

# Upravljanje (slovenskih) podjetij

**Rudi Rozman**

e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

---

## Povzetek

Upravljanje podjetij predstavlja organizacijsko funkcijo ali proces, ki zlasti družbenoekonomsko bistveno vpliva na delovanje podjetij in njihovo uspešnost. Nosilci upravljanja odločajo o najbolj pomembnih zadevah v podjetjih in drugih združbah. Kljub pomembnosti teh odločitev je zanimivo, da večina tako teoretikov kot praktikov meni, da je upravljanje v podjetjih slabo. Tudi mediji nenehno pišejo o problemih v upravljanju. Avtor se z navedenimi mnenji strinja. Vendar meni, da na kakovost upravljanja sicer vplivajo pogosto navedeni problemi, ki pa so posledica predvsem nerazumevanja bistva upravljanja in njegovega odnosa do ravnateljstva. V prispevku avtor navede najbolj pogosto omenjane probleme upravljanja in rešitve zanje. Poglobi pa se le v po njegovem nekaj najbolj ključnih vzrokov, jih obravnava in predlaga rešitve. Ti problemi so nerazumevanje upravljanja, razmejitve med upravljanjem in ravnateljstvom, v okviru upravljanja pa med usmerjanjem in nadzorom ter vloga zaposlenec v upravljanju.

*Ključne besede:* upravljanje, ravnateljstvo, usmerjanje, nadziranje

---

## 1 Uvod

Upravljanje podjetij (angl. corporate governance), družbenoekonomskonaipomembnejšaorganizacijska funkcija, ki obenem upošteva in določa družbeni način gospodarjenja, tako v svetu kot tudi pri nas ne deluje ustrezno. Tako Drucker (1974: 728) ugotavlja, da se upravljanje v različnih državah in njihovih združbah razlikuje v vsem razen v eni skupni točki: »Nikjer ne deluje ustrezno«. Pravi, da so po navadi upravljalci tisti, ki zadnji izvedo za težave v podjetjih. Na drugem mestu isti avtor (Drucker, 1981: 107-110) ugotavlja, da je usmerjevalni (ali upravni) odbor (angl. board of directors) postal »impotent« in nepomemben, zgolj ceremonialen organ, ki le navidezno opravlja svojo z zakonom določeno nalogo. Bavly (1986: 20-26), ki navaja vrsto drugih avtorjev in ugotovitev empiričnih študij meni, da so usmerjevalni odbori presenetljivo nepomembni in predvsem obravnavajo nepomembne (trivialne) zadeve. Stiles (1993: 121) pravi, da je od zunanjih članov usmerjevalnega odbora, ki so redno zaposleni drugje, težko pričakovati, da bodo kakovostno delali v odboru. Tudi novejši tuji avtorji opozarjajo na vrsto problemov in predlagajo rešitve tako v enotirnem kot dvotirnem upravljanju, s katerimi bi upravljanju dali vlogo, ki jo zasluži.

Tudi v slovenskem prostoru neprestano govorimo, pišemo in beremo o neustreznem delovanju upravljanja. Izvedena je bila vrsta raziskav, sprva predvsem povezanih s spreminjanjem družbenega premoženja v privatno in državno, kasneje pa tudi s preučevanjem problemov, ki zavirajo ustrezno upravljanje. Ugotovljeni problemi se večinoma ponavljajo pri vseh avtorjih. Zato omenimo le Tekavčičevo (1998: 118-129), ki kot glavne probleme navaja pomanjkanje strokovno usposobljenih ljudi za članstvo v nadzornih svetih, izobraževanje in usposabljanje teh članov, nagrajevanje članov, neustrezno kontrolo v primerih notranjega lastninjenja, vlogo delavcev v nadzornih svetih, odgovornost nadzornih svetov, poseganje nadzornih svetov v delo ravnateljev podjetij in članstvo v večjem številu nadzornih svetov. Posamezne probleme, pogosto na osnovi raziskav, navajajo tudi drugi avtorji. Kostrevec npr. navaja neustrezno izbiro članov nadzornih svetov in neupoštevanje poslovnega uspeha kot sodila za plače ravnateljev (2005: 38-39), drugi spet njihovo premajhno poznavanje poslovanja podjetij (Cajko Javornik in Hafner, 2005: 26-29) in podobno. Avtorji tudi dajejo vrsto predlogov za izboljšanje upravljanja, zlasti dela nadzornih svetov (npr. Gregorič in Zajc, 2006: 261-274). Ti predlogi, tako kot problemi, so večinoma enaki predlogom,

ki jih dajejo tuji avtorji (npr. Schreib, 1996: 285-291): skrbna izbira članov nadzornih svetov, njihovo večje poznavