 247) upravljalno-ravnalni proces nekoliko podrobneje deli na: planiranje (poslovanja), planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije, kontroliranje organizacije, kontroliranje (poslovanja). Delitev je prikazana na sliki 1. S planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem organizacije zagotavljamo uspešno poslovanje na racionalen način. Ta del upravljalno-ravnalnega procesa je povezan s posamezniki in ne s celotnim poslovanjem organizacije, zato je razumljivo, da so odločitve s področja organizacije v pristojnosti ravnateljstva. Planiranje in kontroliranje poslovanja pa naprej razdeli na dolgoročno strateško planiranje in kontroliranje ter na kratkoročno ali taktično planiranje in kontroliranje. Pomembnejše je strateško planiranje in kontroliranje njegovega izvajanja, ki usmerja podjetje v prihodnost. Ti dve funkciji sta v pristojnosti upravljanja.

Kot so se temeljne organizacijske funkcije razvile iz enotne funkcije upravljanja, se tudi vse odločitve oziroma vsi procesi odločanja začnejo v upravljanju. Zaradi navedenih vzrokov se nadaljujejo ali prenesejo na ravnanje. Mejo med odločitvami upravljanja in ravnanja, kakor tudi meja med upravljanjem in ravnanjem, določa ustrezen zakon ali drugi akt, največkrat pa je opredeljena na oba načina. Dejstvo, da govorimo o dveh organizacijskih funkcijah in le o enotnem upravljalno-ravnalnem procesu je na prvi pogled videti kot nasprotje. V resnici je strnjen organizacijski proces hkrati tudi enoten upravljalno-ravnalni proces, v katerem se obe funkciji dopolnjujeta in medsebojno podpirata (Mihelčič, 1994, str. 60).



Zaradi neprestane prisotnosti odločanja v upravljalno-ravnalnem procesu se vprašanje odnosa oziroma razmejitve med upravljanjem in ravnanjem pogosto obravnava z vidika odločitev, ki so v pristojnosti ene in druge organizacijske funkcije. Pri tem prevladuje dokaj enotno, čeprav nikjer podrobno opisano mnenje, da v upravljanje sodijo le odločitve o celotnem poslovanju podjetja. To so predvsem odločitve v planiranju in nadzorovanju ali kontroliranju celotnega poslovanja, medtem ko sta organiziranje in vodenje prepuščena ravnateljem. Navedeni ravnateljski funkciji pomenita prehod iz planiranja in nadzorovanja poslovanja podjetja v planiranje, uveljavljanje in kontroliranje vlog zaposlenih in razmerij med njimi. V samem procesu planiranja in kontroliranja ali nadzorovanja poslovanja so predvsem dolgoročne ali strateške odločitve tiste, ki sodijo v upravljanje. Z njimi se namreč določajo poti podjetij v prihodnost in s tem njihovo uspešnost, medtem ko se s taktičnimi odločitvami išče predvsem učinkovitost na izbrani poti (Rozman, 2002, str. 154).

Z določanjem razmejitve med upravljanjem in ravnanjem zgolj na podlagi opisanega razmejevanja odločitev, ki so v pristojnosti ene in druge funkcije, se večina avtorjev izogne vprašanju, ali pri spremenjenem upravljanju ne gre za globlje družbeno-ekonomske spremembe. Rozman (Rozman, 1998b, str. 247) poudarja, da je to metodološka obravnava problema in ne vsebinska. Do vsebinske razmejitve med

temeljnim organizacijskima funkcijama pridemo, če ju obravnavamo z družbeno-ekonomskega vidika. Enostavno razmejitev funkcij omogoča ekonomski kriterij, na podlagi katerega nosilce funkcij v podjetju razdelimo na tiste, ki so zaposleni v podjetju, in na lastnike oziroma upravljavce, ki niso zaposleni in ne dobijo plače. Lastniki so nosilci upravljanja, ravnanje pa opravlja specializirana delovna sila, ki je za svoje delo plačana. Ravnanje je že po definiciji zaupniška funkcija upravljanja, od katerega dobi oblast. Delovati mora tako, da bodo doseženi interesi lastnikov. Vendar je potrebno poudariti, da je danes tudi funkcija upravljanja vse bolj prenesena z lastnikov na organe podjetja. V dvotirnem sistemu je na organe upravljanja tako preneseno usmerjanje delovanja podjetja v celoti, v enotirnem pa tako usmerjanje kot tudi nadziranje. Organ ravnanja v delniški družbi tako tudi upravlja.

2.6 Modeli upravljanja

Upravljanje v podjetju se je začelo členiti in strukturirati z večanjem števila lastnikov podjetja. Do tega je prišlo najprej v družabništvu, nadaljevalo pa se je v delniški družbi. V slednji je nosilec upravljanja-delničarjev lahko že toliko, da ni mogoče zagotoviti vsakemu vseh upravljalnih pravic, zato se oblikuje poseben organ družbe, skupščina ali zbor delničarjev. Preko slednjega lahko posamezen delničar opravlja upravljalno funkcijo le v obsegu števila delnic družbe, ki jih je dobil v zameno za vložen kapital. S številom delnic so urejena razmerja med delničarji. Vsak razpolaga s toliko glasovi, kolikor delnic ima. Skupščina odloča z večino glasov glede na število vseh glasov. Posamezen delničar tako ni več samostojen nosilec funkcije upravljanja. Večina upravljanja je sedaj prenesena z delničarjev na ožje organe upravljanja podjetja.

V svetu sta se glede na oblikovane organe, na katere je preneseno upravljanje v delniških družbah, razvila dva modela upravljanja:

- enotirni in
- dvotirni.

V enotirnem sistemu ali tudi angleško-ameriškem je upravljanje delniške družbe preneseno samo na en organ, usmerjevalni odbor (board of directors), ki ga izvoli zbor delničarjev. Ta organ opravlja obe temeljni funkciji: upravljanje in ravnanje. Odgovoren je za ravnateljstvo družbe in nadzor nad ravnatelji (Potthoff, 1996, str. 254). Člani odbora so lahko izvršilni ali notranji člani in neizvršilni ali zunanji člani. Notranji člani so v podjetju zaposleni in so ravnatelji podjetja. Usmerjevalnemu odboru predseduje predsednik. Glavni izvršilni ravnatelj je odgovoren za poslovanje družbe. V pristojnosti odbora so odločitve o strateških načrtih in nadzor nad

ravnateljji. V tem sistemu imajo najpomembnejši vpliv na upravljanje in njegovo strukturo lastniki družbe.

V delniški družbi z dvotirnim sistemom upravljanja, imenujemo ga tudi nemški sistem, je upravljanje razdeljeno med dva organa družbe: ravnateljstvo in nadzorni svet. Ravnateljstvo opravlja tako funkcijo ravnanja kakor tudi del upravljanja (Potthoff, 1996, str. 256). Upravlja pa tudi nadzorni svet, saj nadzira ravnateljjevanje, kar je del funkcije upravljanja. Skupščina delničarjev izvoli nadzorni svet, ta pa imenuje ravnateljstvo. V tem sistemu ima ravnateljstvo družbe veliko pristojnosti že po zakonu, saj mu ta predpisuje samostojno vodenje družbenih poslov in zastopanje družbe na lastno odgovornost. Teh pristojnosti in odgovornosti ne more prenesti na nadzorni svet ali skupščino, prav tako pa ne na nižje ravni odločanja.

V dvotirnem modelu upravljanja in ravnanja predstavlja najvišjo raven ravnanja ravnateljstvo, v angleško-ameriški ureditvi pa glavni ravnatelj-CEO. Struktura ravnanja se nadaljuje v srednji in nižji ravni. Srednjo raven sestavljajo ravnalci posameznih poslovnih enot, obratov ali/in poslovnih funkcij. Ravnalci srednje in nižje ravni v ameriških korporacijah so poimenovani uslužbenci. Vsaka korporacija ima običajno uradnike-uslužbence (officers), ki jih izbere odbor direktorjev in jim tudi dodeli ustrezna pooblastila za izvrševanje sprejete poslovne politike in za upravno vodenje korporacije. Razmejitev med ravnanjem in upravljanjem v dvotirni delniški družbi tako poteka v ravnateljstvu, na razmejitev pa vpliva predvsem zakon. V enotirnem sistemu imajo na omenjeno razmejitev največji vpliv lastniki, uveljavljena pa je v upravljalnem odboru, med izvršilnimi in neizvršilnimi člani.

Različni smeri razvoja modelov upravljanja in ravnanja v angleško-ameriškem na eni in nemškem prostoru na drugi strani sta predvsem posledica različnih zgodovinskih okoliščin. Ob koncu 19. stoletja je bilo premoženje v Nemčiji večinoma v rokah zemljiških gospodov in bank. Oboji so iskali uspešne naložbe, ki bi dajale več kot le obresti na banki. To so omogočili dobički nastajajočih podjetij. Vlagatelji niso imeli ustreznih znanj in ne namena uravnavati poslovanje. Zadovoljili so se zgolj z nadziranjem posledic odločitev ravnateljjev. Nasprotno pa v Združenih državah Amerike ni bilo takega kapitala. Podjetniki, ki so bili pripravljeni tvegati, so sami vlagali in sami uravnavali podjetja, zato sta ostali funkciji upravljanja in ravnanja tesneje povezani (Rozman, 2002, str. 155).

3 Nadzorni svet v delniški družbi

3.1 Vrste gospodarskih družb

V tretjem členu Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006) je zapisano, da je gospodarska družba pravna oseba, ki je ustanovljena z namenom pridobivanja dobička. Ustvarjanje dobička oziroma povečevanje premoženja delničarjev je nedvomno eden od namenov obstoja gospodarske družbe. V svetu je danes razširjeno, če ne celo prevladujoče, mnenje, da je ustvarjanje dobička njen najpomembnejši cilj. Kljub temu je potrebno opozoriti tudi na obstoj drugačnih pogledov o namenu gospodarskih družb. Ti sicer ne zanemarjajo ustvarjanja dobička kot enega izmed ciljev družbe, ampak mu ob bok postavljajo tudi zadovoljevanje drugih potreb udeležencev ali deležnikov (stakeholder) in zadovoljevanje potreb trga.

Na dejstvo, kateri izmed navedenih pogledov bo prevladoval v določenem družbenem okolju, odločilno vpliva sistem vrednot, ki je tu prevladujoč. Tako je v ameriškem okolju prevladujoče izpostavljanje vloge lastnikov in s tem dobička kot edinega cilja, ki zadovolji njihove interese. V Evropi se sistem vrednot razlikuje od ameriškega predvsem po tem, da Evropejci pripisujemo pomembno vlogo (socialnemu) ravnovesju v družbi. Tako sta na evropskih tleh bolj uveljavljena tudi druga dva pogleda na namen obstoja gospodarske družbe. Ugotovimo lahko, da je ustvarjanje dobička nesporno eden od namenov gospodarske družbe, da pa obstajajo tudi drugi nameni, katerih pomen je odvisen od sistema vrednot v določenem družbenem okolju.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, 2006, 3. člen) deli gospodarske družbe na:

- osebne družbe; takšne družbe so družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba in tiha družba;
- kapitalske družbe; te so družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba in komanditna delniška družba.

V osebnih družbah združuje svoj že akumuliran kapital več podjetnikov z namenom, da bi združeno poslovali. Pri tem morajo vsaj nekateri izmed njih prevzeti odgovornost za obveznosti družbe, ki nastajajo pri poslovanju (ZGD-1, 2006, 135. člen). Pri poslovanju in vodenju tako ustanovljene družbe podjetniki osebno sodelujejo. Za kapitalsko družbo je značilno, da za obveznosti, nastale pri poslovanju, odgovarja sama družba s svojim premoženjem in ne tisti, ki so vložili kapital. Naslednja lastnost kapitalskih družb, predvsem pa delniške družbe, je, da se

oseba, ki je vložila kapital v družbo, ponavadi ne pojavlja v dvojni vlogi: vlogi vlagatelja (lastnika) in vlogi ravnatelja (posloводства).

Med različnimi pravno-formalnimi oblikami gospodarskih družb je mogoče tako razlikovati tiste, ki (Kocbek et al., 1998, str. 12):

- uveljavljajo predvsem skupne interese družbenikov in družbe. V teh družbah so individualni interesi posameznega družbenika podrejeni skupnim interesom družbenikov in družbe. Ustanavljajo se z družbeno pogodbo.
- uveljavljajo individualne interese družbenikov oziroma delničarjev in se ustanavljajo s statutom.

V družbah, ki se ustanavljajo z družbeno pogodbo, je mogoče razmerja med družbeniki urejati v skladu z njihovo voljo in cilji posameznega družabnika. Stopnja avtonomnosti družbenikov pri urejanju teh razmerij je lahko različna. Zakonodaja dopušča razmeroma visoko stopnjo avtonomnosti v primeru osebnih družb. To velja zlasti za družbe z neomejeno odgovornostjo. Ravno tako je razmeroma visoka stopnja avtonomnosti dopuščena v družbi z omejeno odgovornostjo, vendar je zakonodajalec v tem primeru že predpisal določene omejitve. Stopnja avtonomnosti je odvisna predvsem od vsebine družbene pogodbe (Kocbek et al., 1998, str. 12). Ta določa, ali bo družba z omejeno odgovornostjo bolj podobna osebnim ali kapitalnim družbam.

Navkljub dejstvu, da gospodarsko družbo največkrat obravnavamo kot družbo, kjer se člani združujejo zaradi uresničevanja skupnega interesa, je potrebno poudariti, da delničarji in družbeniki z združevanjem pravzaprav uveljavljajo svoje lastne cilje. V združevanje z družabniki ali delničarji jih sili narava ciljev, katerih uresničitve zahteva združitev večjega obsega kapitala, kot ga ima na voljo vsak posamezen delničar ali družbenik. Njihov lastni interes temelji na lastnini v družbo vloženi sredstev in povečevanju lastnega premoženja. Družbenik oziroma delničar, ki je vložil svoje premoženje v družbo, ni lastnik oziroma solastnik družbe. Na podlagi vložene kapitala pridobi lastnino na poslovnem deležu oziroma delnici (Kocbek et al., 1998, str. 13). Ta mu omogoča uveljavljanje določenih upravičenj v gospodarski družbi. Njegov interes je tako v funkciji družbe in ne v njenem lastništvu. Delniške in komanditne delniške družbe so centri za zbiranje kapitala, kjer so v ospredju vlagatelji kapitala, medtem ko je v osebnih družbah v ospredju medsebojno sodelovanje družbenikov pri uveljavljanju skupnih interesov.

3.2 Delniška družba

Delniška družba je najbolj značilna oblika kapitalske družbe. Poglejmo kakšne so njene najpomembnejše značilnosti glede na prej opisane razdelitve in karakteristike gospodarskih družb.

- Ustanavlja se s sprejetjem statuta, ki mora biti izdelan v obliki notarskega zapisa. V tem aktu je, poleg drugih obveznih sestavin, potrebno navajati znesek osnovnega kapitala in način njegove razdelitve med delničarje (ZGD-1, 2006, 169. člen).
- Močno omejena avtonomija delničarjev pri urejanju medsebojnih razmerij. V osebnih družbah in v družbi z omejeno odgovornostjo je avtonomija družbenikov večja (Kocbek et al., 1998, str. 12).
- Delničarjem omogoča uveljavljanje individualnih interesov. Uveljavljanje individualnih interesov ima v drugih oblikah družb, kjer so družbeniki pri uveljavljanju skupnega interesa med seboj povezani, drugotni pomen (Kocbek et al., 1998, str. 12).
- Ločenost lastništva in upravljanja. V delniški družbi se pogosto, poleg kapitala podjetnikov, koncentrirajo in akumulirajo tudi denarni vložki, ki izvirajo od velikega števila vlagateljev. V primeru velikega števila delničarjev ti vse manj upravljajo, saj je velik del upravljanja delniške družbe zaupan ravnateljstvu in nadzornemu svetu (Rozman, 2002, str. 153).
- Pravica do lastništva se udejanja v vrednostnem papirju, katerega lastnik je delničar. Cilj lastnika delnice je predvsem povečanje njene vrednosti in ustrezna višina dividende, ki mu jo delnica prinaša (Lipovec, 1987, str. 199).

Glede na navedene lastnosti lahko ugotovimo, da je delniška družba najprimernejša oblika za združevanje večjega števila vlagateljev kapitala (Kocbek et al., 1998, str. 12). Vsak izmed njih dobi v skupnem znesku osnovnega kapitala delnice, katerih število je odvisno od višine deleža posameznega vlagatelja v skupnem znesku osnovnega kapitala. Zaradi velikega števila delničarjev ti nimajo pomembnega vpliva na upravljanje podjetja, s tem pa se zmanjša oziroma celo povsem izgine njihova odgovornost za upravljalvske odločitve. Delničarji, ki so razbremenjeni odgovornosti za upravljalvske odločitve, tako veliko lažje uveljavljajo svoje individualne interese.

3.3 Interesi družbe in podjetja

Kocbek in soavtorji (Kocbek et al., 1998, str. 16) v svojem delu govorijo o interesnih sferah, ki se oblikujejo v gospodarski družbi. Pri tem ločujejo dva pojma: družbo in

podjetje. Družba predstavlja združbo družbenikov, ki so se povezali, da bi dosegli medsebojno usklajene individualne cilje. Za uresničitev ciljev so ustanovili podjetje, ki opravlja posle v njihovo korist. Družba in podjetje predstavljata tako dve vrsti udeležencev, lastnike (delničarje) in zaposlene. Interes prvih je ustvarjanje nove vrednosti oziroma dobička, interes drugih pa plačilo za opravljeno. S pravnega vidika je nosilec interesa pri gospodarskem subjektu lahko le družba kot pravna oseba in družbenik kot fizična oseba. Podjetje nima pravne osebnosti in zato ne more biti sam po sebi nosilec nikakršnega interesa. Kljub temu se tudi v podjetju oblikujejo različne interesne sfere, ki so določene ekonomsko, organizacijsko in sociološko. Interes družbe se lahko uveljavlja samo kot posledica uresničevanja vsaj minimalnega podjetniškega interesa in ne more biti samo subjektivnega značaja. Biti mora objektiviziran, predvsem z objektivnimi pogoji delovanja podjetja.

Jasno je, da interesi družbe in interesi udeležencev v podjetju niso enaki. Družba, ki je nosilec podjetništva, je naravnana v izkoriščanje podjetja, zato mora imeti podjetje dovolj močne obrambne mehanizme pred neomejeno potrebo družbe po ustvarjanju dobička. Tudi v podjetju samem interesi niso enotni. Zaposleni se delijo v različne skupine, katerih interesi se razlikujejo. Tako kot so poenoteni interesi delničarjev, ki so povezani v družbi, morajo poenotiti interese tudi udeleženci v podjetju, predvsem to velja za zaposlene (Kocbek et al., 1998, str. 18).

3.4 Načini upravljanja delniških družb

V predhodnih poglavjih smo ugotovili, da je oblikovanje različnih struktur organov družbe odvisno od potrebe družbenikov po vključevanju v upravljanje in ravnanje (podjetja). V smislu razprave o pojmu družbe in podjetja bi lahko rekli, da je struktura organov družbe odvisna od stopnje ločevanja med družbo in podjetjem. V okoljih, kjer je ločevanje manjše, se je oblikovala takšna struktura organov, ki omogoča lastnikom, da se aktivneje vključujejo v odločanje. Tam kjer je ločevanje večje, je njihova vključenost, tudi s strukturo organov, močno zmanjšana. Na splošno ločujemo dva sistema upravljanja, angleško-ameriškega in nemškega.

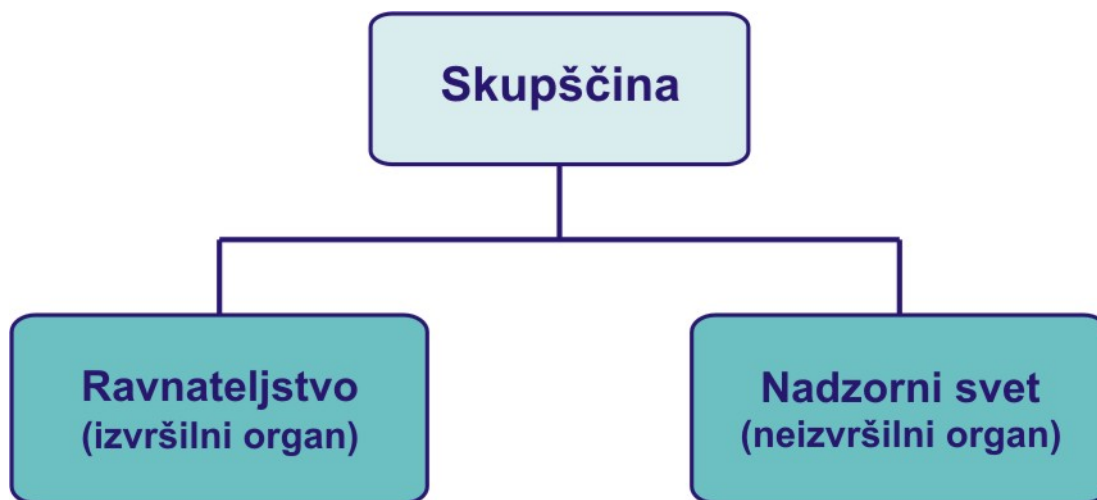
3.4.1 Organi delniške družbe

Organi družbe so poklicani, da varujejo na eni strani interese družbe in na drugi strani interese podjetja ter da oblikujejo takšna notranja razmerja, v katerih se ti interesi izkazujejo in tudi uveljavljajo v nenehnem kompromisnem tekmovanju.

Čeprav so organi družbe konstituirani v družbi, morajo kljub temu zagotavljati tudi uveljavljanje interesov podjetja v razmerju do družbe in še posebej v razmerju do delničarjev (Kocbek et al., 1998, str. 21).

V nemškem sistemu poleg skupščine delničarjev upravljata tudi nadzorni svet in ravnateljstvo. Ta način upravljanja prikazuje slika 2. Vloga skupščine v upravljanju je močno omejena. Upravljanje je razdeljeno zlasti na dva organa, nadzorni svet in ravnateljstvo, zato pravimo, da je ta sistem upravljanja dvotiren. Nadzorne odločitve upravljanja sodijo v nadzorni svet, strateške odločitve pa v ravnateljstvo. Nadzorni svet ima tako zgolj upravljavske naloge, ravnateljstvo pa poleg upravljavskih opravlja tudi naloge vrhovnega ravnanja. Ravnatelji odločajo o strategijah in planih podjetja, zato je njihova vloga pomembna (Rozman, 2002, str. 155). Ločevanje med podjetjem in družbo je v tem sistemu močno. Ta je umeščen med skupščino delničarjev, ki poseblja družbo in njene interese, ter med ravnateljstvom, ki zastopa interese podjetja. Vloga nadzornega sveta je nadziranje, vloga ravnateljstva pa usmerjanje podjetja in uravnavanje izvrševanja nalog podjetja. Nadzorni svet je tako neizvršilni, ravnateljstvo pa izvršilni organ.

Slika 2: Struktura organov v dvotirnem sistemu upravljanja

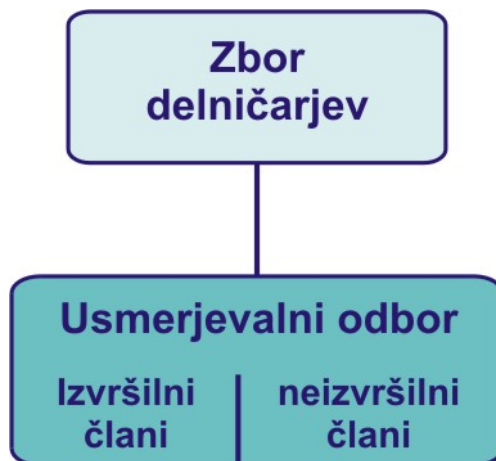


Vir: Rozman, 2002, str. 155

V angleško-ameriškem sistemu, prikazan je na sliki 3, obstajata dve telesi upravljanja, zbor delničarjev in usmerjevalni odbor. Ker tudi tu vloga zbora delničarjev ni posebej pomembna, pravimo, da je angleško-ameriški sistem enotirni sistem. Upravljanje je tu povsem v rokah enega samega organa, usmerjevalnega odbora. Glavni ravnatelj (CEO) je odgovoren za operativno ravnanje podjetja. Vloga ravnateljev je pomembna, saj so ti hkrati tudi člani usmerjevalnega odbora, glavni

ravnatelj (CEO) pa mu največkrat predseduje (Rozman, 2002, str. 155). Ločevanje med družbo in podjetjem tu ni tako izrazito kot v primeru dvotirnega sistema.

Slika 3: Enotirni sistem upravljanja



Vir: Rozman, 2002, str. 155

Ugotovimo lahko, da imajo v enotirnem sistemu lastniki večji vpliv, saj so bolj neposredno zastopani v usmerjevalnem odboru, ki skrbi za vse upravljaljske naloge, pa tudi za naloge vrhovnega ravnanja. V dvotirnem sistemu so lastniki zastopani v nadzornem svetu, ki ima le omejene upravljaljske naloge. Po drugi strani v dvotirnem sistemu ravnatelji ne morejo biti člani nadzornega sveta. Takšna rešitev je razumljiva, saj so naloge nadzornega sveta povezane samo z nadziranjem. Prednost dvotirnega sistema je tako v jasni razmejitvi med nadziranjem in usmerjanjem. Odgovornost za poslovanje, v katerega se nadzorni svet ne more vmešavati, je v dvotirnem sistemu dodeljena ravnateljstvu. Ureditev nadziranja je v enotirnem sistemu slabša. Nadzor dela ravnateljev naj bi izvajal usmerjevalni odbor, katerega člani so tudi oni sami. Nadzorno funkcijo naj bi zato izvajali predvsem zunanji, neizvršilni člani usmerjevalnega odbora. Pomembna razlika med obema opisanimi sistemoma je tudi v tem, da so za dvotirne sisteme natančneje določene pristojnosti posameznih organov, medtem ko je določitev pristojnosti v enotirnih sistemih v večji meri prepuščena lastnikom (Rozman, 2002, str. 156). Pomembna ugotovitev je, da se tako v dvotirnih kot tudi v enotirnih sistemih vloga lastnikov pri odločanju v podjetju zmanjšuje in postaja zanemarljiva.

3.4.2 Upravljanje v slovenskih podjetjih

V slovenskem pravnem redu je v smislu izbiranja med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja najpomembnejši pravni akt Zakon o gospodarskih družbah. Do

leta 2006 veljaven zakon (Uradni list RS, št. 30/93, 82/94, 20/98, 84/98, 6/99, 45/2001) je predvideval nadzorni svet kot pogojno obvezen organ delniške družbe. Njegovo oblikovanje je bilo za delniško družbo obvezno, če je izpolnjevala vsaj enega od naslednjih pogojev (ZGD, 1993, 261. člen):

- osnovni kapital 410 milijonov tolarjev,
- povprečno letno število zaposlenih večje od 500,
- družba je bila ustanovljena sukcesivno,
- njene delnice so uvrščene na borzi,
- število delničarjev je večje od 100.

Če delniška družba ni izpolnjevala nobenega od naštetih pogojev, je lahko prostovoljno izbirala med enotirnim in dvotirnim sistemom. Prostovoljna izbira je veljala tudi za vse družbe z omejeno odgovornostjo. V letošnjem letu je bil sprejet nov Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006). Ta pušča prosto izbiro med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja v vseh delniških družbah ne glede na zgoraj navedene omejitve.

Domnevamo, da je interes združbe družbenikov, to je družbe, enak skupnemu interesu družbenikov oziroma delničarjev. Ta interes se odraža predvsem v želji po ustvarjanju dobička. Ne glede na to domnevo pa je mogoče sklepati, da interesi vseh delničarjev oziroma družbenikov kljub temu niso povsem enaki. Včasih so ti tudi nasprotni ciljem družbe. Skrb za skupne cilje družbe prevzema v dvotirnem sistemu nadzorni svet (Kocbek et al., 1998, str. 23). Nadzorni svet je po Zakonu o gospodarskih družbah obvezen v tistih družbah, kjer se pričakuje več nasprotujočih si interesov med delničarji oziroma družbeniki, to je tam, kjer je v družbo združenih večje število delničarjev, oziroma tam, kjer je obseg kapitala v družbi velik. Nadzorni svet ima tako vlogo predstavnika delničarjev oziroma družbenikov. Potrebno je poudariti, da je zastopnik vseh delničarjev oziroma deležnikov. Varovati pa mora tudi podjetniške interese (interese podjetja), saj so interesi družbe odvisni od interesov podjetja. Prav nadzorni svet je tisti organ, ki mu je podeljena vloga arbitra med interesi podjetja in družbe oziroma posameznim delničarjem ali družbenikom.

Organ družbe, kjer lahko delničarji oziroma družbeniki uveljavljajo svoje individualne interese, je skupščina. Ti so lahko med seboj diametralno nasprotni, zato so pravice posameznega delničarja zaščitene z zakonom, zlasti to velja za pravice malih delničarjev. Zaradi večinskega načela, ki je izraz pravice kontrole nad kapitalom, so pravice malih delničarjev bolj ogrožene kot pravice večinskih delničarjev (Kocbek, 1998 et al., str. 27).

3.5 Upravljanje delniških družb

V zasebnih družbah družbeniki odločajo o zadevah, ki so povezane s tekočimi posli, kot tudi o zadevah, ki se nanašajo na razvoj družbe, na statusne značilnosti, prenehanje itd. Drugače je v kapitalskih družbah, posebej v delniški družbi. Med organi, ki se oblikujejo v delniški družbi, so pristojnosti podrobneje razdeljene.

3.5.1 Enotirno upravljanje

V delih različnih avtorjev, ki se nanašajo na upravljanje delniških družb, je največkrat zaslediti razprave o odločitvah upravljalcev oziroma ravnateljev. Goold (Goold, 1996, str. 573, 574) je predstavnik tistih, ki razpravljajo o rešitvah v enotirnem sistemu. Usmerjevalnemu odboru pripisuje naslednje pristojnosti:

- pregledovanje korporacijskih in poslovnih strategij,
- svetovanje ravnateljem,
- pregledovanje procesa odločanja,
- zagotavljanje drugega mnenja in
- zamenjava ravnateljev.

Med avtorji, ki govorijo o upravljanju v enotirnem sistemu, prevladuje dokaj enoten pogled na vlogo usmerjevalnega odbora. Pound (Pound, 1995, str. 93) opredeljuje vlogo usmerjevalnega odbora v izbiri, nadzoru, ocenjevanju in po potrebi razreševanju ravnateljev. Večina avtorjev mu pripisuje predvsem nadzorno in usmerjevalno vlogo. Naloge razvijanja strategij in njihovega uresničevanja pripisujejo pretežno ravnateljstvu. Pri tem razlikujejo kontrolo odločitev in kontrolo posledic njihovega izvajanja oziroma kontrolo poslovanja. Usmerjevalni odbor izvaja kontrolo odločitev tako, da jih pregleda in odobri. V povezavi s temi vsebinami svojih pristojnosti usmerja, svetuje in potrjuje pomembne odločitve.

Glede strateških odločitev pripisujejo različni avtorji usmerjevalnemu odboru različne ravni pristojnosti. Razdelimo jih lahko v tri skupine (Zahra, 1996, str. 109, 110): v prvo skupino lahko uvrstimo tiste, ki menijo, da v povezavi s strateškim planiranjem nima nikakršnih pristojnosti; druga skupina meni, da lahko usmerjevalni odbor predlaga strateške odločitve, ki pa jih ravnateljstvo upošteva po svoji presoji; največ pristojnosti v zvezi s strateškimi odločitvami pripisuje usmerjevalnemu odboru tretja skupina avtorjev, ki meni, da usmerjevalni odbor aktivno sodeluje v njihovi pripravi. Kljub navedenemu pa je mogoče razpoznati enotno mnenje, da je priprava strateškega načrta naloga ravnateljstva.

3.5.2 Dvotirno upravljanje

V dvotirnem sistemu je ravnateljstvo odgovorno za poslovanje podjetja in zastopa interese podjetja pred družbo. V tem pogledu ima v veljavni pravni ureditvi široka pooblastila. V razmerju do družbe pa je lahko samo predlagatelj določenih sklepov in njihov izvrševalec. Kljub temu je pri zastopanju interesov podjetja ravnateljstvo prisiljeno vedno iskati kompromise med interesi družbe in podjetja (Kocbek et al., 1998, str. 23). Ravnateljstvo je praviloma kolegijski organ, kjer predsedujoči nima pravice do individualnih odločitev.

Kot rečeno, ima nadzorni svet v dvotirnem sistemu predvsem nadzorno vlogo, ki jo v večji meri uresničuje z nadziranjem doseženih poslovnih rezultatov. Pri sprejemanju strateških odločitev lahko oblikuje svoje predloge, ki pa jih ravnateljstvo upošteva po lastni presoji.

V tuji literaturi (Potthof, 1996, str. 256) je zaslediti zlasti naslednje značilnosti dvotirnega sistema upravljanja:

- ravnateljstvo je odgovorno za ravnanje poslovanja,
- ravnateljstvo je kolektivni, kolegijski organ; njegov predsednik nima pravice individualnega odločanja,
- nadzorni svet ima samo nadzorno funkcijo; po svoji presoji lahko izjemoma opravlja tudi druge funkcije,
- nadzorni svet najema in odpušča ravnateljstvo,
- nadzorni svet lahko imenuje različne odbore,
- ravnateljstvo informira nadzorni svet
- člani nadzornega sveta so tudi predstavniki delavcev, medtem ko ravnateljji ne smejo biti.

Nadzorni svet ni organ, ki bi odločal o tekočih poslih. Njegova temeljna vloga je nadzorovanje vodenja poslov družbe. Prenašanje vodenja poslov na nadzorni svet je celo izrecno prepovedano (ZGD-1, 2006, 281. člen). Edina samostojna odločitev nadzornega sveta, ki mu jo določa že zakon, je imenovanje in odpoklic ravnateljstva. V izjemnih primerih lahko daje soglasje k opravljanju določenih vrst poslov, kar nekateri (Kocbek et al., 1998, str. 36-40) razumejo kot pravico veta na nekatere poslovne odločitve. V skladu z zakonom tudi skupščina nima pristojnosti odločati o vodenju tekočih poslov. Iz navedenega je razvidno, da je ravnateljstvo pri vodenju tekočih poslov skoraj povsem neodvisen organ.

Določitev meje med upravljanjem in ravnateljstvom je razmeroma težko. Na podlagi zapisane razprave pa lahko ugotovimo, da obsega upravljanje:

- nadzor doseganja ustreznih rezultatov poslovanja,
- usmerjanje pri sprejemanju najpomembnejših odločitev,
- potrjevanje najpomembnejših odločitev.

V enotirnem sistemu obsega delo usmerjevalnega odbora vsa navedena upravljalna področja, v dvotirnem sistemu pa sodi v področje dela nadzornega sveta le prvo, to je nadzor doseganja rezultatov poslovanja, drugi dve pa sodita v področje dela ravnateljstva.

3.6 Pristojnosti nadzornega sveta v slovenskih delniških družbah

3.6.1 Normativna ureditev pristojnosti nadzornih svetov

Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006) dodeljuje nadzornemu svetu več različnih vlog. Med njimi je najbolj izrazita vloga nadzora nad vodenjem poslov družbe. V tesni povezavi z nadzorno vlogo je tudi pristojnost ocenjevanja uspešnosti, imenovanja in razreševanja ravnateljstva. Določeno mero pristojnosti ima nadzorni svet tudi v zvezi z vodenjem poslov družbe. K nekaterim poslom, za katere je sicer odgovorno ravnateljstvo, daje nadzorni svet soglasje (Kocbek et al., 1998, str. 43). Te pristojnosti se nanašajo predvsem na primere, ko gre za spore z ravnateljstvom, v primeru izpodbojnih tožb delničarjev in v primeru, ko ravnateljstvo s tožbo izpodbija sklepe skupščine. Vloga nadzornega sveta pri odločanju o vodenju poslov je tako močno omejena. Nanaša se samo na nekatere mejne primere, zato nadzorni svet ni organ odločanja o vodenju poslov.

Prav dejstvo, da ima nadzorni svet izrazito omejene pristojnosti pri odločanju o vodenju poslov, navajajo Kocbek in soavtorji (Kocbek et al., 1998, str. 43) kot utemeljitev teze, da nadzorni svet ni organ upravljanja. Takšno mnenje je posledica nejasne opredelitve pojmov v povezavi z nadzornim svetom in ravnateljstvom oziroma z upravljanjem in ravnateljstvom. Ime »uprava« je v slovenski zakonodaji uporabljeno za ravnateljstvo kot organ. Ravnateljstvu pripada pomemben del upravljanja, pripada pa mu tudi ravnateljstvom. V smislu navedene razprave sodi v pristojnosti ravnateljstva, to je »uprave«, tudi odločanje o vodenju poslov, ki jih Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006) dodeljuje temu organu. Upravljanje pa ni odločanje o vodenju poslov. Je predvsem odločanje v povezavi s

planiranjem in nadzorovanjem ali kontroliranjem celotnega poslovanja. Je funkcija ali vloga lastnikov, ki moč ali oblast črpa iz lastnine (Rozman, 1996, str. 8).

Tudi v enotirnih sistemih upravljanja, kjer nadzorni svet ni formiran kot organ upravljanja, se pojavljajo kontrolni organi, katerih vloge pa ni mogoče primerjati z vlogo nadzornega sveta v dvotirnem sistemu.

Za opredelitev vloge nadzornega sveta je pomemben tudi Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/93 in 56/2001). Ta določa način vključevanja zaposlenih v organe upravljanja. V nadzorni svet imenuje predstavnike zaposlenih svet delavcev. Njihovo število je opredeljeno v statutu družbe, vendar ne more biti manjše od ene tretjine in ne večje od polovice vseh članov nadzornega sveta (ZSDU, 79. člen). Novi Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006) v prehodnih določbah opredeljuje tudi način sodelovanja zaposlenih pri upravljanju v primeru enotirnega upravljanja. V usmerjevalni odbor je na tri dopolnjene člane vključen en predstavnik zaposlenih (ZGD-1, 703. člen). Vključevanje zaposlenih v upravljanje se je najprej uveljavilo v Nemčiji. Danes so zaposleni v večjem delu Evrope bolj ali manj vključeni v upravljanje. To velja tudi za tiste gospodarske ureditve, kjer je upravljanje enotirno (Bedrač, 2005, str. 15). Nekateri (Stiles, 1993, str. 123) dokazujejo, da je sodelovanje delavcev v upravljanju ustrežnejše in da celo povečuje nacionalno konkurenčno prednost. Nesporno je, da lastniki kapitala danes niso več edini vlagatelji v podjetje. Vse bolj so pomembni tudi vložki zaposlenih. Ti so nosilci znanja, ki postaja vse bolj pomemben proizvodni tvorec. Z njim sta močno povezani ustvarjalnost in inovativnost, ki sodita med najpomembnejše dejavnike povečevanja produktivnosti.

3.6.2 Kontroliranje ali nadzorovanje

Kot izhodišče obravnave pristojnosti nadzornega sveta nam bo služil Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006), kjer je zaslediti naslednje najpomembnejše pristojnosti:

- nadzor vodenja poslov družbe (ZGD-1, 2006, 281. člen),
- imenovanje in odpoklic ravnateljstva (ZGD-1, 2006, 268. člen),
- zastopanje družbe proti članom ravnateljstva, to pristojnost ima predsednik nadzornega sveta (ZGD-1, 2006, 283. člen),
- uveljavljanje ničnosti in izpodbojnosti sklepov skupščine, to je pristojnost ravnateljstva, pa tudi posameznega člana uprave in nadzornega sveta, ne pa tudi nadzornega sveta kot organa (ZGD-1, 2006, 395. člen, 7 odst.),

- dajanje soglasij za izvedbo določenih vrst poslov,
- sodelovanje pri sprejemanju letnega poročila (ZGD-1, 2006, 282. člen).

Nadzor vodenja poslov je edina pristojnost, ki je v Zakonu o gospodarskih družbah določena eksplicitno v poglavju o nadzornem svetu (ZGD-1, 2006, 282. člen). Vse ostale pristojnosti so opredeljene na drugih mestih zakona. V skladu z navedenim členom (ZGD-1, 2006, 282. člen, drugi odstavek) nadzorni svet lahko pregleduje in preverja knjige ter dokumentacijo družbe, njeno blagajno, shranjene vrednostne papirje in zaloge blaga ter druge stvari.

Nobenega dvoma torej ni, da kontroliranje ali nadzorovanje sodi na področje delovanja nadzornega sveta. Preverjanje poslovnih knjig in dokumentacije pa ima lahko dvojni pomen:

- preverjanje zakonitosti in pravilnosti vodenja poslovnih knjig in druge poslovne dokumentacije družbe,
- nadzor nad vodenjem poslov, da se razkrijejo morebitne nepravilnosti.

Po mnenju Kocbeka in soavtorjev (Kocbek et al., 1998, str. 52) nadzorni svet preverja pravilnost vodenja poslovnih knjig praviloma v pripravah na redno letno zasedanje skupščine družbe. Pravilnost vodenja poslovnih knjig preverjajo revizorji v postopku revizije, h kateri so v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah zavezane vse velike in srednje, pa tudi tiste male družbe, s katerih vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu (ZGD-1, 2006, 57. člen). Prvo stopnjo nadzora, kamor sodi tudi pregledovanje in preverjanje knjig, opravljajo torej revizorji. To delo je obsežno in težko si je predstavljati, da bi lahko posamezni član ali nadzorni svet kot celota preverjal zakonitost in pravilnost vodenja knjig in dokumentacije. Člani nadzornega sveta posvečajo podjetju razmeroma majhen delež svojega časa, medtem ko ravnatelji delujejo v podjetju ves čas, zato je težko pričakovati, da bodo nadzorniki lahko kontrolirali ravnateljstvo v vseh pogledih.

Nadziranje ravnateljstva bi lahko razumeli tudi kot nadziranje odločitev ravnateljev v zvezi s poslovanjem, kar pa je po drugi strani že vmešavanje v vodenje poslovanja. Zaradi tega je pod pristojnostjo nadziranja ravnateljstva edino ustrezno razumeti nadziranje uspešnosti poslovanja (Rozman, 1998, str. 43). Tudi Clemm (Clemm, 1996, str. 273) v svojem prispevku ugotavlja, da je naloga nadzornega sveta zlasti nadzor vodenja poslov, delno pa tudi svetovanje ravnateljstvu. V potrditev te ugotovitve nam lahko služi določba Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, 2006, 272. člen, prvi odstavek), ki pravi, da ravnateljstvo poroča nadzornemu svetu o:

- načrtovani poslovni politiki in drugih načelnih vprašanjih poslovanja,
- donosnosti družbe, še posebej o donosnosti lastnega kapitala,

- poteku poslov, še posebej o prometu in finančnem stanju družbe,
- poslih, ki lahko pomembno vplivajo na donosnost ali plačilno sposobnost družbe.

Nadzorni svet lahko zahteva poročila tudi o drugih vprašanjih, pomembnih za poslovanje družbe (ZGD-1, 2006, 272. člen, drugi odstavek). Oblike poročanja niso predpisane, vendar je to praviloma pisno. Vse naštetu, zlasti pa donosnost in finančno stanje, se nanaša na uspešnost poslovanja. Temeljito ugotavljanje uspešnosti poslovanja opravi nadzorni svet praviloma le enkrat letno, to je ob obravnavi revidiranih letnih poročil.

3.6.3 Odločanje in ugotavljanje vloge ravnateljstva

Za učinkovito uresničevanje svoje nadzorne vloge, pa tudi drugih vlog, nadzorni svet tudi odloča. Po mnenju Kocbeka in soavtorjev (Kocbek et al., 1998, str. 44) sodijo v pristojnost nadzornega sveta:

- odločitve v zvezi z imenovanjem in odpoklicem ravnateljstva;
- odločitve v zvezi s sklicem skupščine delniške družbe in mnenji ter predlogi, ki jih oblikuje za skupščino delniške družbe;
- odločitve v zvezi z uveljavljanjem svojih pristojnosti, ki se nanašajo na vodenje poslov družbe (na primer urejanje razmerij z ravnateljstvom, registrski postopki, urejanje zadev v zvezi z izpodbijanjem sklepov skupščine in podobno),
- odločitve, ki se nanašajo na dajanje soglasij za vodenje poslov družbe, kot posebna pravica veta na siceršnje odločitve ravnateljstva.

Tako kot vsako drugo odločanje je tudi nadziranje sestavljeno iz spoznavanja poslovanja in okolja podjetja ter ustreznega ukrepanja. V fazi spoznavanja poslovanja člani nadzornega sveta zbirajo podatke, ki kažejo na poslovanje in njegovo uspešnost. Zbrane podatke najpogosteje primerjajo s planom. Takšna ugotovitev povsem ustreza opredelitvi, ki pravi, da je nadziranje nenehno prizadevanje za uresničitev zamišljenega (Rozman, 2002, str. 165). Največkrat pa primerjava s planom ne zadošča. V strateškem odločanju je pomembna tudi primerjava s konkurenco, posebej v fazi planiranja, kar pa je predvsem naloga usmerjanja. Za jasnejšo sliko uspešnosti poslovanja je potrebno zbrane podatke primerjati tudi s podatki iz drugih podjetij, s povprečjem v panogi in podobno. Pri primerjanju se razkrijejo odstopanja, ki pa niso vedno nujno rezultat uspešnega ali neuspešnega dela ravnateljstva. Na njih lahko vplivajo tudi spremembe v okolju. Nadzorni svet mora morebitne vplive okolja upoštevati pri ocenjevanju uspešnosti

dela ravnateljstva. Z namenom, da bi odstopanja pravočasno odkrili in ustrezno ukrepali, kontrolirajo uspešnost ravnatelji sami. Nadzorni svet tako ne nadzira z namenom zagotavljanja izvedbe načrtovanega, ampak zato, da bi ugotovil vlogo ravnateljstva in ustrezno ukrepal z njegovo potrditvijo, nagrajevanjem ali odstavitvijo. Prav slednje pa je najpomembnejša naloga in pristojnost nadzornega sveta. Tudi Doh in Stumpf (Doh et al., 2005, str. 245) ugotavljata, da je pri nadzoru delovanja ravnateljev ena najpomembnejših pristojnosti nadzornih organov v podjetju prav možnost njihove razrešitve. Če usmerjevalni odbor ali nadzorni svet ni zmožen razrešiti nesposobnih ravnateljev, bo za to poskrbel trg. Najpogostejša oblika delovanja trga v tej smeri so prevzemi, poleg tega pa tudi druge oblike prestrukturiranja, kot so managerski odkupi, zniževanje vrednosti delnic in odprodaja podjetja po delih.

3.6.4 Potrjevanje pomembnejših odločitev in svetovanje ravnateljstvu

Velik del avtorjev pripisuje nadzornemu svetu še dve skupini nalog, in sicer:

- potrjevanje pomembnejših odločitev in
- svetovanje ravnateljstvu.

Med pomembnejše odločitve štejejo večje naložbe v stalna sredstva, nakupe drugih podjetij ter večje spremembe, povezane s spremembami delnic oziroma kapitala (Douma, 1997, str. 613). V tem primeru gre predvsem za kontroliranje odločitev ravnateljstva. Če bi si nadzorni svet prisvojil velik obseg tovrstnih pristojnosti, bi to pomenilo nepotrebno in sporno vmešavanje v vodenje poslov, to je v delo ravnateljstva. Podobno velja tudi za prej omenjeno dolžnost ravnateljstva, da poroča nadzornemu svetu o načrtovani poslovni politiki in drugih načelnih vprašanjih poslovanja. Tudi tu nekateri menijo, da naj bi odločitve na omenjenih področjih potrjeval nadzorni svet. Poslovna politika pa je razmeroma slabo opredeljen pojem, ki se pogosto povezuje z letnim planiranjem. Iz tega bi lahko sklepali, da naj bi nadzorni svet potrjeval tako letne kot strateške načrte. Tudi tu gre za vmešavanje v vodenje poslov (Rozman, 1998, str. 45). Opredeljevanje strateških odločitev kot upravljalnih je z organizacijskega vidika močno vprašljivo. Med upravljalno-ravnalne funkcije štejejo planiranje (poslovanja), organiziranje (kot planiranje, uveljavljanje in kontroliranje organizacije) in kontroliranje poslovanja (Rozman, 1998b, str. 247). V skladu s to delitvijo se upravljanje nanaša le na planiranje in kontroliranje poslovanja. Cilj poslovanja je dobičkonosnost oziroma uspešnost, organiziranje pa se odraža v učinkovitosti in smotrnosti doseganja dobičkonosnosti.

Med pristojnostmi, povezanimi z nadzorom nad vodenjem poslov, bi lahko razpoznali tudi svetovalno vlogo nadzornega sveta. V okviru te lahko izreka mnenje o odločitvah ravnateljstva. Pri tem poskuša z vprašanji ugotoviti, ali je ravnateljstvo pripravilo ustrezne odločitve in ali jih zna utemeljiti in izvesti. Izrekanje mnenja o odločitvah ima tako povsem drugačno vlogo kot njihovo sprejemanje ali potrjevanje. Kljub temu pa s svetovanjem ravnateljstvu lahko nadzorni svet vpliva na poslovno politiko družbe in s tem na bodoče rezultate. Po mnenju Kocbeka in soavtorjev (Kocbek et al., 1998, str.) lahko nadzorni svet posega v funkcijo ravnateljstva samo tedaj, ko gre za razmerja v zvezi z ravnateljstvom ali skupščino. Kot primer navaja uveljavljanje izpodbojnih tožb v zvezi s sklepi skupščine. Nadzornemu svetu je ravnateljstvo dodeljeno samo tedaj, ko je potrebno nadomeščati ravnateljstvo, ker je ta stranka v spornem razmerju, ali pa tedaj, ko ta ne opravlja svoje dolžnosti.

3.6.5 Neodvisen položaj nadzornega sveta

Položaj in pristojnosti nadzornega sveta v delniški družbi so opredeljene že z zakonom in jih ni mogoče spreminjati z zakonu podrejenimi akti, kot je statut družbe, ne v smislu odvzemanja in ne v smislu dodajanja posameznih pristojnosti. S tem je nadzorni svet strogo ločen od skupščine in ravnateljstva, pa tudi od zaposlenih, če so ti člani nadzornega sveta (Kocbek et al., 1998, str. 46). Podobno kot nadzorni svet so tudi njegovi člani ločeni od delničarjev, ravnateljev in zaposlenih. Kljub temu, da člani nadzornega sveta zastopajo interese delničarjev, pa tako kot nadzorni svet kot organ ni vezan na morebitna mnenja in stališča skupščine, tudi člani nadzornega sveta niso vezani na mnenja in stališča delničarjev oziroma skupščine. Enako velja tudi za predstavnike zaposlenih v nadzornem svetu. Tudi ti niso vezani na mnenja in stališča zaposlenih oziroma sveta delavcev. Nadzorni svet uresničuje svoje pristojnosti samostojno in neodvisno.

4 Delovanje nadzornih svetov

4.1 Delovanje nadzornih svetov v praksi

Številni avtorji ugotavljajo, da se upravljavci v sodobnih delniških družbah srečujejo z mnogimi problemi. Najpomembnejša naloga upravljanja je, da ugotovi, ali ravnateljji delujejo v interesu lastnikov, hkrati pa s svojim delovanjem ne sme omejevati

ravnatelj. Tako v enotirnem kot tudi v dvotirnem sistemu upravljanje ne deluje v zaželeni smeri in torej ni ustrezno.

Schilling (Schilling, 2004, str. 2) primerja delovanje tradicionalnih nadzornih svetov oziroma usmerjevalnih odborov z delovanjem ekskluzivnih klubov. Ko opisuje način njihovega delovanja, ugotavlja, da lahko postane član takšnega kluba le oseba s posebnimi sposobnostmi, ki so drugim članom poznane. Finančni preudarki ne igrajo nobene vloge za članstvo, naloge se prevzamejo v obliki častne funkcije, preskusi uspešnosti niso predvideni, delovanje pa urejajo nenapisana pravila. Člani kluba drug z drugim ravnaajo vpljudno, obzirno in diskretno. Odprto razpravljanje ni nič bolj zaželeno kot nenehna kritika ali opominjanje. Preveč zagreti člani nadzornih svetov, ki svoje dejavnosti ne razumejo kot častne funkcije, ki jo je treba opravljati diskretno, namreč pogosto veljajo za neumestne ali nadležne.

Iz do sedaj zapisanega, pa naj se razprava nanaša na organizacijski ali pa na pravni vidik, je mogoče ugotoviti, da je primarna vloga upravljanja v zastopanju interesov lastnikov. Prav vloga lastnikov v upravljanju in njihov vpliv pa sta vse manjša. Med številnimi analitiki upravljanja in ravnateljavanja je tudi Drucker, ki v enem svojih del (Drucker, 1979, str. 536) ugotavlja, da se organi v različnih sistemih upravljanja razlikujejo v vsem, samo v enem so enotni: »Nikjer ne delujejo ustrezno«. Pravi, da je zmanjševanje vpliva usmerjevalnega odbora splošen pojav 20. stoletja. Najbolj očitno se to odraža v dejstvu, da usmerjevalni odbor, čeprav je upravljalni organ, vedno zadnji izve za težave in krizo podjetja.

4.2 Težave pri delovanju nadzornih svetov

Tako organizacijski kot pravni vidik obravnavata upravljanje kot enega ključnih dejavnikov za uspešno delovanje podjetij. Kljub temu pa številni avtorji ugotavljajo, da je delovanje upravljavcev velikokrat neustrezno, opozarjajo celo na njihovo nezmožnost upravljanja. Tako v enotirnem kot tudi v dvotirnem sistemu se problemi upravljanja kažejo predvsem v:

- vse manjšem vplivu lastnikov delnic na upravljanje družbe (Cadbury, 2002, str. 5),
- nejasni razmejitvi nalog med upravljanjem in ravnateljavanjem (Rozman, 1998a, str 31),
- odvisnosti upravljavcev od ravnateljstva (Rozman, 1998, str. 44),
- neustrezni usposobljenosti upravljavcev,
- zastopanju parcialnih interesov (Kocbek et al., 1998, str. 49).

Vse naštetе težave so med seboj v tesni povezavi. Tako na primer vse manjša vloga lastnikov v upravljanju prispeva k povečanju vloge ravnateljev, s tem pa se povečuje tudi možnost njihovega vmešavanja v odločitve nadzornega sveta. Ravno tako se s tem povečuje odvisnost nadzornega sveta od ravnateljev in podobno.

4.2.1 Vloga lastnikov v upravljanju

Številni avtorji, tudi Drucker (Drucker, 1994, str. 182), ugotavljajo, da postaja vloga lastnikov v upravljanju vse manjša. Ta ugotovitev je v nasprotju z načeli, ki jih opredeljujejo organizacijski, družbeno-ekonomski in pravni vidiki. Kot smo ugotovili v predhodnih razpravah, izvira pravica do upravljanja iz lastnine proizvodjalnih sredstev. V skladu s tem načelom pripada pravica upravljanja lastnikom poslovnih deležev v družbi. V kolikšni meri bo to pravico delil z drugimi udeleženci, pa je odvisno od načina gospodarjenja, oblike gospodarske družbe, pa tudi od številnih drugih dejavnikov, nenazadnje tudi od njegove lastne želje po upravljanju.

Vzroka za zmanjševanje vpliva lastnikov sta predvsem dva. Prvi razlog je gotovo v spreminjajočih se značilnostih lastniških struktur večjih gospodarskih družb. V lastniških strukturah teh družb je prisotnih vse več portfeljskih vlagateljev z vedno bolj razpršenim portfeljem naložb. Tovrstni portfeljski vlagatelji imajo vedno manj možnosti vplivanja na odločitve, ki se sprejemajo v organu delničarjev, to je zboru ali skupščini delničarjev. Tam ima portfeljski vlagatelj z razmeroma majhnim poslovnim deležem malo možnosti, da bi uveljavljal lastne interese. Podrediti jih mora interesom družbe. Takšno mnenje potrjuje tudi Cadbury (Cadbury, 2002, str. 5), ki meni, da problem zmanjševanja vpliva lastnikov ne izvira iz vse večje ločenosti lastnikov in ravnateljev kot menijo nekateri, ampak iz vse večje razpršenosti lastništva. Drobljenje lastništva zmanjšuje moč delničarjev. Če se na eni strani zmanjšuje moč lastnikov, se na drugi strani sorazmerno povečuje moč ravnateljev, ki imajo tako vedno več vpliva na najpomembnejše odločitve, tudi na tiste, ki so povezane z nadzorom njihovega lastnega dela. Drugi razlog zmanjševanja vloge lastnikov pa je v tem, da je v poindustrijski družbi pomen kapitala vse manjši, povečuje pa se pomen drugih proizvodnih prvin, predvsem znanja. Nosilci znanja pa so zaposleni. Tako so mnenja, da pripada določena vloga v upravljanju tudi drugim udeležencem, deležnikom ali njihovim predstavnikom, vse pogostejša. Pri tem je pogosto zastavljeno vprašanje (Freeman, 1997, str. 287): ali naj delniška družba služi lastnikom ali tistim, na katere s svojim delovanjem vpliva. Podobno vprašanje navaja tudi Rozman (Rozman, 2002, str. 160), ko se sprašuje, »Ali je cilj delniške družbe le maksimiranje dobičkonosnosti ali tudi, ali celo predvsem, družbena odgovornost?«. V Evropi zaposleni že

sodelujejo pri upravljanju večjih delniških družb tako v dvotirnih kot tudi v enotirnih sistemih.

Tudi na slovenskem kapitalskem trgu so trendi podobni opisanim. Kljub vsemu bi bilo v slovenskem primeru potrebno izpostaviti še eno značilnost, ki je na širšem področju nekoliko manj izrazita. Med delniškimi družbami se pogosto pojavljajo navzkrižne kapitalske povezave. Pri tem mislimo na tiste vrste kapitalskega povezovanja, kjer sta dve ali več družb med seboj povezani na ta način, da je prva družba lastnica pomembnega poslovnega deleža v drugi družbi in obratno. Kdo je v tem primeru lastnik in kdo opravlja nadzorno vlogo? Ali dobivamo s tem novo obliko družbene lastnine? Nadzor nad takšnimi podjetji je običajno slab. Najpomembnejše odločitve v družbi se sklepajo kar z dogovorom med ravnateljstvom obeh (vseh) navzkrižno povezanih podjetij, s tem pa se nedvomno močno povečujeta moč in vloga ravnateljev.

4.2.2 Nejasna razmejitev nalog med organi upravljanja

Razumevanje razmejitve med upravljanjem in ravnateljstvom nikakor ni preprosto, saj se vse dejavnosti pričenjajo v upravljanju in nadaljujejo v ravnateljstvu. Govorimo o upravljalno-ravnalnem procesu (Rozman, 2002, str. 159). Ravno tako, če ne še težje, je razmejiti med pristojnostmi nadzornega sveta in ravnateljstva v dvotirnem sistemu, ter med odločitvami, ki so v pristojnosti celotnega usmerjevalnega odbora in tistimi, o katerih lahko samostojno odločajo izvršilni člani oziroma ravnateljstvo v enotirnem sistemu. Res je, da so v primeru dvotirnega sistema pristojnosti nadzornega sveta običajno natančneje določene že z zakonom. Težave pa s tem niso v celoti odpravljene, saj pogosto prihaja do nasprotujočih si razlag zakonskih določb. Težavnost opisanega razmejevanja se odraža dvosmerno v:

- poseganju ravnateljev v pristojnosti nadzornega sveta in
- poseganju nadzornega sveta v pristojnosti ravnateljstva.

Pri obravnavi obeh sistemov upravljanja je na področju Slovenije zaslediti še en problem. Predvsem s strani pravne stroke je večkrat zaslediti primerjanje usmerjevalnega odbora in ravnateljstva. Celo v zakonskih določbah je za ravnateljstvo uporabljeno ime »uprava«, kar pri razmejevanju pristojnosti med nadzornim svetom in ravnateljstvom povzroča dodatne nejasnosti (Rozman, 1998a, str 31).

a) Poseganje ravnateljev v pristojnosti nadzornega sveta

V razpravah o upravljanju je pogosto zaslediti mnenje, da ravnatelji prevzemajo vse pomembnejšo vlogo v upravljanju, medtem ko se vloga lastnikov zmanjšuje. Ta pojav je razvit do te stopnje, da vloga ravnateljev že prevladuje nad vlogo upravljavcev.

V primeru enotirnega upravljanja vidijo avtorji razloge za poseganje ravnateljev v pristojnosti nadzornega sveta (Rozman, 2002, str. 158) predvsem:

- v združitvi vlog predsednika usmerjevalnega odbora in glavnega ravnatelja,
- v načinu izbiranja neizvršilnih članov usmerjevalnega odbora, ki jih pogosto izbira glavni ravnatelj in
- v majhnem obsegu časa, znanja in pozornosti, ki jo neizvršilni člani usmerjevalnega odbora posvečajo upravljanju.

V dvotirnem sistemu se vloga predsednika nadzornega sveta strogo ločuje od vloge glavnega ravnatelja. Tako je tudi v primeru slovenske zakonodaje, saj ta določa, da ravnatelji ne smejo biti člani nadzornega sveta (ZGD-1, 2006, 273. člen, drugi odstavek). Člane nadzornega sveta imenuje skupščina. Kljub temu pa je v praksi velikokrat zaznati vpliv ravnateljev na njihovo izbiro. Zlasti to velja za tiste družbe, katerih lastniki so druge gospodarske družbe, ali pa takrat, ko gre celo za navzkrižne kapitalske povezave med njimi. Povezava med ravnatelji v eni in drugi družbi je v teh primerih običajno razmeroma močna, kar jim omogoča, da vplivajo na izbiro članov nadzornega sveta tudi v lastni družbi.

V obsegu časa, znanja in pozornosti, ki jo člani nadzornega sveta posvečajo upravljanju, ni pomembnejših razlik med enotirnim in dvotirnim upravljanjem. Nesporno dejstvo je, da tako neizvršilni člani usmerjevalnega odbora kot tudi člani nadzornega sveta posvetijo upravljanju neprimerno manj svojega časa kot ravnatelji. Ta ugotovitev pa sama po sebi vodi do zaključka, da je vpliv ravnateljev na vse upravljalvske odločitve, tudi tiste, ki so v dvotirnem sistemu v pristojnosti nadzornega sveta, nesporno velik. V enotirnem sistemu, kjer so ravnatelji celo člani organa, ki skrbi tudi za nadzor njihovih dejanj, je ta vpliv lahko samo še večji.

b) Poseganje nadzornega sveta v pristojnosti ravnateljstva

V nasprotju s prej navedeno prakso je opazno tudi pogosto pretirano razširjanje pristojnosti nadzornega sveta. Vzroki, ki poleg neustreznega razmejevanja med pristojnostmi nadzornega sveta in ravnateljstva v slovenskem prostoru še dodatno prispevajo k takšnemu stanju, so trije (Rozman, 2002, str. 167).

- Člani nadzornega sveta se ne zavedajo zahtevnosti tistih nalog, ki so opredeljene kot potrebne za izvajanje nadzora uspešnosti poslovanja, pogosto pa jih tudi niso sposobni izvajati. Pomembnost delovanja nadzornega sveta skušajo povečati z vplivanjem na odločanje o poslovanju. To se največkrat odraža v potrjevanju poslovne politike, strategij, letnih planov in podobnem.
- Poznavanje enotirnega sistema upravljanja, kjer usmerjevalni odbor odloča o vseh upravljavskih odločitvah.
- V samoupravljanju je bila pristojnost upravnih odborov tudi usmerjanje podjetja.

Poseganje upravljavcev v ravnalne funkcije lahko izkoriščajo ravnatelji za to, da prenašajo odločitve, ki sodijo v pristojnost ravnalne funkcije na tiste člane organov, ki imajo nadzorno vlogo. S tem prenašajo nanje tudi odgovornost za posledice, ki jih te odločitve prinašajo.

4.2.3 Odvisnost članov nadzornih organov od ravnateljstva

Da bi ugotovil uspešnost delovanja ravnateljstva, mora nadzorni svet oziroma usmerjevalni odbor izdelati temeljito analizo poslovanja, organizacije in okolja. To delo zanj največkrat opravijo kar ravnatelji, saj člani organov, ki jim je zaupana nadzorna vloga, običajno niso zaposleni v podjetju in nimajo na razpolago dovolj časa, da bi sami temeljito preučili poslovanje. Obseg informacij, s katerimi razpolagajo, je tako največkrat odvisen od volje ravnateljev, da posredujejo ustrezne informacije (Rozman, 1998, str. 44). Tako kot ugotavlja veliko avtorjev, je to slabost, ki vodi v odvisnost članov nadzornega sveta od ravnateljstva. Potrebno je poudariti, da je pristojnost nadzornega sveta tudi nagrajevanje ravnateljstva zato, ni izključena možnost, da bodo ravnatelji posredovali nadzornikom le tiste informacije, ki gredo v njihov prid.

4.2.4 Zastopanje parcialnih interesov

Pogosto se postavlja tudi vprašanje, koga naj člani nadzornega sveta zastopajo. V praksi se velikokrat pojavlja prepričanje, da morajo predstavniki kapitala v nadzornem svetu zastopati interese posameznih delničarjev. Takšno mnenje je posledica dejstva, da tisti delničarji, ki imajo v družbi večji poslovni delež, lahko vplivajo na izbor članov nadzornega sveta ali pa na izbor neizvršilnih članov usmerjevalnega odbora. V nasprotju s člani skupščine, ki zastopajo lastnike, morajo člani nadzornega sveta delovati v dobro podjetja in vseh, ne le določenih lastnikov.

Člani organov upravljanja pa so tudi predstavniki zaposlenih. V skladu s slovenskim pravnim redom jih v nadzorni svet imenuje svet delavcev. Njihovo število določa statut, vendar to ne sme biti manjše od ene tretjine in ne večje od ene polovice vseh članov. V Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU, 79. člen, prvi odstavek) je tudi določeno, da je predsednik nadzornega sveta vedno iz vrst predstavnikov kapitala. Predstavniki delavcev so enakopravni člani in sodelujejo pri sprejemanju vseh odločitev. Tudi ti naj bi (Kocbek et al., 1998, str. 49) zastopali interese vseh delavcev in ne le interese ene skupine zaposlenih.

4.2.5 Neustrezna usposobljenost članov nadzornega sveta

Večkrat je zaslediti opažanja, da članom nadzornih svetov in neizvršilnim članom usmerjevalnih odborov primanjkuje ustreznih znanj in usposobljenosti za opravljanje zahtevne naloge nadzora uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. Zlasti velja, da je usposobljenost upravljavcev razmeroma nizka v slovenskem prostoru, kjer primanjkuje izkušenj na tem področju zaradi razmeroma kratke tradicije delovanja gospodarskih družb v kapitalistični družbeno-ekonomski ureditvi (Rozman, 2002, str 167). Upravljavci razmeroma slabo poznajo tudi razmere v podjetju in njegovem okolju, kar je pri sprejemanju odločitev v zvezi z nadzorom nadvse pomembno.

Pomanjkanje izkušenj se kaže tako med člani nadzornih svetov, ki jih imenujejo lastniki, kot tudi med tistimi, ki jih imenuje svet delavcev. Ta slabost je v neposredni povezavi z vsaj tremi že omenjenimi težavami, z nejasno razmejitvijo nalog med upravljanjem in ravnateljevanjem, njihovo odvisnostjo od ravnateljstva ter zastopanju parcialnih interesov. Tudi sicer težavna razdelitev pristojnosti med upravljanje in ravnateljevanje postane ob pomanjkanju izkušenj in domače prakse še težja. Prednost, ki jo prinaša ravnateljem dejstvo, da se s poslovanjem družbe soočajo v neprimerno večjem obsegu kot člani nadzornega sveta, je tako še pomembnejša, prevladovanje njihove vloge pa še večje. Dominantnost vloge ravnateljev vodi v še večjo odvisnost upravljavcev od ravnateljstva (Rozman, 1998, str. 44). Člani nadzornega sveta se, tudi zaradi pomanjkanja izkušenj, ne zavedajo v celoti zahtevnosti svojih nalog, hkrati pa jih tudi niso sposobni v celoti izvajati. Veliko več izkušenj so si upravljavci nabrali v samoupravljanju, kjer pa je bila pristojnost upravnih odborov tudi usmerjanje podjetja (Rozman, 2002, str. 167).

Vprašanje zastopanja interesov določenih skupin se v okolju, kjer primanjkuje izkušenj, pojavlja še izraziteje kot tam, kjer je izkušenj, pa tudi znanja, več.

Predstavniki kapitala v nadzornem svetu tako večkrat zastopajo interese posameznih delničarjev.

Med člani nadzornega sveta, ki jih v ta organ imenuje svet delavcev, je pomanjkanje znanja in izkušenj velikokrat izrazitejše, saj jih svet delavcev najpogosteje izbere izmed zaposlenih v podjetju. Hkrati pa so oni bolj seznanjeni z razmerami v okolju. Prav to dejstvo bi obe zastopani strani v nadzornem svetu lahko koristno uporabili kot dopolnjevanje.

Pri izbiri članov organov družbe, ki izvajajo nadzorno funkcijo, so gotovo pomembne ustrezne osebnostne lastnosti kandidatov in ustrezno znanje. Potreba po nenehnem izobraževanju je tako tudi v primeru nadzorih svetov močno razpoznavna. V razmerah, kjer primanjkuje izkušenj in znanj, je ta še bolj izrazita. Prav zato bi bilo potrebno, poleg skrbne izbire članov nadzornega sveta, posebej poudariti tudi pomen njihovega izobraževanja (Rozman, 2002, str. 167).

4.3 Predlogi rešitev za težave pri delovanju nadzornih svetov

Ugotovili smo, da se smeri razvoja upravljanja lastnine pomembno razhajajo z do sedaj veljavnimi načeli organizacijskega in pravnega vidika upravljanja. Lastniki imajo zelo omejen vpliv na poslovanje podjetja, vse bolj pa izgubljajo tudi vpliv na njegovo upravljanje. S tega stališča je torej razumljivo, da se med predlogi za reševanje problemov upravljanja pojavljajo tudi takšni, ki želijo ponovno povečati vpliv lastnikov na delovanje podjetij v njihovem interesu. Nekateri vidijo možnost v krepitvi vloge upravljalcev v organih upravljanja. Ugotoviti moramo, da takšna prizadevanja najpogosteje privedejo do vmešavanja v naloge ravnateljev, kar smo že razpoznali kot eno izmed težav upravljanja. Tako lahko zaključimo, da prizadevanja, ki iščejo rešitve v tej smeri, najbrž niso ustrezna.

Drugi vidijo rešitev v enotirnem sistemu, kjer je formalni vpliv lastnikov res večji, saj neizvršilni člani usmerjevalnega odbora sodelujejo pri sprejemanju vseh upravljalških odločitev in ne le pri odločitvah, ki izvirajo iz nadzorne funkcije. Posebej se k takšni rešitvi nagibajo tisti, ki glavni vzrok zniževanja vloge lastnikov vidijo v soupravljanju delavcev. Tega povezujejo z dvotirnim sistemom in se pri tem ne zavedajo, da se je soupravljanje uveljavilo tudi v mnogih primerih enotirnega upravljanja (Bedrač, 2005, str. 15). Nekateri celo menijo, da soupravljanje v enotirnem sistemu preprosto ni mogoče (Peklar, Sihler, 2005, str. 6). Ko Huse (Huse, 1998, str. 219) v svojem prispevku govori o posebnostih upravljanja v skandinavskih

državah, kjer je to pretežno enotirno, izpostavlja tudi obvezo po vključevanju predstavnikov zaposlenih v usmerjevalni odbor. Opozoriti je potrebno, da poglobljena razloga (razpršena lastniška struktura in poindustrijska družba) zmanjševanja vloge lastnikov v upravljanju ostajata nespremenjena, ne glede na izbrani način upravljanja. Prisotna sta tako na področju, kjer prevladuje enotirni sistem, kot tudi tam, kjer je upravljanje dvotirno. Očitno je, da tudi ta rešitev dolgoročno ne bo prinesla rezultatov.

Whincop (Whincop, 2005, str. 162), ki v svojem delu obravnava upravljanje v podjetjih v pretežni lasti države, ugotavlja, da pravi kapitalski lastniki vse bolj izginjajo. Ta okoliščina otežuje delo ravnateljev in upravljavcev. Meni, da ustreznost uvrščanja »javnega interesa« med merila ustreznega delovanja gospodarskih družb potrjuje prav obstoječe javno delovanje podjetij. Ker je javni interes veliko težje razločljiv kot koncept udeležencev, je nastal nov pristop k upravljanju, ki spodbuja oblikovanje delničarskih volilnih področji (range of stakeholder constituencies). Ta pristop ni nujno nasproten interesom delničarjev (lastnikov), saj jih ne izključuje iz upravljanja, ampak le omogoča vključevanje tudi zainteresirane javnosti. Uveljavil se je koncept imenovan »zaveza k služenju skupnosti« (CSO-community service obligation), ki vključuje razpoznavanje in zadovoljevanje javnega interesa. Kot bomo pojasnili kasneje, je tudi želja, ne le možnost lastnikov po upravljanju vse manjša, saj se je z razpršitvijo naložb njihovo tveganje močno zmanjšalo. Postavlja se torej vprašanje, ali je reševanje tega problema sploh potrebno. Ravno tako pa tudi, ali zanj sploh obstaja rešitev, ki bi dolgoročno prinesla ustrezne rezultate. Zdi se, da ne. Do stanja, ki se odraža v manjši vlogi lastnikov, je privedel razvoj kapitalskega trga, v evoluciji kakršnihkoli sistemov pa se je pokazalo, da je vračanje v preteklost vedno obsojeno na neuspeh. Rešitve, ki bi prinesle boljše sisteme upravljanja, je potrebno iskati v drugih smereh, saj delo ravnateljev kljub vsemu ne sme ostati brez ustreznega nadzora. Možna rešitev je gotovo v vključevanju v upravljanje tudi drugih udeležencev v podjetju (deležnikov).

V Sloveniji je maja 2006 stopil v veljavo novi Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006), ki omogoča družbam prosto izbiro med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja. Zdi se, da so predlagatelji, prav v želji po ponovnem vračanju upravljaljske vloge lastnikom, v vsebino prvotne različice predlaganega zakonskega besedila vključili tudi določbe, ki bi močno zmanjšale do sedaj veljavne pravice sodelovanja zaposlenih pri upravljanju (Gostiša, 2005, str. 4). Lastniki kapitala v Sloveniji imajo razmeroma malo izkušenj z enotirnim sistemom. Tako jih pri odločanju med enim in drugim načinom upravljanja kaj hitro zavedejo prednosti enega izmed njiju, ki so na prvi pogled mikavne, a ne nujno tudi najbolj ustrezne. Zato je

pomembno, da bi imeli na voljo ustrezne usmeritve, ki bodo lahko pripomogle k pravilni odločitvi, pa tudi primerna merila oziroma zahteve za izbiro med njima.

Na podlagi ugotovitev, da imajo glavni ravnatelj v enotirnem sistemu in vrhovno ravnateljstvo v dvotirnem sistemu pomemben vpliv na izbiro neizvršilnih članov usmerjevalnega odbora oziroma nadzornega sveta, lahko sklepamo, da poteka izbira teh v nasprotju z organizacijskimi in pravnimi načeli upravljanja gospodarskih družb. Verjetno je poskus izkoreninjenja takšne prakse že v naprej obsojen na neuspeh, saj neformalnih razmerij med ravnatelji različnih podjetij ni mogoče preprečiti. Kljub vsemu bi si bilo potrebno prizadevati, da ravnatelji ne bi vplivali na izbiro članov nadzornega sveta in neizvršilnih članov usmerjevalnega odbora. Pri njihovi izbiri bi bilo potrebno upoštevati predvsem osebnostne lastnosti, sposobnosti in znanja. S tem bi bili zagotovljeni temelji za uspešno delovanje nadzorne funkcije obeh organov. To pa je samo potrebni, ne pa tudi zadostni pogoj uspeha. Da bi bolje spoznali poslovanje podjetja, morajo člani več časa posvetiti spoznavanju razmer v podjetju in v njegovem okolju. Zmanjšati bi se morala tudi njihova odvisnost od ravnateljev. Za rešitev teh težav nekateri predlagajo (Rozman, 2002, str. 159) uvedbo različnih odborov (pododbori), pogostejše sestajanje in skrbnejše informiranje. Zelo pomembno je tudi, da tako ravnatelji kot člani nadzornega sveta oziroma neizvršilni člani usmerjevalnega odbora razlikujejo med upravljanjem, to je usmerjanjem podjetja, in njegovim ravnanjem. V ta namen bi bilo potrebno vzpodbujati njihovo izobraževanje.

Schreib, ki se posveča predvsem rešitvam, ki bi izboljšale upravljanje v dvotirnih sistemih, predlaga (Schreib, 1996, 286-291):

- zmanjšanje števila članov nadzornega sveta, saj štejejo največji nadzorni sveti celo 30 članov,
- v okviru nadzornega sveta naj deluje več odborov ali komisij,
- število mandatov se mora zmanjšati,
- navzkrižna članstva ravnateljev v nadzornih svetih je potrebno preprečiti,
- nadzorni sveti se morajo sestajati pogosteje,
- vzpostaviti je potrebno ustrezne sisteme poročanja nadzornim svetom,
- izbira članov nadzornih svetov mora biti skrbnejša,
- plačilo članom nadzornih svetov se mora povečati,
- nadzorni svet mora neposredno poročati skupščini o poslovnih rezultatih,
- sodelovanje med nadzornim svetom in revizorji mora biti tesnejše.

Tudi Schulte predlaga potrebne ukrepe za izboljšanje upravljanja v dvotirnih sistemih (Schulte, 1996, str. 293-300):

- urediti in združiti je potrebno zakonsko ureditev nadzorne funkcije,
- poskrbeti je potrebno za jasnejšo in bolj nedvoumno zakonodajo,
- povečati vlogo drugih udeležencev,
- revizorje naj izbirajo nadzorni sveti,
- ista revizijska hiša naj revidira podjetje le omejeno obdobje.

Več izmed navedenih predlogov smo v predhodni razpravi že navedli kot potrebne ukrepe, ne pa vseh. Med temi bi bilo potrebno posebej izpostaviti preprečevanje navzkrižnih članstev v nadzornih svetih. Navzkrižne lastniške povezave smo izpostavili kot izstopajočo posebnost v slovenskem prostoru, zato so prizadevanja v tej smeri nedvomno potrebna. Rešiti jih je mogoče samo z ustrezno zakonsko ureditvijo.

Pri sprejemanju odločitev mora nadzorni svet upoštevati načela dolgoročne uspešnosti poslovanja, zagotavljanja prihodnje uspešnosti, pa tudi doseganja ciljev, delovanja in lastnosti članov ravnateljstva in podobno. Odločitve nadzornega sveta se nanašajo tudi na nagrade ravnateljstvu, ki so sicer opredeljene v individualni pogodbi vsakega člana. Nagrada mora odsevati doseženo uspešnost poslovanja, hkrati pa mora ravnatelje motivirati k uspešnemu poslovanju v prihodnje.

Ugotovili smo, da so za enotirni sistem značilne težave, ki jih povzroča združena vloga glavnega ravnatelja in predsednika upravnega odbora. Rešitev tega problema je mogoča z ločitvijo njunih vlog (Park, 1995, str. 65). V skandinavskih državah je takšna rešitev že obvezna (Huse, 1998, str. 219). S tem bi zagotovili bolj nepristransko kontrolo ravnateljev. Zagovorniki obstoječe prakse združenih vlog utemeljujejo svoje stališče s tem, da neizvršilni član slabo pozna poslovanje in tako ne bi mogel uspešno voditi usmerjevalnega odbora. Opozarjajo tudi na nevarnost, da bi zaposlil svoj krog sodelavcev, pa tudi na možnost povečanja stroškov upravljanja, če bi si nasprotovali osebi, ki opravljata najpomembnejši funkciji upravljanja in ravnateljstva.

V upravljanju slovenskih družb obstajajo enaka odprta vprašanja kot v dvotirnem sistemu nasploh, ta pa so podobna tistim v enotirnem sistemu in izvirajo iz narave upravljalnno-ravnalnega procesa. Poleg splošno poznanih vprašanj se v Sloveniji pojavljajo tudi nova, ki so posledica pomanjkanja izkušenj v upravljanju. Zato bi bilo potrebno, poleg skrbne izbire članov nadzornega sveta, še enkrat posebej poudariti pomen njihovega izobraževanja.

5 Analiza rezultatov anketiranja o upravljanju v Kovinoplastiki Lož

5.1 Predstavitev družbe

Da bi ugotovil, kakšen je pogled članov nadzornih svetov in ravnateljev na upravljanje v slovenskih podjetjih, sem izvedel anketo med člani nadzornega sveta Kovinoplastike Lož d.d..

Kovinoplastika Lož je podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1954, takrat kot Obrtno kovinsko podjetje Lož. Ob ustanovitvi je bilo v njem zaposlenih 17 delavcev, izdelovali pa so 11 izdelkov. Že v začetku se je začelo usmerjati na izdelavo stavbnega in pohištvenega okovja. Podjetje je v prvih letih dosegalo veliko rast tako z vidika ustvarjenega prometa kot tudi z vidika števila zaposlenih. Tudi razvoj proizvodnega in prodajnega programa je bil že v prvih letih obstoja očiten. Tako je v letu 1959 podjetje pričelo s predelavo plastičnih mas. V letu 1960 je sledila tudi sprememba imena, ko se podjetje preimenuje v Kovinoplastika Lož. To ime je obdržalo do danes. Pomembne prelomnice v razvoju podjetja se pojavijo še v letu 1968, takrat je bila uvedena nova tehnologija izdelave kuhinjskih pomivalnikov iz nerjaveče pločevine, in v letu 1974, ko je bila podpisana pogodba o skupnem vlaganju s partnerjem Wilhelm Frank-Roto iz Leinfeldna v Nemčiji. Prav ti dve spremembi sta prinesli pomemben programski napredek in zagotovili trdne osnove, na katerih sloni tudi današnji proizvodni in prodajni program. Ob njunem razvoju je zrasla tudi sodobna proizvodnja orodja, ki danes predstavlja enega treh najpomembnejših razvojnih stebrov podjetja.

Leta 1990 se je Kovinoplastika Lož organizirala v enovito podjetje s programskimi enotami in sektorji ter se leta 1995, v skladu z zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij, preoblikovala v delniško družbo. Sprememba družbeno-ekonomskega sistema je vzpodbudila povečanje intenzivnosti tujih vlaganj v slovensko gospodarstvo. Spremenjenim razmeram se je prilagodila tudi Kovinoplastika Lož in skupaj s tujimi partnerji ustanovila tri proizvodne družbe.

- Dynacast Lož d.o.o., s partnerjem Dynacast International iz Velike Britanije,
- Techno Lož d.o.o., s partnerjem FGV iz Italije in
- Roto Lož d.o.o., z dolgoletnim poslovnim partnerjem Roto Frank AG iz Nemčije.

V spremenjenih tržnih razmerah je bilo potrebno znova ustrezno organizirati prodajno mrežo na področju bivše Jugoslavije. Tako so bila v začetku 90-ih ustanovljena trgovska hčerinska podjetja v Zagrebu, Sarajevu in Beogradu. Po letu 2000 je sledila

še ustanovitev podobnih družb na Češkem, v Romuniji, na Poljskem, v Rusiji in v Nemčiji.

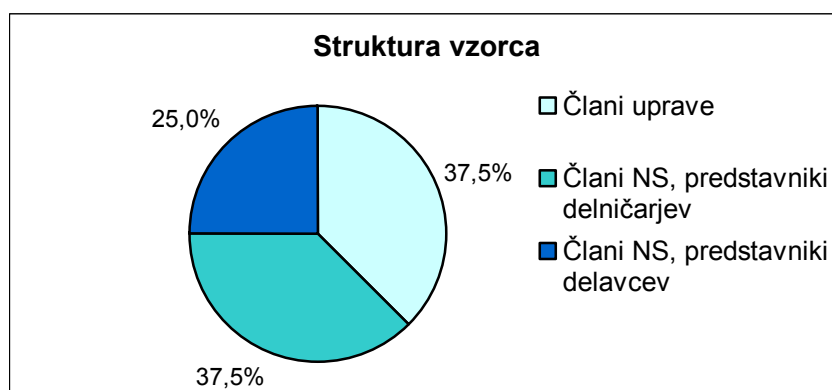
Lastniška struktura podjetja je danes naslednja:

- Družba pooblaščenka20,05 %
- Kapitalska družba16,13 %
- Cimos International Koper16,12 %
- Slovenska odškodninska družba10,21 %
- Zvon Ena Holding11,09 %
- Drugi zunanji lastniki11,49 %
- Notranji lastniki14,91 %

5.2 Vzorec in izvedba anketiranja

V skladu s statutom družbe Kovinoplastika Lož d.d. šteje nadzorni svet šest članov. Izmed teh so trije imenovani s strani delničarjev, trije pa s strani sveta delavcev. Ravnateljstvo družbe šteje tri člane. Med anketirance sem uvrstil tri člane ravnateljstva in pet članov nadzornega sveta. Ker sem kot predstavnik zaposlenih tudi sam član nadzornega sveta, sem iz vzorca izločil sebe. Vzorec je tako obsegal 83,33 odstotka vseh članov nadzornega sveta in vse člane ravnateljstva, kar je skupaj 8 enot. Pri zgoraj navedeni sestavi ravnateljstva in nadzornega sveta lahko ugotovimo, da je vzorec sestavljen iz 37,5 % članov nadzornega sveta, predstavnikov delničarjev, 25 % članov nadzornega sveta, predstavnikov delavcev in 37,5 % članov ravnateljstva. Navedene deleže v vzorcu prikazuje slika 4.

Slika 4: Struktura vzorca pri anketiranju



Vir: Anketni vprašalnik

Vprašalnik (glej Priloga B) je sestavljen iz 16 vprašanj, ki se vsebinsko delijo na štiri področja, in sicer področje pristojnosti organov upravljanja, pogled na uveljavljeni

sistem upravljanja v Sloveniji, pogled na poznane alternativne rešitve upravljanja in splošne podatke o statističnih enotah, anketirancih. Izbranim anketirancem je bil vprašalnik razdeljen po pošti. Tudi izpolnjene vprašalnike so anketiranci vrnili po pošti, na moj naslov. Vprašalniku je bila priložena ovojnica z vnaprej izpisanim naslovom. Anketiranje je potekalo v času od 9. do 17. marca 2006. V roku, ki je bil določen za vrnitev odgovorov, sem prejel vseh osem posredovanih vprašalnikov.

5.3 Rezultati anketiranja

Člani upravljalnih organov odločilno vplivajo na razvojno pot gospodarske družbe, zato je njihov pogled na upravljanje zelo pomemben. Potrebno je poudariti, da je nadzorni svet poleg svojega osnovnega poslanstva, ki se odraža v nekaterih nalogah upravljanja podjetja, tudi edini organ, kjer prihajata v neposredni stik delo in kapital. Pričakovati je, da bodo pogledi članov organov upravljanja, ki pripadajo različnim interesnim skupinam, različni. Na podlagi pridobljenih rezultatov in njihove analize bom najprej poskušal razpoznati pogled članov upravljalnih organov na razmejitev pristojnosti posameznega organa, kasneje pa tudi njihov pogled na uveljavljeni sistem upravljanja v Sloveniji in na poznane alternativne rešitve upravljanja.

Vse obdelave podatkov sem izvedel s pomočjo računalniškega programa za statistično obdelavo SPSS for Windows 12.0. Pri analizi sem za vse tiste spremenljivke, kjer so odgovori porazdeljeni izrazito enotno, izvedel zgolj frekvenčno analizo. Večina je prav takšnih spremenljivk. Pri spremenljivkah, kjer sem v vprašalniku uporabil petstopenjsko Likertovo lestvico, sem to za obdelavo preuredil v tristopenjsko. Za spremenljivke, kjer se odgovori posameznih enot med seboj razlikujejo, sem izdelal kontingenčne tabele, ki prikazujejo porazdelitev odgovorov v odvisnosti od pripadnosti anketiranca organu upravljanja. Pri tem sem izvedel tudi analizo povezanosti spremenljivk. Kot mejno tveganje pri ugotavljanju povezanosti spremenljivk se najpogosteje uporablja $P=0,05$, kar pomeni, da se povezanost spremenljivk potrdi, če je tveganje manjše kot 5 %. Izračunal sem tudi Cramerjev-V koeficient, ki se uporablja za ugotavljanje stopnje povezanosti spremenljivk, njegova vrednost pa se giblje v območju od 0 do 1. Temelji na χ^2 statistiki, ki se uporablja za potrjevanje ničelne hipoteze (H_0). Ta predpostavlja, da spremenljivki na populaciji nista povezani. Ničelno hipotezo potrdimo, ko je vrednost koeficienta χ^2 enaka nič. Če je njegova vrednost večja od nič, ničelno hipotezo (H_0) zavržemo in prevzamemo alternativno hipotezo (H_1) in potrdimo povezanost spremenljivk. Zahteva za uporabo χ^2 statistike je, da je pričakovana vrednost frekvenca (E) v vsaj 5 % kategorij večja od pet, najnižja pričakovana frekvenca pa najmanj ena. V danih primerih ta pogoj ni

izpolnjen, saj je obseg vzorca občutno premajhen. Za potrjevanje povezanosti spremenljivk na populaciji χ^2 statistika in Cramerjev-V koeficient tako nista uporabni metodi. V primeru spremenljivke, kjer sem uporabil metodo razvrščanja ponujenih odgovorov po njihovi pomembnosti, sem za interpretacijo rezultatov izdelal enosmerno analizo variance. Za razvrščanje odgovorov sem uporabil deskriptivne statistične kazalce.

5.3.1 Pristojnosti organov upravljanja

Pri preučevanju različnih virov je zaslediti, da je razmejitev pristojnosti med organi upravljanja v dvotirnem sistemu nejasna. Različni avtorji in upravljavci zelo različno postavljajo meje pristojnosti. Pretirano vmešavanje nadzornega sveta v pristojnosti ravnateljstva je lahko škodljivo, ravno tako pa je lahko škodljivo tudi pretirano vmešavanje ravnateljstva v tiste upravljavske naloge, ki so v pristojnosti nadzornega sveta. Iz odgovorov na vprašanja, ki sem jih anketirancem zastavil v vprašalniku, bom skušal razkriti, kakšno je njihovo stališče do tega problema, oziroma kako razumejo razmejitev pristojnosti med organoma v tistih kategorijah pristojnosti, ki sem jih ob prebiranju virov razpoznal kot kritične.

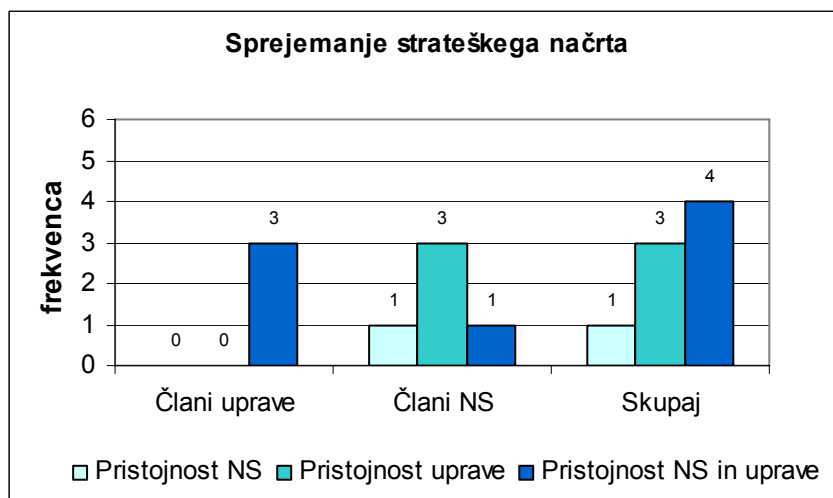
Na splošno zastavljeno trditev »V slovenski različici dvotirnega sistema upravljanja je dovolj jasna razmejitev pristojnosti med nadzornim svetom in ravnateljstvom« so anketiranci odgovarjali dokaj enotno. Izmed osmih se je kar sedem anketirancev, kar je 87,5 %, strinjalo s to trditvijo, samo eden (12,5 %) se z njo ni strinjal (glej Priloga A, str. 2, tab. 8). V vprašalniku sem navedel tudi šest upravljavskih pristojnosti, kjer so se anketiranci opredeljevali, ali sodijo v pristojnost nadzornega sveta ali v pristojnost ravnateljstva. V štirih primerih pristojnosti so odgovori razporejeni razmeroma enotno.

- Nadzor nad doseganjem strateških ciljev je šest anketirancev, kar je 75 %, pripisalo nadzornemu svetu in le dva (25 %) obema organoma, nadzornemu svetu in ravnateljstvu (glej Priloga A, str. 1, tab. 3).
- Potrjevanje letnega poročila je vseh osem (100 %) anketirancev pripisalo nadzornemu svetu (glej Priloga A, str. 2, tab. 5).
- Sprejemanje odločitev v zvezi s poslovanjem družbe je sedem anketirancev, kar je 87,5 %, pripisalo ravnateljstvu in le eden (12,5 %) obema organoma (glej Priloga A, str. 2, tab. 6).
- Vodenje poslov družbe je vseh osem anketirancev (100 %) pripisalo ravnateljstvu (glej Priloga A, str. 2, tab. 7).

Manj enotno so razporedili pristojnosti v dveh primerih.

- Sprejemanje strateškega načrta so štiri anketiranci, kar je 50 % vseh anketirancev, pripisali obema organoma, trije (37,5 %) ravnateljstvu in eden (12,5 %) nadzornemu svetu. Zaradi večje razpršenosti odgovorov sem izdelal tudi kontingenčno tabelo (glej Priloga A, str.1, tab. 2), iz katere je mogoče ugotoviti povezanost odgovorov s pripadnostjo anketirancev organu upravljanja. Kontingenčna tabela je pokazala, da so vsi trije člani ravnateljstva (100 % celotnega sestava organa) dodelili to upravljavsko nalogo v pristojnost obeh organov. En član nadzornega sveta (20 % celotnega sestava organa) jo je dodelil obema organoma, trije (60 % celotnega sestava organa) ravnateljstvu in eden (20 % celotnega sestava organa) nadzornemu svetu. Navedeno razdelitev prikazuje slika 5. Izračunal sem tudi Cramerjev-V koeficient. Ta znaša 0,775, ob tem pa je stopnja značilnosti 0,091 ali 9,1 %, kar je več, kot je običajna zgornja dopustna meja tveganja za opustitev ničelne in sprejem alternativne hipoteze. Tudi izračunana pričakovana frekvenca je v vseh šestih kategorijah manjša od 5, kar je posledica razmeroma majhnega vzorca. Za potrditev povezave med spremenljivkama na populaciji tako ni prave osnove.

Slika 5: Frekvenčna porazdelitev opredelitve pristojnosti za sprejemanje strateškega načrta

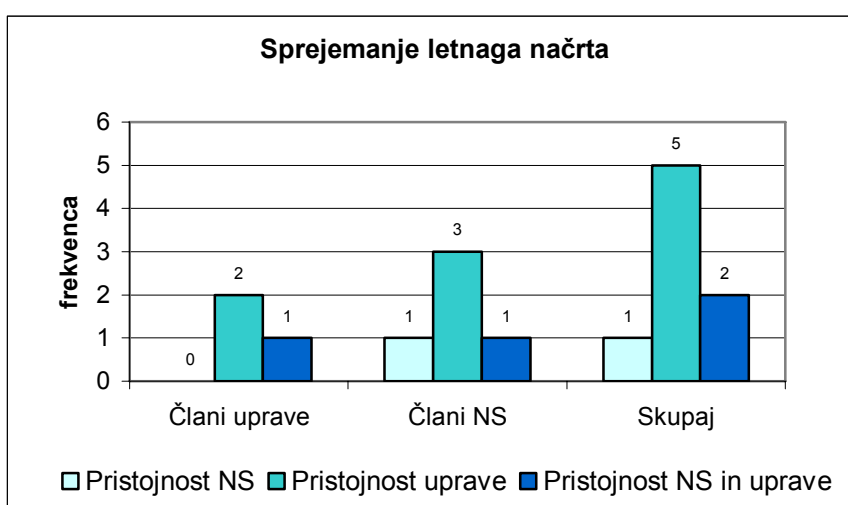


Vir: Anketni vprašalnik

- Sprejemanje letnega načrta je en anketiranec, kar je 12,5 % celotnega vzorca, dodelil v pristojnost nadzornega sveta, pet (62,5 %) jih je pristojnost dodelilo ravnateljstvu in dva (25 %) v pristojnost nadzornega sveta in ravnateljstva. Iz kontingenčne tabele (glej Priloga A, str. 1, tab. 4) razberemo, da sta dva člana ravnateljstva (66,6 % celotnega sestava organa) prisodila pristojnost ravnateljstvu, eden (33,3 % celotnega sestava organa) pa obema organoma,

nadzornemu svetu in ravnateljstvu. Med člani nadzornega sveta je eden (20,0 % celotnega sestava organa) pripisal pristojnost nadzornemu svetu, trije (60 % celotnega sestava organa) ravnateljstvu in eden (20 % celotnega sestava organa) obema organoma. Opisano razdelitev prikazuje slika 6. Cramerjev-V koeficient znaša 0,306 ob zelo visoki stopnji značilnosti 0,688, ki močno presega zgornjo dopustno mejo tveganja za opustitev ničelne in sprejem alternativne hipoteze. Prav tako je tudi v tem primeru izračunana pričakovana frekvenca v vseh šestih kategorijah manjša od 5, zato tudi tu ne moremo potrditi povezanosti spremenljivk na ravni populacije.

Slika 6: Frekvenčna porazdelitev opredelitve pristojnosti za sprejemanje letnega načrta



Vir: Anketni vprašalnik

Anketiranci se z razmeroma visoko stopnjo enotnosti (87,5 % izbranega vzorca) strinjajo s trditvijo, da je v slovenski različici dvotirnega sistema upravljanja razmejitev pristojnosti med nadzornim svetom in ravnateljstvom dovolj jasna. V večini primerov so podobno enotno pripisovali tudi pristojnosti organoma upravljanja. Nekoliko večja neenotnost se pojavi pri tistih dveh pristojnostih, ki sta tudi v literaturi razpoznavni kot mejni, to sta sprejemanje strateškega in letnega načrta.

Sprejemanje letnega načrta so z večino (62,5 %) pripisali ravnateljstvu. Tako visok odstotek je mogoče pripisati najmanj dvema dejstvom. Prvič obsega letni načrt velik obseg elementov, ki posegajo na področje vodenja poslov, vodenje poslov pa so anketiranci enotno (100 %) opredelili kot pristojnost ravnateljstva. In drugič, potrjevanje letnega načrta je v 282. členu Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006) eksplicitno opredeljeno kot pristojnost nadzornega sveta, za

sprejemanje letnega načrta pa to ne velja. V vprašalniku sta si pristojnosti sprejemanja letnega načrta in potrjevanja letnega poročila sledili ena drugi, kar je anketirancem najverjetneje tudi nekoliko olajšalo odločitve.

Pristojnost sprejemanja strateškega načrta je polovica (50 %) anketirancev dodelila obema organoma, nadzornemu svetu in ravnateljstvu, 37,5 % ravnateljstvu in 12,5 % nadzornemu svetu. V tem primeru je razpršenost odgovorov največja, kar je razumljivo, saj je prav sprejemanje strateškega načrta tisto področje, ki je najbližje pristojnostim nadzornega sveta. Tudi v literaturi je mogoče zaslediti razdvojenost avtorjev na tem področju.

Na podlagi rezultatov ankete lahko zaključimo, da se zdi anketirancem večina pristojnosti v okviru upravljanja gospodarskih družb razmeroma jasno razdeljena med oba upravljavska organa. Ugotovimo lahko, da razumejo vodenje poslov družbe, sprejemanje odločitev v zvezi s poslovanjem družbe pa tudi sprejemanje letnega načrta kot pristojnost uprave.

Nadzornemu svetu pripisujejo

- nadzor nad doseganjem strateških ciljev in
- potrjevanje letnega poročila.

Najbolj nejasna je pristojnost v primeru sprejemanja strateških načrtov, ki jo je kar polovica anketirancev dodelila obema organoma.

5.3.2 Pogled na uveljavljeni sistem upravljanja v Sloveniji

V Sloveniji je bil do letošnjega leta z Zakonom o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, 82/94, 20/98, 84/98, 6/99, 45/2001) določen dvotirni sistem upravljanja za vse družbe, ki izpolnjujejo v zakonu našete pogoje. Tak sistem je povzet po nemškem vzoru, uveljavljen pa je v še nekaterih evropskih državah, predvsem v srednjeevropskem prostoru. V zadnjem času se lastniki kapitala in ravnatelji vse pogosteje ozirajo za zgledi tudi v druge, na videz bolj učinkovite sisteme upravljanja. S tega stališča želim ugotoviti, kako člani nadzornega sveta in uprave Kovinoplastike Lož d.d. ocenjujejo učinkovitost obstoječega dvotirnega sistema upravljanja. To bom poskušal ugotoviti z analizo tistih anketnih vprašanj, pri katerih so anketiranci opredeljevali svoj pogled na upravljanje. Ta so oblikovana v smislu opredeljevanja strinjanja z navedeno trditvijo. Anketiranci so strinjanje opredeljevali po petstopenjski Likertovi lestvici. Za potrebe analize sem petstopenjsko lestvico preuredil v tristopenjsko.

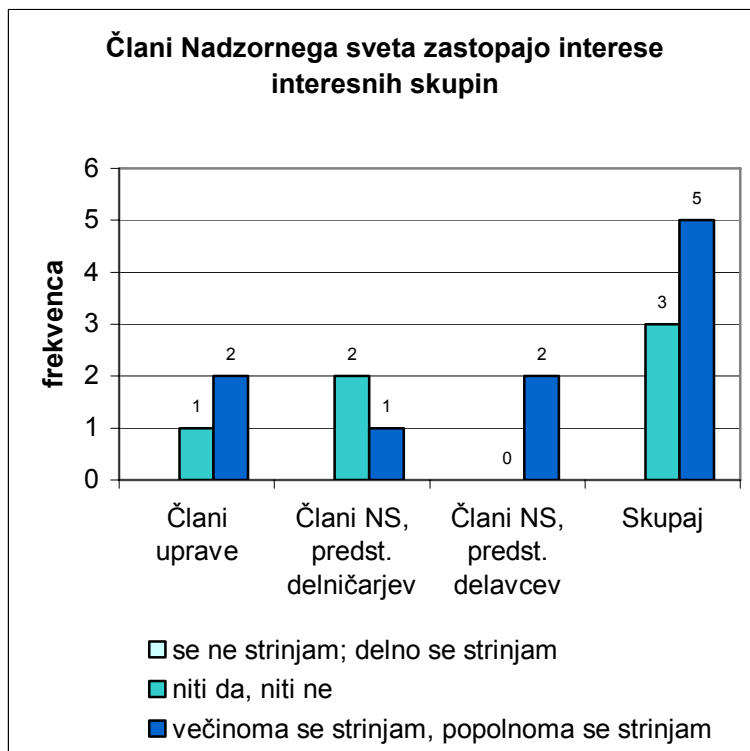
Trditev, s katerimi sem pretežno preverjal pogled na sistem upravljanja v Sloveniji, je pet. V treh izmed petih so anketiranci odgovarjali razmeroma enotno.

- S trditvijo, da je upravljanje slovenskih delniških družb v splošnem učinkovito, se en anketiranec (12,5 % celotnega vzorca) ne strinja, eden (12,5 % celotnega vzorca) je izbral nevtralen odgovor »niti da, niti ne«, šest anketirancev (75 % celotnega vzorca) pa se s trditvijo strinja (glej Priloga A, str. 2, tab. 9).
- Enaka frekvenčna porazdelitev odgovorov se pojavi tudi v primeru trditve, da imajo pri upravljanju delniških družb lastniki dovolj velik vpliv. Tudi tu se en anketiranec (12,5 % celotnega vzorca) s trditvijo ne strinja, eden (12,5 % celotnega vzorca) je izbral nevtralen odgovor »niti da, niti ne«, šest anketirancev (75 % celotnega vzorca) pa se s trditvijo strinja (glej Priloga A, str. 3, tab. 11).
- Še večji odstotek vprašanih, kar 87,5 %, pa se strinja s trditvijo, da je vpliv lastnikov na upravljavske odločitve odvisen od lastniške strukture. Le eden je izbral nevtralen odgovor »niti da, niti ne« (glej Priloga A, str. 3, tab. 12).

Nekoliko bolj neopredeljeni so bili anketiranci v primeru trditve:

- člani nadzornih svetov v Sloveniji pogosto zastopajo interese posameznih interesnih skupin (posameznih delničarjev, zaposlenih ...). Kar trije (37,5 % celotnega vzorca) so v tem primeru izbrali nevtralen odgovor »niti da, niti ne«, pet (62,5 % celotnega vzorca) pa se jih s trditvijo strinja. Iz kontingenčne tabele (glej Priloga A, str. 3, tab. 10) je razvidno, da je en član ravnateljstva (33,3 % celotnega sestava organa) izbral nevtralen odgovor »niti da niti ne«, dva (66,7 % celotnega sestava organa) pa se s trditvijo strinjata. Med člani nadzornega sveta, predstavniki delničarjev sta dva (66,7 % vseh predstavnikov delničarjev v organu) izbrala nevtralen odgovor »niti da, niti ne«, eden (33,3 % vseh predstavnikov delničarjev v organu) se s trditvijo strinja. S trditvijo se strinjata tudi oba (100 % anketiranih in 66,7 % vseh predstavnikov delavcev v organu) anketirana člana nadzornega sveta, predstavnika delavcev. Opisana frekvenčna porazdelitev je prikazana na sliki 7. Vrednost Cramerjevega-V kontingenčnega koeficienta povezanosti med spremenljivkama znaša 0,537, ob stopnji tveganja 0,315, kar je 31,5 %, to pa je tveganje, ki močno presega običajno mejno raven, ki še dopušča uporabo koeficienta za odločanje o veljavnosti ničelne oziroma alternativne hipoteze na populaciji. Hkrati je v vseh šestih kategorijah tudi izračunana pričakovana frekvenca manjša od 5. Povezanosti spremenljivk na ravni populacije tako ne moremo potrditi.

Slika 7: Frekvenčna porazdelitev strinjanja s trditvijo »Člani nadzornih svetov v Sloveniji pogosto zastopajo interese posameznih interesnih skupin (delničarjev, zaposlenih...)«



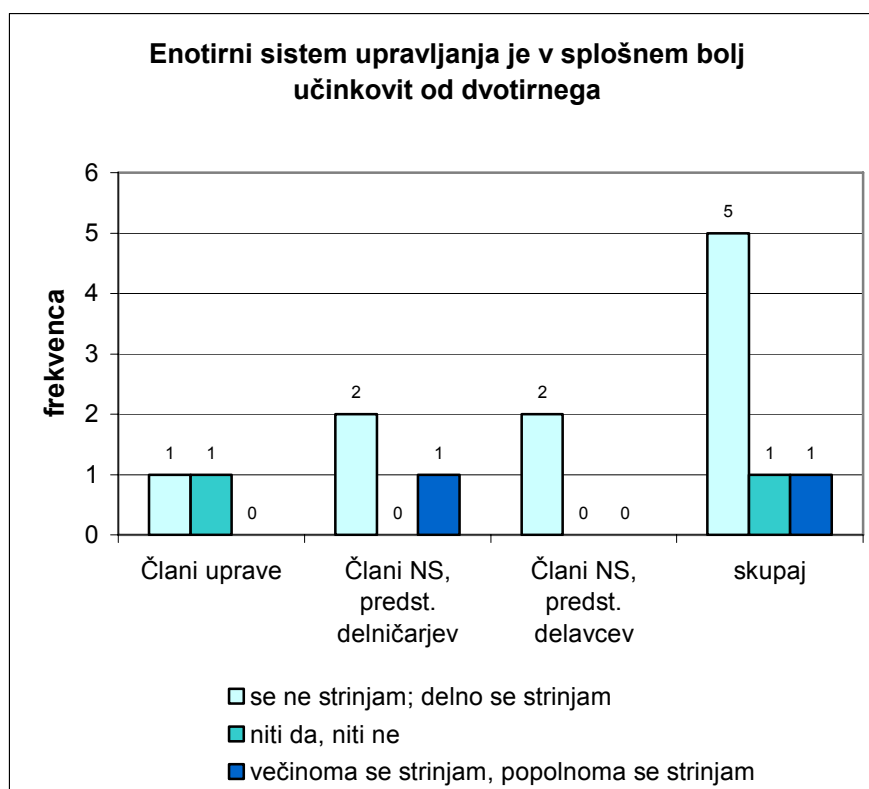
Vir: Anketni vprašalnik

Večja razpršenost opredelitev strinjanja je opazna pri trditvi:

- enotirni sistem upravljanja je v splošnem bolj učinkovit od dvotirnega. V tem primeru je tudi zaslediti edino manjkajočo vrednost, kar pomeni, da se en anketiranec (12,5 % celotnega vzorca) do te trditve ni opredelil. Med tistimi, ki so se do trditve opredelili, se jih pet (71,4 % vseh veljavnih vrednosti) s trditvijo ne strinja, eden (14,3 % vseh veljavnih vrednosti) je izbral nevtralen odgovor »niti da, niti ne«, eden (14,3 % vseh veljavnih vrednosti) pa se s trditvijo strinja (glej Priloga A, str. 4, tab. 13). Tudi v tem primeru sem izdelal kontingenčno tabelo, ki kaže povezanost obravnavane spremenljivke s članstvom anketirancev v organu upravljanja. Tu razberemo, da se en član ravnateljstva do trditve ni opredelil, eden (50 % veljavnih vrednosti v okviru celotnega sestava organa) se s trditvijo ne strinja, eden (50 % veljavnih vrednosti v okviru celotnega sestava organa) pa je izbral nevtralen odgovor »niti da, niti ne«. Med člani nadzornega sveta, predstavniki delničarjev, se dva (66,7 % vseh predstavnikov delničarjev v NS) s trditvijo ne strinjata, eden (33,3 % vseh predstavnikov delničarjev v NS) pa se s trditvijo strinja. Oba (100 % vseh predstavnikov delavcev v NS) člana nadzornega sveta, predstavnika delavcev, se s trditvijo ne strinjata. Navedeno razdelitev prikazuje slika 8.

Cramerjev-V kontingenčni koeficient povezanosti spremenljivk znaša 0,663, ob tem pa je stopnja značilnosti 0,214 ali 21,4 %, kar je občutno več, kot je običajna zgornja dopustna meja tveganja za opustitev ničelne in sprejem alternativne hipoteze. Tudi izračunana pričakovana frekvenca je v vseh šestih kategorijah manjša od 5, kar je posledica razmeroma majhnega vzorca. Povezave med spremenljivkama na populaciji tako ne moremo potrditi.

Slika 8: Frekvenčna porazdelitev strinjanja s trditvijo »Enotirni sistem upravljanja je v splošnem bolj učinkovit od dvotirnega«



Vir: Anketni vprašalnik

Med anketiranci prevladuje dokaj enotno mnenje, da je upravljanje slovenskih delniških družb v splošnem dovolj učinkovito. Navedeno trditev je potrdilo 75 % vseh anketirancev. Ravno tako 75 % vseh vprašanih meni, da imajo pri upravljanju delniških družb lastniki dovolj velik vpliv. Rezultati ankete tako kažejo, da splošnih opažanj o neučinkovitosti upravljanja delniških družb v svetu, ki jih je zaslediti v strokovni literaturi, anketiranci ne zaznavajo kot resen problem v slovenskem prostoru. Zelo visok odstotek anketirancev (87,5 %) se strinja tudi s trditvijo, da je vpliv lastnikov na upravljske odločitve odvisen od lastniške strukture, kar potrjuje ugotovitev, da je prav lastniška struktura lahko eden od poglobitvenih dejavnikov pri ocenjevanju uspešnosti upravljanja z vidika delničarjev.

Predvsem v pravni stroki je razširjeno prepričanje, da bi morali vsi člani nadzornega sveta zastopati predvsem interese delničarjev, pri tem pa posebej poudarjajo, da morajo biti enakovredno zastopani interesi vseh delničarjev in ne le nekaterih, četudi imajo ti v lasti manjše lastniške deleže. Takšno vlogo, torej zastopanje interesov družbe, ki jo sestavljajo delničarji, naj bi imeli tudi predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu. Ob tako enostranskem razumevanju vloge nadzornega sveta se upravičeno postavlja vprašanje, ali ne bodo bolje kot predstavniki zaposlenih interese delničarjev zastopali predstavniki iz njihovih vrst. Takšnemu vprašanju povsem razumljivo sledi sklep, da so predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu nepotreben tujek. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/93 in 56/2001) vključuje v nadzorni svet tudi predstavnike zaposlenih. S tem postane ta organ stičišče kapitala in dela, kjer se srečujejo interesi obeh navedenih udeležencev v podjetju. Vloga predstavnikov zaposlenih zato ne more biti zastopanje interesov delničarjev, ampak zastopanje interesov zaposlenih. Da je vloga članov nadzornega sveta v praksi resnično razdeljena na zastopanje interesov različnih interesnih skupin, kažejo opredelitve anketirancev ob trditvi, da člani nadzornih svetov pogosto zastopajo interese posameznih interesnih skupin. Večina, to je 62,5 % celotnega vzorca, se jih je s trditvijo strinjala. Med člani ravnateljstva in nadzornega sveta pri tem ni večjih razlik v načinu opredeljevanja. Tudi med člani nadzornega sveta, predstavniki delničarjev in predstavniki delavcev ni pomembnejših razlik pri opredeljevanju do te trditve.

S trditvijo, da je enotirni sistem upravljanja v splošnem bolj učinkovit od dvotirnega, se večina anketirancev (62,5 %) ne strinja. Takšno stališče nakazuje možnost, da se uvajanje enotirnega sistema upravljanja v gospodarsko pravo ni zgodilo zaradi poskusa povečanja učinkovitosti upravljanja, temveč da za to obstajajo drugi razlogi. Kot bom pojasnil v razpravi o verjetnih smereh razvoja sistemov upravljanja, enotirni sistem upravljanja najpogosteje povezujemo s severnoameriškim sistemom upravljanja gospodarskih družb, kjer zaposleni niso vključeni v upravljanje. V povezavi z razpravo v prejšnjem odstavku bi lahko predpostavili, da se za uvajanjem enotirnega sistema upravljanja gospodarskih družb v slovenski prostor skriva tiha želja po izločitvi zaposlenih iz upravljanja.

5.3.3 Pogled na alternativne rešitve v upravljanju

Kot rečeno, se v zadnjem času slovenski lastniki kapitala, pa tudi mnogi iz vrst ravnateljev, ozirajo po domnevno bolj učinkovitih sistemih upravljanja, predvsem tistih v državah Severne Amerike, kjer je sistem upravljanja enotiren. Poleg tega se

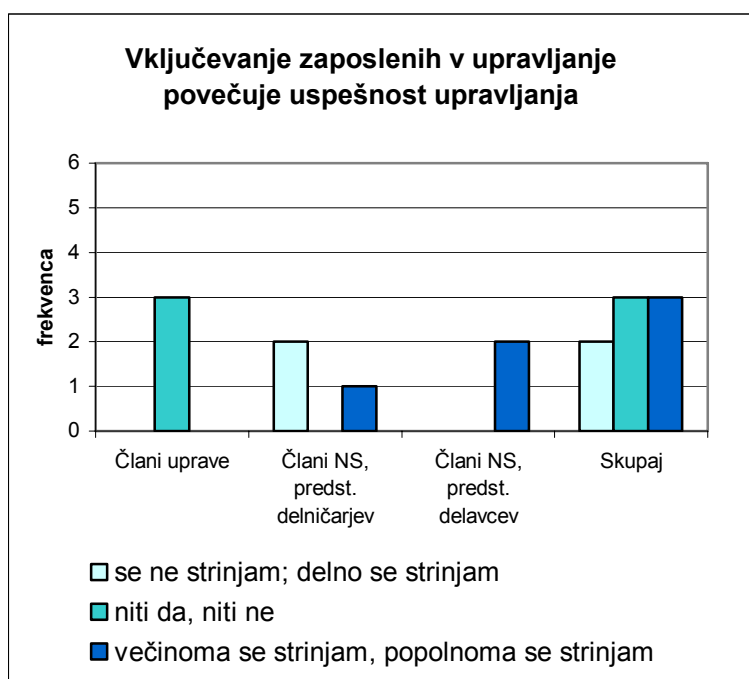
tam, v nasprotju s področjem celinske Evrope, sodelovanje delavcev pri upravljanju ni uveljavilo. Mnogi vidijo bistveno konkurenčno prednost področja Severne Amerike prav v sistemu upravljanja, pri tem pa hote ali nehote pozabljajo na številne druge dejavnike, ki izvirajo iz okolja. Med njimi je med pomembnejšimi gotovo cena energentov, ki bistveno prispeva h konkurenčnosti gospodarstva. Kljub dejstvu, da so cene energentov v Evropi pomembno višje kot v Severni Ameriki, so nekatera evropska gospodarstva, predvsem gospodarstva skandinavskih držav, postala ponovno konkurenčna Združenim državam Amerike. To so dosegle kljub dejstvu, da so v svojih sistemih bolj ali manj uveljavila tudi sodelovanje delavcev pri upravljanju. Navedeno dejstvo kaže na to, da je učinkovitost gospodarjenja v teh državah nesporno večja kot v Združenih državah Amerike. Za ugotavljanje odnosa članov organov upravljanja v Kovinoplastiki Lož d.d. sem oblikoval štiri vprašanja. Pri eni izmed teh spremenljivk so anketiranci razvrščali ponujene dejavnike izbire med sistemoma upravljanja po vrstnem redu njihove pomembnosti, ostale tri spremenljivke pa so zasnovane kot trditve, do katerih so se opredeljevali s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice, ki sem jo za potrebe analize preuredil v tristopenjsko.

Za oceno v tej kategoriji sem ponovno uporabil tudi spremenljivko enotirni sistem upravljanja je v splošnem bolj učinkovit od dvotirnega, zato naj na tem mestu povzamem samo ugotovitve o frekvenčni porazdelitvi odgovorov, ki sem jih navedel že v prejšnjem poglavju. Do te trditve se en anketiranec (12,5 % celotnega vzorca) ni opredelil. Med tistimi, ki so se do trditve opredelili, se jih pet (71,4 % vseh veljavnih vrednosti) s trditvijo ne strinja, eden (14,3 % vseh veljavnih vrednosti) je izbral nevtralen odgovor »niti da, niti ne«, eden (14,3 % vseh veljavnih vrednosti) pa se s trditvijo strinja. V to področje pa sodijo še tri spremenljivke.

- Do trditve, da bi morali biti v upravljanje družb vključeni tudi drugi udeleženci (kupci, dobavitelji, lokalna skupnost ...), se je vseh osem (100 %) anketirancev opredelilo negativno, torej se z njo ne strinjajo (glej Priloga A, str. 4, tab. 14).
- V primeru trditve, da vključevanje zaposlenih v upravljanje družb povečuje uspešnost upravljanja, so bile opredelitve anketirancev najbolj raznolike. Dva (25 % celotnega vzorca) izmed njih se s trditvijo nista strinjala, trije (37,5 % celotnega vzorca) so izbrali nevtralen odgovor »niti da, niti ne«, trije pa se s trditvijo strinjajo (37,5 % celotnega vzorca). Ob analizi kontingenčne tabele (glej Priloga A, str. 4. tab. 15), ki kaže povezanost spremenljivke s spremenljivko »Organ upravljanj«, ta vsebuje podatke o članstvu anketirancev v organu upravljanja, ugotovimo, da so vsi trije (100 %) člani ravnateljstva izbrali nevtralen odgovor »niti da, niti ne«. Izmed članov nadzornega sveta, predstavnikov delničarjev, se dva (66,7 % vseh predstavnikov delničarjev v

NS) s trditvijo ne strinjata, eden (33,3 % vseh predstavnikov delničarjev v NS) pa se s trditvijo strinja. Oba (100 % vseh predstavnikov delavcev v NS) člana nadzornega sveta, predstavnika delavcev, se s trditvijo strinjata. Opisano porazdelitev opredelitev prikazuje slika 9. Cramerjev-V kontingenčni koeficient povezanosti spremenljivk znaša 0,850, ob tem pa je stopnja značilnosti 0,021 ali 2,1 %. Stopnja značilnosti v primeru povezanosti tu obravnavane spremenljivke tako edina zadovoljuje pogoju tveganja, ki mora biti manjši od 5 %. Na osnovi te bi lahko ugotovili, da sta spremenljivki povezani, kljub temu pa ostaja neizpolnjen kriterij izračunane pričakovane frekvence, ki je v vseh kategorijah manjša od 5.

Slika 9: Frekvenčna porazdelitev strinjanja s trditvijo »Vključevanje zaposlenih v upravljanje družb povečuje uspešnost upravljanja.«



Vir: Anketni vprašalnik

V zadnjem anketnem vprašanju so anketiranci razvrščali dejavnike izbire med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja v takšnem prednostnem vrstnem redu, kot bi ga uporabili, če bi imeli možnost izbirati med obema sistemoma. Ocenjevali so naslednje dejavnike: struktura lastništva; želja lastnikov po upravljanju; dejavnost, v kateri deluje družba; okolje, v katerem deluje družba; obseg osnovnega kapitala v družbi; število zaposlenih v družbi; obveza po vključevanju zaposlenih v upravljanje. Pri tem so najpomembnejšemu dejavniku pripisali oceno ena, kar pomeni prvo mesto, najmanj pomembnemu pa sedem, torej sedmo mesto. Rezultate ankete sem uredil po vrstnem redu tako, da sem iz zaporednih števil pomembnost, ki so jih anketiranci pripisali posameznemu dejavniku, izračunal aritmetično sredino.

Dejavnik, za katerega sem izračunal najnižjo vrednost aritmetične sredine zaporednih števil pomembnosti, sem razpoznal kot najpomembnejši dejavnik, tistega z najvišjo vrednostjo pa kot najmanj pomembnega.

Anketiranci so dejavnike razvrstili po vrstnem redu pomembnosti, kot ga prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Vrstni red dejavnikov izbire po njihovi pomembnosti

	aritmetična sredina ocen	najvišja ocena	najnižja ocena
Struktura lastništva	2,63	6	1
Želja lastnikov po upravljanju	3,00	7	1
Število zaposlenih v družbi	3,62	6	2
Obseg osnovnega kapitala v družbi	4,13	7	1
Obveza po vključevanju zaposlenih v upravljanje	4,25	7	1
Okolje, v katerem deluje družba	4,88	6	2
Dejavnost, v kateri deluje družba	5,13	7	3

Vir: Anketni vprašalnik

Frekvenčna porazdelitev razvrstitve za posamezni dejavnik je razvidna iz tabele 19 (glej Priloga A, str. 6, tab. 19). Ta kaže, da so anketiranci dejavnike izbire razvrščali na naslednji način:

- strukturo lastništva so štirje anketiranci (50 % celotnega vzorca) uvrstili na prvo mesto, po eden (12,5 % celotnega vzorca) pa na drugo, četrto, peto in šesto mesto;
- željo lastnikov po upravljanju so štirje anketiranci (50 % celotnega vzorca) uvrstili na drugo mesto, po eden (12,5 % celotnega vzorca) pa na prvo, tretje, peto in sedmo mesto;
- število zaposlenih v družbi so štirje (50 % celotnega vzorca) uvrstili na tretje mesto, po eden (12,5 % celotnega vzorca) pa na drugo, četrto, peto in šesto mesto;
- obseg osnovnega kapitala v družbi sta po dva (25 % celotnega vzorca) anketiranca uvrstila na tretje, peto in sedmo mesto, po eden (12,5 % celotnega vzorca) pa na prvo in drugo;
- obvezo po vključevanju zaposlenih v upravljanje so trije (37,5 % celotnega vzorca) uvrstili na četrto mesto, dva (25 % celotnega vzorca) na sedmo in po eden (12,5 % celotnega vzorca) na prvo, drugo in peto mesto;
- okolje, v katerem deluje družba, so trije (37,5 % celotnega vzorca) uvrstili na peto in po eden na drugo in četrto mesto;

- dejavnost, v kateri deluje družba, so trije (37,5 % celotnega vzorca) uvrstili na peto mesto, dva (25 % celotnega vzorca) na šesto in po eden (12,5 % celotnega vzorca) na tretje, četrto in sedmo mesto.

Anketiranci iz različnih upravljaljskih skupin so dejavnike razvrščali različno. Tako so člani ravnateljstva na prvo mesto uvrstili (glej Priloga A, str. 5, tab. 16):

- obseg osnovnega kapitala v družbi, sledijo pa mu
- želja lastnikov po upravljanju,
- število zaposlenih v družbi,
- struktura lastništva,
- okolje, v katerem deluje družba,
- dejavnost, v kateri deluje družba in
- obveza po vključevanju zaposlenih v upravljanje.

Člani nadzornega sveta, predstavniki delničarjev, so dejavnike razvrstili v naslednjem vrstnem redu (glej Priloga A, str. 5, tab. 17):

- struktura lastništva,
- želja lastnikov po upravljanju,
- število zaposlenih v družbi,
- obseg osnovnega kapitala v družbi,
- obveza po vključevanju zaposlenih v upravljanje,
- okolje, v katerem deluje družba,
- dejavnost, v kateri deluje družba.

Razvrstitev na podlagi razvrščanja dejavnikov izbire med članoma nadzornega sveta, predstavnikoma delavcev, pa je naslednja (glej Priloga A, str. 5, tab. 18):

- struktura lastništva,
- želja lastnikov po upravljanju,
- obveza po vključevanju zaposlenih v upravljanje,
- dejavnost, v kateri deluje družba,
- število zaposlenih v družbi,
- okolje, v katerem deluje družba,
- obseg osnovnega kapitala v družbi.

Že v predhodnih razpravah sem ugotovil, da anketiranci v Sloveniji uveljavljeni sistem upravljanja ocenjujejo kot razmeroma učinkovit. Tako tudi ne pripisujejo posebne prednosti enotirnemu sistemu v smislu učinkovitosti upravljanja. To potrjujejo njihove opredelitve glede trditve »Enotirni sistem upravljanja je v splošnem bolj učinkovit od dvotirnega«, s katero se večinoma (62,5 %) ne strinjajo. S trditvijo, da vključevanje

zaposlenih v upravljanje družb povečuje uspešnost upravljanja, se ne strinjata dva anketiranca (25 %). V povezavi s to trditvijo ugotavljam, da so vsi trije člani ravnateljstva zavzeli nevtralno stališče, izbrali so odgovor »niti da, niti ne«. Težko je verjeti, da o tem nimajo svojega mnenja. Bolj je verjetna predpostavka, da se v tem primeru niso želeli opredeljevati. Člani nadzornega sveta, predstavniki delničarjev, se s trditvijo večinoma (66,7 %) ne strinjajo, po pričakovanjih pa se s trditvijo strinjata oba člana nadzornega sveta, predstavnika delavcev. Mnenje članov nadzornega sveta, predstavnikov delničarjev, kaže na to, da kljub pozitivni oceni učinkovitosti dvotirnega sistema upravljanja niso naklonjeni udeležbi zaposlenih v upravljanju. Predvidevam, da je podobno tudi stališče članov ravnateljstva. Noben anketiranec se ne strinja s trditvijo, da bi morali biti v upravljanje družb vključeni tudi drugi udeleženci (kupci, dobavitelji, lokalna skupnost ...). To dejstvo kaže, da anketiranci niso naklonjeni alternativnim načinom upravljanja, predstavniki delničarjev v nadzornem svetu pa tudi ne povsem obstoječemu sistemu, ki vključuje v upravljanje zaposlene.

Pogled na razvrstitev dejavnikov izbire med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja, ki bi jih anketiranci prednostno uporabili, če bi imeli možnost izbiranja med obema, nam kaže, kakšni razlogi bi vodili do zamenjave sistema upravljanja. Kot najpomembnejši dejavnik so anketiranci izbrali lastniško strukturo, sledi pa mu želja lastnikov po upravljanju. Oba dejavnika sta tesno povezana. Delničarji, ki želijo upravljati podjetje, si bodo prizadevali pridobiti dovolj velik lastniški delež, da jim bo to omogočeno. Po drugi strani bodo delničarji, ki v upravljanju podjetja ne želijo sodelovati, svoje vloške raje razpršili med več različnih podjetij in si s tem zmanjšali tveganje. Dva dejavnika, ki jih kot kriterij za obvezno oblikovanje nadzornega sveta predvideva tudi Zakon o gospodarskih družbah iz leta 1993, to sta število zaposlenih in obseg osnovnega kapitala, sta uvrščena razmeroma visoko, na tretje in četrto mesto. Sledi kriterij o obveznem vključevanju zaposlenih v upravljanje, kar kaže na to, da v splošnem sodelovanje delavcev v upravljanju ni tako problematično, kot bi to kazala ugotovitev v razpravi iz prejšnjega odstavka. Kot najmanj pomembna dejavnika sta razpoznana okolje in dejavnost, v kateri deluje družba.

Zanimiva je ugotovitev, da so člani ravnateljstva kot najpomembnejši dejavnik izbrali obseg osnovnega kapitala, strukturo lastništva, ki je v skupnem izboru na prvem mestu, pa uvrstili le na četrto mesto. Obvezi po vključevanju zaposlenih v upravljanje ne dajejo posebne teže, saj so jo uvrstili na zadnje, to je sedmo mesto. Izbor dejavnikov med člani nadzornega sveta, predstavniki delničarjev, se povsem sklada s skupno razvrstitvijo. Predstavniki delavcev v nadzornem svetu so v primerjavi s skupno razvrstitvijo pripisali večji pomen obvezi po vključevanju zaposlenih v

upravljanje, ta dejavnik so uvrstili na tretje mesto, manjši pomen pa so pripisali številu zaposlenih, ki so ga uvrstili na peto mesto, najmanjši pomen pa so pripisali obsegu osnovnega kapitala, kar je precej manjši pomen kot v skupni razvrstitvi.

6 Verjetne smeri razvoja upravljanja

Nekateri menijo, da se problem upravljanja rešuje sam po sebi, s spreminjanjem lastniške strukture. Kot poglobitni problem upravljanja razpozna Jensen (Jensen, 1989, str. 61) nasprotja med lastniki in ravnatelji v borbi za odločanje o sredstvih podjetja. Ta naj bi se rešil z izginjanjem klasičnega podjetja, kjer so bili lastniki posamezniki ali družine in z oblikovanjem lastnine skladov, bank in zavarovalnic. Takšni lastniki bodo znali in želeli upravljati podjetje.

6.1 Institucionalni in portfeljski lastniki

Pri ugotavljanju smotrnosti prizadevanj po ponovnem povečanju vloge lastnikov v upravljanju je potrebno najprej ugotoviti, katere vrste lastniki prevladujejo v sodobnih delniških družbah in kakšen je njihov interes, da svojo vlogo v upravljanju resnično tudi povečajo. Pri tem lahko razpoznamo naslednje značilnosti in trende:

- Vedno več kapitala delniških družb obvladujejo institucionalni lastniki. V sodobnih delniških družbah je prisotnih vedno manj individualnih lastnikov, ki bi imeli v lasti pomembne poslovne deleže. V Veliki Britaniji je bilo leta 1998 prek 60 % premoženja družb v rokah institucionalnih lastnikov, okrog 20 % v rokah tujih lastnikov in 20 % v rokah individualnih lastnikov (Plender, 1998, str. 212). Povečan delež institucionalnih lastnikov prinaša slednjim moč, povečuje pa se tudi nevarnost, da bo peščica ljudi, ki obvladujejo institucionalne lastnike, delovala predvsem v svojo korist in ne v korist individualnih lastnikov.
- V lastniških strukturah delniških družb je prisotnih vse več portfeljskih vlagateljev z vedno bolj razpršenim portfeljem naložb. Njihovo tveganje je zaradi raznolikosti naložb neprimerno manjše kot v tistih primerih, ko je imel vlagatelj naložbe koncentrirane v eni sami družbi. Ob manjšem tveganju se zmanjša tudi interes za sprejemanje najpomembnejših odločitev v družbi. Hkrati z zmanjševanjem interesa pa imajo tovrstni portfeljski vlagatelji tudi vedno manj možnosti vplivanja na odločitve. Te se sprejemajo v organu delničarjev, to je zboru ali skupščini delničarjev, kjer pa ima portfeljski vlagatelj z razmeroma majhnim poslovnim deležem malo možnosti, da bi uveljavljal

lastne interese. Podrediti jih mora interesom družbe. V takšnem okolju tudi institucionalni lastniki v posamezni gospodarski družbi običajno niso udeleženi z večjim poslovnim deležem in imajo zato majhen neposreden vpliv na upravljanje (Doh et al., 2005, str. 261). Tovrstna vlaganja sredstev so močno podobna varčevanju.

Na podlagi opisanih trendov lahko sklepamo, da so prizadevanja po ponovnem povečanju vloge lastnikov pri upravljanju delniških družb samo poskus vračanja v preteklost. Potrebno je poiskati druge rešitve, ki bi pripomogle k boljšemu upravljanju.

Posebna lastniška oblika je delničarstvo zaposlenih in ravnateljev. To je pojav z dolgo tradicijo. Delavske kooperative so v Italiji, Franciji in Veliki Britaniji nastale že pred 200 leti. V zadnjih tridesetih letih je v Evropi in ZDA zelo naraslo število podjetij, ki so v lasti zaposlenih. Leta 1995 je bilo v ZDA okrog 12.000 podjetij, v katerih je zaposlenih skupaj 12 milijonov delavcev in ravnateljev, ki so hkrati tudi delničarji (Kanujo Mrčela, 1997, str. 11). Vlade v številnih državah spodbujajo tovrstno obliko lastništva s posebnimi shemami participacije zaposlenih in ravnateljev, ki prinašajo ugodne davčne stimulacije. Hkrati predstavljajo tudi posebno obliko plačila zaposlenim za uspešno opravljeno delo. Jasno je, da tudi ta oblika lastništva povečuje število delničarjev v podjetjih. Lastništvo med zaposlenimi do določene mere krepi njihov interes po ustvarjanju dobička v podjetju. Povsod, kjer je v skupni lasti zaposlenih majhen poslovni delež podjetja, je, s stališča lastništva, njihov interes po upravljanju majhen. Veliko pa je primerov, ko so podjetja v večinski lasti zaposlenih. V tem primeru zaposleni hkrati tudi aktivno upravljajo podjetje. Svetovno znan je primer kooperativne zadruga Mondragon v Baskiji (Španija). Ta obsega okrog 100 podjetij, ki so v lasti več kot 21.000 zaposlenih (Kanujo Mrčela, 1997, str. 11).

6.2 Vloga kapitala in dela v upravljanju

Kocbek in soavtorji (Kocbek et al., 1998, str. 44), pa tudi številni drugi avtorji, so mnenja, da je vključevanje zaposlenih v upravljavsko strukturo družbe sporno. Bilo naj bi razmeroma preprosto uresničljivo samo v okviru dvotirnega sistema, medtem ko so v enotirnem sistemu mogoči le elementi participacije. Takšnim stališčem pa nasprotujejo vse pogostejša mnenja, da pripada določena vloga v upravljanju ne le lastnikom, ampak tudi drugim udeležencem, deležnikom ali njihovim predstavnikom.

Bolj kot udeležba drugih udeležencev v upravljanju je v razpravah različnih avtorjev utemeljena udeležba zaposlenih. V tem pogledu je potrebno omeniti pomembno

razliko že uveljavljenih sistemov upravljanja zlasti večjih delniških družb na angleško-ameriškem področju in na področju celinske Evrope, ne glede na to, ali gre v posamezni državi za enotirni ali za dvotirni sistem. Vključevanje zaposlenih v upravljanje na angleško-ameriškem področju ni posebej uveljavljeno. Najprej se je uveljavilo v Nemčiji. Prav zato številni teoretiki povezujejo sodelovanje zaposlenih pri upravljanju z dvotirnim sistemom, kar pa nikakor ni pravilo, saj so zaposleni bolj ali manj vključeni v upravljanje tudi v tistih državah celinske Evrope, kjer je upravljanje enotirno (Bedrač, 2005, str. 15).

Na podlagi izkušenj iz nemškega gospodarstva nekateri ugotavljajo, da je sodelovanje delavcev v upravljanju ustrežnejše in da celo povečuje nacionalno konkurenčno prednost (Stiles, 1993, str. 123). Razvoj je gospodarske družbe privedel do tega, da lastniki niso več edini vlagatelji v podjetje. Potrebno je priznavati tudi vloške zaposlenih, zlasti tistih, ki so razvili specifično znanje za potrebe podjetja in ga ne morejo uporabiti drugje. S tem prevzemajo tudi tveganje za uspeh poslovanja (Blair, 1998, str. 196).

Takšno stališče podpirajo tudi številni drugi avtorji, ko govorijo o znanju kot glavnem proizvodnem tvorcu. Duncan in soavtorji (Duncan, 1988, str. 18, 19) ugotavljajo, da z ustvarjanjem dobička podjetja pritegnejo kapital, ki je v industrijski družbi najbolj kritičen dejavnik in določa njene cilje. Pri tem se sklicujejo na mnenje Geneena. Opozarjajo pa tudi, da smo vstopili v novo obdobje, ki zahteva korenite spremembe v gospodarskih družbah. Takšno stališče podkrepijo s stališčem Naisbitta in Aburdenea. Menijo, da je v poindustrijski, informacijski družbi kritičen dejavnik znanje. »Ljudje so edini nosilci dveh pomembnih dejavnikov uspeha: ustvarjalnosti in inovativnosti. In če je dobiček privabljal kapital, ali ni potem človekov dohodek v najširšem pomenu besede tisti, ki bo privabljal znanje?« Če je danes znanje glavni proizvodni tvorec in je največ znanja v ljudeh, potem so zaposleni glavni udeleženci v upravljanju (Grant, 1997, str. 452). Podobno stališče je zaslediti tudi pri Druckerju (Drucker, 1994, str. 182). Ta meni, da se je svetovna ekonomija močno spremenila, čeprav še vedno deluje po načelih tržne ekonomije in se ohranjajo inštituti trga. Če je ta še vedno kapitalistična, je danes izpostavljen »informacijski kapitalizem«. Proizvodnja in oskrbovanje trga z znanjem in informacijami sta postala pomembnejša kot proizvodnja in oskrba z blagom. S proizvodnjem in trgovanjem z blagom ni več mogoče ustvarjati velikih dobičkov, enako velja tudi za tradicionalne bančne posle.

6.3 Sodelovanje drugih udeležencev v upravljanju

Tudi zagovorniki mnenja, da mora upravljanje potekati le v interesu lastnikov, priznavajo, da je podjetje povezano tudi z drugimi udeleženci in da je njihova vloga v poslovanju in zagotavljanju uspešnosti pomembna. Kljub temu pa ne zaposlenim ne drugim udeležencem ne priznavajo pravice do soupravljanja. Kot argument nekateri (Argenti, 1997, str. 443) navajajo, da so edini, ki v podjetju tvegajo, lastniki. Vsi drugi udeleženci so za svoje sodelovanje plačani bodisi s plačo, obrestmi, kupnino, blagom ali davki. Ugotavljajo tudi, da je skupina lastnikov homogena, saj je vrednost vsake delnice enaka. Druge skupine udeležencev niso tako homogene. Plače zaposlenih so različne, kupci dobijo različno blago itd. Pričakovanja lastnikov, ki se odločajo na podlagi dobička, so povsem jasna. Sledenje drugim načelom vnaša v delovanje podjetja nejasnost in nepreglednost. Načelu dobička je v podjetju prirejeno tako odločanje, obveščanje kot tudi računovodstvo. Ravnatelji lahko pri odločanju sledijo le enemu udeležencu.

Drugi (Plender, 1998, str. 212) menijo, da današnji institucionalni lastniki, ki imajo širok portfelj naložb, ne tvegajo nič bolj kot drugi udeleženci. Blairova (Blair, 1995, str. 22) ugotavlja, da imajo delničarji v podjetju predvsem dve prednosti. Prva in najbolj značilna je, da je njihova odgovornost omejena, saj v primeru nezmožnosti vračanja dolgov upniki od njih ne morejo zahtevati poravnave. Njihova druga prednost pa je, da je obstoj podjetja neodvisen od sodelovanja kateregakoli udeleženca v njem. Handy (Handy, 1997, str. 26) meni, da razumevanje podjetja kot lastnine delničarjev ne razkriva pravega nosilca moči v podjetju. Zaposlenim, ki so njegovo najpomembnejše premoženje, dodeljuje neustrezno vlogo. Takšno razumevanje razmerij v gospodarski družbi daje delničarjem pravico do lastništva nad drugimi ljudmi, kar je nemoralno in v nasprotju s temeljnimi načeli demokracije. Največji paradoks današnjega časa je, da so podjetja totalitarne, centralno upravljane organizacije v lasti zunanjih delničarjev, ki zagotavljajo materialna sredstva. Ker svobodni ljudje ne sprejemajo vloge lutk v rokah drugih, v takšnih družbah ne bodo želeli sodelovati, ali pa bodo za žrtvovanje svoje svobode zahtevali visoko ceno. Razumevanje gospodarskih družb je potrebno spremeniti. Ne moremo jih več razumeti kot lastnino posameznikov, ampak kot organizacijo, ki deluje v skupno dobro.

Na razvoj upravljanja lahko vpliva tudi dejstvo, da podjetja vse bolj gradijo razvoj na poudarjanju svojih osrednjih sposobnosti, tiste dejavnosti, ki niso razpoznane kot njihove ključne, pa prepuščajo zunanjim izvajalcem. Tako nastaja mrežna organizacija podjetij, ki so poslovno med seboj vse bolj odvisna. Mrežne povezave

se odražajo v različnih pojavnih oblikah, od strateških povezav do grozdov. Rezultat mrežne organiziranosti je pogosto tudi prepleteno lastniško povezovanje. Lastniki poslovnih deležev postanejo povezana podjetja, ki so lahko dobavitelji, kupci, banke, raziskovalne in izobraževalne ustanove itd., s tem pa se njihova vloga v upravljanju poveča. Ob nadaljevanju takšnih trendov bi delovali v dobro družbe in ne posameznikov, s tem pa bi postali vse pomembnejši morala in družbena odgovornost (Rozman, 2002, str. 163). Tudi namen gospodarske družbe bo v prihodnje gotovo prilagojen opisanim spremembam, da bo družbeno legitimen in sprejemljiv. Omogočati bo moral sproščanje skritega človeškega potenciala, ustvarjati večjo dodano in skupno vrednost in biti uspešen po celotnem globaliziranem svetu, v različnih kulturnih in narodnozgodovinskih razmerah. Peklar (Peklar, 2003, str. 3) meni, da vsem naštetim zahtevam lahko zadosti samo usmeritev v zadovoljevanje potreb trga ob sočasnem visokem razumevanju potrebe zaposlenih po razvoju in njihovem zadovoljstvu.

6.4 Nadzorni sveti v prihodnosti

Kocbek in soavtorji (Kocbek et al., 1998, str. 44) navajajo tudi, da se v nemški teoriji in praksi vse pogosteje pojavljajo vprašanja o potrebnosti nadzornega sveta in s tem o ustreznosti obveznega oblikovanja nadzornega sveta v delniških družbah. Ta pojav utemeljujejo s položajem glavnega (večinskega) delničarja. V dvotirnem sistemu ta ne more uresničevati upravljalne funkcije, ne da bi o nekaterih vprašanjih odločal vmesni organ, ki ga glavni delničar lahko le posredno nadzoruje.

Pogoje, v katerih je nastal dvotirni način upravljanja, smo že pojasnili. Finančne institucije, predvsem banke, niso imele interesa upravljati v podjetju, zato so oblikovale poseben organ, ki je v njihovem imenu opravljal najpomembnejše upravljalne naloge. S časom so se razmere spremenile. Danes je za nemško gospodarstvo značilna zelo koncentrirana lastniška struktura. Kar 74 % delniških družb, po vrednosti osnovnega kapitala pa 95 %, je del koncerna, in kar 85 % delniških družb ima delničarja z vsaj 25-odstotnim deležem. V družbah z razpršeno lastniško strukturo obvladujejo na skupščinah delničarjev okrog 80 % glasov banke (Toškan, 2003, str. 2). Razmišljanja o potrebnosti nadzornega sveta so v takšnih razmerah razumljiva.

Razmere so se spremenile tudi v ZDA. V času nastanka enotirnega upravljanja so podjetja ustanavljali podjetni posamezniki, ki so jih želeli upravljati in največkrat tudi opravljati naloge vrhovnega ravnateljstva. Danes imajo ameriške korporacije zelo

razpršeno lastniško strukturo. V večjih družbah ima največji delničar le enega ali dva odstotka poslovnega deleža. Posledično delničarji nimajo neposrednega vpliva na delovanje, pa tudi na imenovanje ravnateljstva. Nadzor nad ravnateljstvom poteka samo še preko likvidnega trga delnic in na podlagi pravil borze na Wall Streetu. Nezadovoljni delničar svoj delež proda, saj z glasovanjem težko doseže spremembe. Prevladujoča strategija je tako umik in ne posredovanje (Toškan. 2003, str. 1). Ravnatelji si tako prizadevajo povečevati vrednost delnic, velikokrat tudi na račun dolgoročne uspešnosti. Sedanja vrednost delnice pa po mnenju Blairove (Blair, 1995, str 202) ni ustrezno merilo, ki bi usmerilo pozornost ravnateljev na dolgoročno uspešnost in doseganje donosov z investicijami. Blairova (Blair, 1995, str. 19) tudi ugotavlja, da je za delovanje organizacije navznoter, kjer gre za uravnavanje delovanja in razmerij v podjetju samem in ne na trgu, vpliv delovanja tržnih mehanizmov manj pomemben. Takšno izhodišče ne vpliva samo na delitev premoženja, ki ga je podjetje ustvarilo, ampak tudi vzpodbuja vse udeležence v podjetju, da vlagajo vedno večje napore v povečevanje premoženja. Opredeljevanje pravil, ki določajo način delovanja podjetja in razmerja med udeleženci, je v gospodarski družbi naloga upravljanja. Najpomembnejše vprašanje, ki ga je potrebno pri tem rešiti, je razdelitev pravice do odločanja in nadzora med tiste udeležence, ki imajo potrebne informacije za učinkovito ravnanje z viri in interes po povečevanju premoženja. Tisti, ki so jim te pravice dodeljene, morajo upoštevati tudi vse druge udeležence, ki s sodelovanjem v podjetju sprejemajo tveganja.

Razvojna pot obeh poznanih sistemov upravljanja in njune osnovne značilnosti nakazujejo, da je za gospodarske družbe, kjer je prisotnih večje število manjših lastnikov, primernejši dvotirni sistem. Ker se število takih družb s povečevanjem deleža portfeljskih vlagateljev povečuje, je mogoče sklepati, da bo ta sistem v prihodnosti bolj razširjen, kot je v tem trenutku. Klub temu pa je verjetno še daleč čas, če bo ta sploh kdaj nastopil, ko bodo popolnoma izginili primeri prevladujočih individualnih vlagateljev v posamezni družbi. V tem primeru je gotovo primernejši enotirni sistem upravljanja, saj je tu vloga vmesnega organa med skupščino in ravnateljstvom manjša. Vrsta strukture lastništva se v vsakem gospodarstvu s časom spreminja, zato ni mogoče določiti enega samega primerne sistema upravljanja. V pravnem redu posameznih držav bo zato v bodoče najverjetneje prevladovala takšna ureditev, ki bo omogočala izbiro med enim in drugim sistemom. Za izbiro med njima pa bodo morala veljati ustrezna merila, med katerimi je gotovo eno pomembnejših prav število delničarjev v lastniški strukturi družbe. Ob upoštevanju že omenjenih družbenih sprememb, ki poudarjajo pomen znanja, lahko sklepamo, da se bo sodelovanje zaposlenih v upravljanju krepilo tudi v enotirnih sistemih. V tem pogledu je pričakovati, da se bosta med seboj vse bolj zblíževala.

7 Zaključek

Upravljalci delniških družb se v zadnjem času soočajo z vedno večjimi težavami. Te se v podobnih oblikah pojavljajo tako v primerih enotirnega kot tudi dvotirnega upravljanja gospodarskih družb. Z organizacijskega vidika je najpomembnejši dejavnik za uspešnost in učinkovitost družbe razmerje med upravljanjem in ravnanjem. V specialističnem delu sem tako veliko pozornosti posvetil prav preučevanju teh dveh funkcij, predvsem pa njunega medsebojnega razmerja.

Ob obravnavi različnih pogledov na upravljanje je mogoče zaključiti, da je upravljanje predvsem zasledovanje in varovanje interesov lastnikov s sprejemanjem ključnih odločitev. Temeljne usmeritve, cilji in politike se tako postavljajo v upravljanju, poleg tega pa se tu vrši tudi nadzor nad potekom poslovanja v smislu skladnosti z interesi lastnikov. V procesu planiranja in kontroliranja (nadzorovanja) poslovanja so predvsem dolgoročne ali strateške odločitve tiste, ki sodijo v upravljanje. Z njimi se določajo poti podjetij v prihodnost, s tem pa tudi njihova uspešnost. Funkcija ravnateljstva se je oblikovala iz upravljanja zaradi vedno večjega števila lastnikov in naraščajoče zahtevnosti usklajevanja številnih in kompleksnih nalog v podjetju. Med naloge te funkcije sodi usklajevanje poslovnih aktivnosti, funkcij in delovnih nalog na najbolj učinkovit način.

Razmejitev med upravljanjem in ravnateljstvom je potrebno obravnavati tudi z družbeno-ekonomskega vidika. To nam omogoča ekonomski kriterij, na podlagi katerega nosilce funkcij v podjetju razdelimo na tiste, ki so zaposleni v podjetju, in na lastnike, ki niso zaposleni in ne dobijo plače. Nosilci upravljanja so lastniki, ravnateljstvo pa opravlja specializirana delovna sila, ki je za svoje delo plačana. Ravnateljstvo je tako zaupniška funkcija upravljanja, od katerega dobi oblast. Delovati mora v smislu doseganja interesov lastnikov. Z razvojem razmerij v gospodarskih družbah se tudi funkcija upravljanja vse bolj prenaša z lastnikov na organe podjetja. Organ ravnateljstva v delniški družbi tako vse bolj tudi upravlja.

Da bi ugotovil, kakšni so pogledi upravljalcev v slovenskem okolju, sem izvedel anketo članov nadzornega sveta in uprave enega izmed slovenskih podjetij. Rezultati ankete so razkrili mnenje anketirancev, da je v slovenski različici dvotirnega sistema upravljanja razmejitev pristojnosti med nadzornim svetom in ravnateljstvom dovolj jasna. Pri dodeljevanju izbranih pristojnosti nadzornemu svetu in ravnateljstvu so izkazali najmanj enotnosti pri tistih pristojnostih, ki sta tudi v literaturi razpoznani kot mejni, to sta sprejemanje strateškega in letnega načrta. Njihove opredelitve kažejo tudi, da je vloga članov nadzornega sveta v praksi razdeljena na zastopanje

interesov različnih interesnih skupin, predvsem delničarjev in zaposlenih. Anketiranci niso naklonjeni alternativnim načinom upravljanja, ki bi vključevali v upravljanje tudi druge udeležence. Z vključevanjem zaposlenih se strinjajo predvsem predstavniki delavcev v nadzornem svetu, medtem ko predstavniki delničarjev upravljanje takšne vrste pretežno ne podpirajo. Kljub temu so pri ocenjevanju pomembnosti dejavnikov izbire med enotirnim in dvotirnim sistemom med skupaj sedmimi ponujenimi dejavniki uvrstili kriterij o obveznem vključevanju zaposlenih v upravljanje šele na peto mesto. To dejstvo kaže, da v splošnem sodelovanje delavcev v upravljanju ni pretirano problematično.

Kot enega najpomembnejših razlogov za težave, ki jih je zaslediti v upravljanju, mnogi izpostavljajo vse manjšo vlogo lastnikov v upravljanju. Med vzroki za zmanjševanje vpliva lastnikov je gotovo spremenjeno razmerje v lastniških strukturah večjih gospodarskih družb. Tu vse pogosteje prevladujejo portfeljski vlagatelji z vedno bolj razpršenim portfeljem naložb. Njihovo tveganje je zaradi raznolikosti naložb razmeroma majhno, ob manjšem tveganju pa se zmanjšata tudi interes in možnost za sprejemanje najpomembnejših odločitev v družbi.

Najpomembnejših cilj obstoja gospodarske družbe je gotovo ustvarjanje dobička oziroma povečevanje premoženja delničarjev. Številni avtorji pa opozarjajo tudi na potrebo po zadovoljevanju potreb tudi drugih udeležencev v podjetju, ne le delničarjev. Pri tem nikakor ne zanemarjajo ustvarjanja dobička kot enega izmed temeljnih ciljev družbe. Opozarjajo na spremenjeno vlogo kapitala. Njegov pomen je v poindustrijski družbi vse manjši. Na drugi strani se povečuje pomen drugih proizvodnih prvin, predvsem znanja. Nosilci znanja so ljudje in ker je znanje glavni proizvodni tvorec, je razumljivo, da so zaposleni vse pomembnejši udeleženci v upravljanju. Mnogi se s takšnimi opažanji in stališči ne strinjajo. Vključevanje zaposlenih v upravljavsko strukturo družbe obravnavajo kot sporno. Nekateri celo menijo, da je to razmeroma preprosto uresničljivo samo v okviru dvotirnega sistema, medtem ko so v enotirnem sistemu mogoči le elementi participacije. V tem smislu gre najverjetneje razumeti tudi spremembo Zakona o gospodarskih družbah v Sloveniji, ki daje možnost izbire med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja za vse gospodarske družbe, ne glede na njihovo velikost in ostala, do sedaj veljavna merila. Kljub temu so mnenja o vse pomembnejši vlogi drugih udeležencev v upravljanju, predvsem pa zaposlenih, vse pogostejša. Namen gospodarske družbe bo v prihodnje gotovo prilagojen opisanim spremembam, da bo družbeno legitimen in sprejemljiv.

Na ustreznost izbire primerne sistema upravljanja vplivajo številni dejavniki. Eden pomembnejših je vrsta lastniške strukture. Razvojna pot obeh poznanih sistemov

upravljanja in njune osnovne značilnosti nakazujejo, da je za gospodarske družbe, kjer je prisotnih večje število manjših lastnikov, primernejši dvotirni sistem. Nasprotno je v primeru prevladujočih individualnih vlagateljev primernejši enotirni sistem upravljanja, saj je tu vloga vmesnega organa med skupščino in ravnateljstvom manjša. Vrsta strukture lastništva se v vsakem gospodarstvu s časom spreminja, zato ni mogoče določiti enega samega primerne sistema upravljanja. V pravnem redu posameznih držav bo zato v bodoče najverjetneje prevladovala takšna ureditev, ki bo omogočala izbiro med enim in drugim sistemom. Za izbiro med njima bodo morala veljati ustrezna merila, med katerimi je eno pomembnejših gotovo število delničarjev v lastniški strukturi družbe. Ob upoštevanju družbenih sprememb, ki poudarjajo pomen znanja, lahko sklepamo, da se bo sodelovanje zaposlenih v upravljanju krepilo tudi v enotirnih sistemih. V tem pogledu je pričakovati, da se bosta med seboj vse bolj zblíževala.

Literatura

1. Argenti John: Stakeholders: The case against. Long range planning, London, 30 (1997), 3, str. 442-445
2. Bedrač Janja: Ureditev delavskih predstavništev v organih družb z enotirnim sistemom upravljanja v Evropi. Industrijska demokracija, Kranj, 9 (2005), 10, str. 13-18
3. Blair Margaret M.: For whom should corporations be run?: An economic rationale for stakeholder management. Long range planning, London, 31 (1998), 2, str. 195-200
4. Blair Margaret M.: Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century. Washington (D.C.), The Brookings institution, 1995. 371 str.
5. Cadbury, Adrian: Corporate governance and chairmanship. Oxford, Oxford university press, 2002. 247 str.
6. Clemm Hermann: Reform des Aufsichtsrats? Bemerkungen und Wünsche aus Wirtschaftsprüfersicht. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Berlin, (1996), 3, str. 269-284
7. Doh Jonathan P., Stumpf, Stephen A.: Handbook on responsible leadership and governance in global business. Cheltenham (UK), Northampton (MA), E. Elgar cop., 2005. 416 str.
8. Douma Sytse: The two-tier system of corporate governance. Long range planning, London, 30 (1997), 4, str. 612-614
9. Drucker Peter F.: Management: task, responsibilities, practices. London: Pan Books, 1979. 575 str.

10. Drucker Peter F.: Post-capitalist society. New York: Harper business: 1994. 232 str.
11. Duncan Jack W., Ginter Peter M., Rucks Andrew C. and Jacobs T. Douglas: Intrapreneurship and the reinvention of the corporation. Business horizons, New York, 31 (1988), 3, str. 16-21
12. Freeman Edward, Liedtka Jeanne: Stakeholder capitalism and the value chain. European management journal, London, 15 (1997), 3, str. 286-296
13. Goold Michael: The (limited) role of the board. Long range planning, London, 29 (1996), 4, str. 572-575
14. Gostiša Mato: Poskus sesutja sistema delavske participacije "skozi stranska vrata"? Industrijska demokracija, Kranj, 10 (2005), 10, str. 4-6
15. Grant Robert M.: The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. Long range planning, London, 30 (1997), 3, str. 450-454
16. Handy Charles: The citizen corporation. Harvard Business Review, September-October 1997, str. 26-28
17. Huse Morten: Researching the dynamics of board—stakeholder relations. Long range planning, London, 31 (1998), 2, str. 218-226
18. Jensen Michael C.: Eclipse of the public corporation. Harvard Business Review, September-October 1989, str. 61-74
19. Kanjuo Mrčela, Aleksandra: Delničarstvo zaposlenih - splošni pojav. Industrijska demokracija, Kranj, 1 (1997), 8, str. 11
20. Kocbek Marjan, Ivanjko Šime, Bratina Borut: Nadzorni sveti v delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo. Ljubljana. Gospodarski vestnik, 1998. 443 str.
21. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor. Založba Obzorja, 1987. 365 str.
22. Mihelčič, Miran: Upravljanje in ravnateljvanje: Razmerje med funkcijama upravljanja in ravnateljvanja. Gospodarski vestnik, (1994), 39, str. 58-61.
23. Mihelčič Miran: Slovensko poimenovanje (oblastvenih) organizacijskih funkcij. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 49 (1998), 3, str. 319-321.
24. Mihelčič, Miran: Organizacija in ravnateljvanje. Ljubljana. Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2003, 517 str.
25. Park Jae C.: Reengineering boards of directors. Business horizons, New York, 38 (1995), 2, str. 63-69
26. Plender John: Giving people a stake in the future. Long range planning, London, 31 (1998), 2, str. 211-217
27. Potthof Erich: Board-System versus duales System der Unternehmensverwaltung – Vor – und Nachteile. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Berlin, (1996), 3, str. 253-268
28. Pound John: The promise of the governed corporation. Harvard Business Review, March-April 1995, str. 89-98

29. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana. Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
30. Rozman Rudi: Kako prevesti »management« v slovensščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje? Organizacija, Ljubljana, 29 (1996), 1, str. 5-18
31. Rozman Rudi: Povezanost funkcij upravljanja in ravnateljstva. Zveza ekonomistov Slovenije, Ljubljana (1998), Zbornik referatov 4. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, str. 40-52.
32. Rozman Rudi: Razmerje med ravnanjem in upravljanjem. Manager, Ljubljana, (1998), 7-8, str. 30-33).
33. Rozman Rudi: The organizational functions of governance and management. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 49 (1998), 3, str. 240-255.
34. Rozman Rudi: The organizational function of governance: development, problems, and possible changes. Management, Split, 5 (2000), 2, str. 99-115.
35. Rozman Rudi: Upravljanje v organizacijah. Management, Radovljica, Didakta, (2002), str. 152-175.
36. Schreibe Hans Peter: Reform des Aufsichtsrats aus der Sicht der Aktionäre. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Berlin, (1996), 3, str. 285-291
37. Schulte Dieter: Reform des Aufsichtsrats aus Arbeitnehmersicht. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Berlin, (1996), 3, str. 292-305
38. Stiles Philip: The future for boards: Self-regulation or legislation? Long range planning, London, 26 (1993), 2, str. 119-124
39. Škarabot Andrej: Razprava o izrazoslovju. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 49 (1998), 3, str. 319-321.
40. Whincop, Michael J.: Corporate governance in government corporations. Burlington (ZDA). Ashgate, cop., 2005. 246 str.
41. Zahra Shaker A.: Increasing the board's involvement in strategy. Long range planning, London, 23 (1996), 6, str. 109-117

Viri

1. Schilling Florjan: Corporate governance-oblika ali vsebina? (URL:<http://www.socius.si/si/knjiznica>), 15.7.2004
2. Toškan Petja: Mednarodna konvergenca sistemov vladanja gospodarskim družbam. (URL:<http://www.socius.si/si/knjiznica>), 15.9.2003
3. Peklar Leonardo F.: Namen gospodarske družbe!? (URL:<http://www.socius.si/si/knjiznica>), 15.9.2003
4. Peklar Leonardo F., Sihler Helmut: Mislim, da je soupravljanje v enotirnem sistemu nemogoče. (URL:<http://www.socius.si/si/knjiznica>), 27.7.2005
5. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, 82/94, 20/98, 84/98, 6/99, 45/2001)

6. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006)
7. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/93 in 56/2001)

Priloge

Priloga A: Tabele rezultatov anketiranja

Tabela 2: Tabela povezanosti spremenljivk "Organ upravljanja" in "Sprejemanje strateškega načrta"

			Sprejemanje strateškega načrta			Skupaj
			Pristojnost NS	Pristojnost uprave	Pristojnost NS in uprave	
Organ upravljanja	Člani uprave	Frekvenca	0	0	3	3
		% v organu upr.	,0 %	,0 %	100,0 %	100,0 %
		Skupaj %	,0 %	,0 %	37,5 %	37,5 %
	Člani NS	Frekvenca	1	3	1	5
		% v organu upr.	20,0 %	60,0 %	20,0 %	100,0 %
		Skupaj %	12,5 %	37,5 %	12,5 %	62,5 %
Skupaj	Frekvenca	1	3	4	8	
	% v organu upr.	12,5 %	37,5 %	50,0 %	100,0 %	
	Skupaj %	12,5 %	37,5 %	50,0 %	100,0 %	

Cramerjev-V koeficient: 0,775; tveganje: 0,091

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 3: Tabela frekvenčne porazdelitve za spremenljivko "Nadzor nad doseganjem ciljev"

Nadzor nad doseganjem ciljev	Frekvenca	Odstotek
Pristojnost NS	6	75,0
Pristojnost NS in uprave	2	25,0
Skupaj	8	100,0

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 4: Tabela povezanosti spremenljivk "Organ upravljanja" in "Sprejemanje letnega načrta"

			Sprejemanje letnega načrta			Skupaj
			Pristojnost NS	Pristojnost uprave	Pristojnost NS in uprave	
Organ upravljanja	Člani uprave	Frekvenca	0	2	1	3
		% v organu upr.	,0 %	66,7 %	33,3 %	100,0 %
		Skupaj %	,0 %	25,0 %	12,5 %	37,5 %
	Člani NS	Frekvenca	1	3	1	5
		% v organu upr.	20,0 %	60,0 %	20,0 %	100,0 %
		Skupaj %	12,5 %	37,5 %	12,5 %	62,5 %
Skupaj	Frekvenca	1	5	2	8	
	% v organu upr.	12,5 %	62,5 %	25,0 %	100,0 %	
	Skupaj %	12,5 %	62,5 %	25,0 %	100,0 %	

Cramerjev-V koeficient: 0,306; tveganje: 0,688

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 5: Tabela frekvenčne porazdelitve za spremenljivko "Potrjevanje letnega poročila"

Potrjevanje letnega poročila	Frekvenca	Odstotek
Pristojnost NS	8	100,0

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 6: Tabela frekvenčne porazdelitve za spremenljivko "Sprejemanje odločitev v zvezi s poslovanjem družbe"

Sprejemanje odločitev v zvezi s poslovanjem družbe	Frekvenca	Odstotek
Pristojnost uprave	7	87,5
Pristojnost NS in uprave	1	12,5
Skupaj	8	100,0

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 7: Tabela frekvenčne porazdelitve za spremenljivko "Vodenje poslov družbe"

Vodenje poslov družbe	Frekvenca	Odstotek
Pristojnost uprave	8	100,0

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 8: Tabela frekvenčne porazdelitve za spremenljivko "Jasna razmejitev pristojnosti med nadzornim svetom in upravo"

Jasna razmejitev pristojnosti med NS in upravo	Frekvenca	Odstotek
se ne strinjam; delno se strinjam	1	12,5
večinoma se strinjam, popolnoma se strinjam	7	87,5
Skupaj	8	100,0

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 9: Tabela frekvenčne porazdelitve za spremenljivko "Upravljanje je učinkovito"

Upravljanje je učinkovito	Frekvenca	Odstotek
se ne strinjam; delno se strinjam	1	12,5
niti da, niti ne	1	12,5
večinoma se strinjam, popolnoma se strinjam	6	75,0
Skupaj	8	100,0

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 10: Tabela povezanosti spremenljivk "Organ upravljanja" in "Člani NS zastopajo interese interesnih skupin"

			Člani NS zastopajo interese interesnih skupin		Skupaj
			niti da, niti ne	večinoma se strinjam, popolnoma se strinjam	
Organ upravljanja	Član uprave	Skupaj	1	2	3
		% v organ upr.	33,3 %	66,7 %	100,0 %
		Skupaj %	12,5 %	25,0 %	37,5 %
	Član nadzornega sveta, predstavnik delničarjev	Skupaj	2	1	3
		% v organ upr.	66,7 %	33,3 %	100,0 %
		Skupaj %	25,0 %	12,5 %	37,5 %
	Član nadzornega sveta, predstavnik delavcev	Skupaj	0	2	2
		% v organ upr.	,0 %	100,0 %	100,0 %
		Skupaj %	,0 %	25,0 %	25,0 %
Skupaj	Skupaj	3	5	8	
	% v organ upr.	37,5 %	62,5 %	100,0 %	
	Skupaj %	37,5 %	62,5 %	100,0 %	

Cramerjev-V koeficient: 0,537; tveganje: 0,315

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 11: Tabela frekvenčne porazdelitve za spremenljivko "Pri upravljanju DD imajo lastniki dovolj velik vpliv"

Pri upravljanju DD imajo lastniki dovolj vpliva	Frekvenca	Odstotek
se ne strinjam; delno se strinjam	1	12,5
niti da, niti ne	1	12,5
večinoma se strinjam, popolnoma se strinjam	6	75,0
Skupaj	8	100,0

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 12: Tabela frekvenčne porazdelitve za spremenljivko "Vpliv lastnikov je odvisen od lastniške strukture"

Vpliv lastnikov je odvisen od lastniške strukture	Frekvenca	Odstotek
niti da, niti ne	1	12,5
večinoma se strinjam, popolnoma se strinjam	7	87,5
Skupaj	8	100,0

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 13: Tabela povezanosti spremenljivk "Organ upravljanja" in "Enotirni sistem upravljanja je bolj učinkovit od dvotirnega"

			Enotirni sistem upravljanja je bolj učinkovit od dvotirnega			Skupaj
			se ne strinjam; delno se strinjam	niti da, niti ne	večinoma se strinjam, popolnoma se strinjam	
Organ upravljanja	Član uprave	Frekvenca	1	1	0	2
		% v organu upr.	50,0 %	50,0 %	,0 %	100,0 %
		Skupaj %	14,3 %	14,3 %	,0 %	28,6 %
	Član nadzornega sveta, predstavnik delničarjev	Frekvenca	2	0	1	3
		% v organu upr.	66,7 %	,0 %	33,3 %	100,0 %
		Skupaj %	28,6 %	,0 %	14,3 %	42,9 %
	Član nadzornega sveta, predstavnik delavcev	Frekvenca	2	0	0	2
		% v organu upr.	100,0 %	,0 %	,0 %	100,0 %
		Skupaj %	28,6 %	,0 %	,0 %	28,6 %
Skupaj	Frekvenca	5	1	1	7	
	% v organu upr.	71,4 %	14,3 %	14,3 %	100,0 %	
	Skupaj %	71,4 %	14,3 %	14,3 %	100,0 %	

Cramerjev-V koeficient: 0,663; tveganje: 0,214

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 14: Tabela frekvenčne porazdelitve za spremenljivko "V upravljanje bi morali biti vključeni tudi drugi udeleženci"

	Frekvenca	Odstotek
se ne strinjam; delno se strinjam	8	100,0

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 15: Tabela povezanosti spremenljivk "Organ upravljanja" in "Vključevanje zaposlenih v upravljanje povečuje uspešnost upravljanja"

			Vključevanje zaposlenih v upravljanje povečuje uspešnost upravljanja			Skupaj
			se ne strinjam; delno se strinjam	niti da, niti ne	večinoma se strinjam, popolnoma se strinjam	
Organ upravljanja	Član uprave	Frekvenca	0	3	0	3
		% v organu upr.	,0 %	100,0 %	,0 %	100,0 %
		Skupaj %	,0 %	37,5 %	,0 %	37,5 %
	Član nadzornega sveta, predstavnik delničarjev	Frekvenca	2	0	1	3
		% v organu upr.	66,7 %	,0 %	33,3 %	100,0 %
		Skupaj %	25,0 %	,0 %	12,5 %	37,5 %
	Član nadzornega sveta, predstavnik delavcev	Frekvenca	0	0	2	2
		% v organu upr.	,0 %	,0 %	100,0 %	100,0 %
		Skupaj %	,0 %	,0 %	25,0 %	25,0 %
Skupaj	Frekvenca	2	3	3	8	
	% v organu upr.	25,0 %	37,5 %	37,5 %	100,0 %	
	Skupaj %	25,0 %	37,5 %	37,5 %	100,0 %	

Cramerjev-V koeficient: 0,850; tveganje: 0,021

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 16: Razvrstitev dejavnikov izbire sistema upravljanja med člani ravnateljstva

	aritmetična sredina ocen	najvišja ocena	najnižja ocena	N
Obseg osnovnega kapitala v družbi	2,67	5	1	3
Želja lastnikov po upravljanju	3,33	7	1	3
Število zaposlenih v družbi	3,33	4	3	3
Struktura lastništva	3,67	6	1	3
Okolje, v katerem deluje družba	4,67	6	2	3
Dejavnost, v kateri deluje družba	5,00	7	3	3
Obveza po vključevanju zaposlenih v upravljanje	5,33	7	4	3

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 17: Razvrstitev dejavnikov izbire sistema upravljanja med člani Nadzornega sveta, predstavniki delničarjev

	aritmetična sredina ocen	najvišja ocena	najnižja ocena	N
Struktura lastništva	2,67	5	1	3
Želja lastnikov po upravljanju	3,00	5	2	3
Število zaposlenih v družbi	3,33	5	2	3
Obseg osnovnega kapitala v družbi	3,67	5	3	3
Obveza po vključevanju zaposlenih v upravljanje	4,00	7	1	3
Okolje, v katerem deluje družba	4,67	5	4	3
Dejavnost, v kateri deluje družba	5,67	6	5	3

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 18: Razvrstitev dejavnikov izbire sistema upravljanja med člani Nadzornega sveta, predstavniki delavcev

	aritmetična sredina ocen	najvišja ocena	najnižja ocena	N
Struktura lastništva	1,00	1	1	2
Želja lastnikov po upravljanju	2,50	3	2	2
Obveza po vključevanju zaposlenih v upravljanje	3,00	4	2	2
Dejavnost, v kateri deluje družba	4,50	5	4	2
Število zaposlenih v družbi	4,50	6	3	2
Okolje, v katerem deluje družba	5,50	6	5	2
Obseg osnovnega kapitala v družbi	7,00	7	7	2

Vir: Anketni vprašalnik

Tabela 19: Frekvenčna tabela ocen pomembnost kriterijev izbire sistema upravljanja

	Struktura lastništva		Želja lastnikov po upravljanju		Dejavnost, v kateri deluje družba		Okolje, v katerem deluje družba		Obseg osnovnega kapitala v družbi		Število zaposlenih v družbi		Obveza po vključevanju zaposlenih v upravljanje	
	Frekv.	%	Frekv.	%	Frekv.	%	Frekv.	%	Frekv.	%	Frekv.	%	Frekv.	%
1. mesto	4	50,0 %	1	12,5 %					1	12,5 %			1	12,5 %
2. mesto	1	12,5 %	4	50,0 %			1	12,5 %	1	12,5 %	1	12,5 %	1	12,5 %
3. mesto			1	12,5 %	1	12,5 %			2	25,0 %	4	50,0 %		
4. mesto	1	12,5 %			1	12,5 %	1	12,5 %			1	12,5 %	3	37,5 %
5. mesto	1	12,5 %	1	12,5 %	3	37,5 %	3	37,5 %	2	25,0 %	1	12,5 %	1	12,5 %
6. mesto	1	12,5 %			2	25,0 %	3	37,5 %			1	12,5 %		
7. mesto			1	12,5 %	1	12,5 %			2	25,0 %			2	25,0 %
Skupaj	8	100,0 %	8	100,0 %	8	100,0 %	8	100,0 %	8	100,0 %	8	100,0 %	8	100,0 %

Vir: Anketni vprašalnik

Priloga B: Vprašalnik

Spoštovani člani nadzornega sveta in člani uprave Kovinoplastike Lož d.d.!

Za zaključek specialističnega študija managementa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani sem se odločil pripraviti specialistično delo z naslovom »Vloga nadzornega sveta v gospodarskih družbah«. Izdelal ga bom pod mentorstvom prof. Rudija Rozmana. V okviru specialističnega dela sem pripravil anketo, ki vam jo pošiljam v izpolnitev s tem dopisom. Razdelil sem jo članom nadzornega sveta in članom uprave Kovinoplastike Lož d.d.

S pomočjo odgovorov na vprašanja, navedena v vprašalniku, nameravam raziskati ustreznost ločevanja med pristojnostmi obeh organov upravljanja (nadzornega sveta in uprave), oceniti učinkovitost upravljanja delniških družb, poiskati najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost upravljanja, in poiskati najpomembnejše dejavnike izbire med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja.

Pri posameznem sklopu vprašanj sem zapisal navodila za reševanje. Prosim vas, da vprašalnik čimprej izpolnite in ga, **najkasneje do petka 17.3.2006**, vrnete na naslov, ki je zapisan na priloženi ovojnici. Zagotavljam vam, da bom izpolnjene vprašalnike obravnaval izključno sam in izključno v povezavi z vsebino svojega specialističnega dela. Javnosti bodo dostopni samo rezultati ankete.

Za sodelovanje se vam v naprej zahvaljujem!

Matjaž Žnidaršič

1. V prvem stolpcu je navedenih šest nalog, ki so v pristojnosti bodisi nadzornega sveta bodisi uprave. V stolpcu NADZORNI SVET označite (z X) tiste naloge, ki sodijo v pristojnost nadzornega sveta, v stolpcu UPRAVA pa tiste, ki sodijo v pristojnost uprave.

	NADZORNI SVET	UPRAVA
Sprejemanje strateškega načrta.		
Nadzor nad doseganjem strateških ciljev.		
Sprejemanje letnega načrta.		
Potrjevanje letnega poročila.		
Sprejemanje odločitev v zvezi s poslovanjem družbe.		
Vodenje poslov družbe.		

2. S pomočjo lestvice (1 = se ne strinjam, 5 = popolnoma se strinjam) ocenite vaše strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na upravljanje delniških družb.

	Se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da, niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
V slovenski različici dvoirnega sistema upravljanja je dovolj jasna razmejitev pristojnosti med nadzornim svetom in upravo.	1	2	3	4	5
Upravljanje slovenskih delniških družb je v splošnem učinkovito.	1	2	3	4	5
Člani nadzornih svetov v Sloveniji pogosto zastopajo interese posameznih interesnih skupin (posameznih delničarjev, zaposlenih ...).	1	2	3	4	5
Pri upravljanju delniških družb imajo lastniki dovolj velik vpliv.	1	2	3	4	5
Vpliv lastnikov na upravljalvske odločitve je odvisen od lastniške strukture.	1	2	3	4	5
Enoirn sistem upravljanja je v splošnem bolj učinkovit od dvoirnega.	1	2	3	4	5
V upravljanje družb bi morali biti vključeni tudi drugi udeleženci (kupci, dobavitelji, lokalna skupnost ...).	1	2	3	4	5
Vključevanje zaposlenih v upravljanje družb povečuje uspešnost upravljanja.	1	2	3	4	5

3. Spodaj navedene dejavnike razvrstite po pomembnosti tako, kot bi jih upoštevali pri izbiri sistema upravljanja, če bi lahko izbirali med enoirnimi in dvoirnimi sistemom (1=najpomembnejši, 7=najmanj pomemben).

	Struktura lastništva.
	Želja lastnikov po upravljanju.
	Dejavnost, v kateri deluje družba.
	Okolje, v katerem deluje družba.
	Obseg osnovnega kapitala v družbi.
	Število zaposlenih v družbi.
	Obveza po vključevanju zaposlenih v upravljanje.

4. Katerega organa upravljanja član(ica) ste?

- Član uprave
- Član nadzornega sveta, predstavnik delničarjev.
- Član(ica) nadzornega sveta, predstavnik(ca) delavcev.

Še enkrat hvala za sodelovanje!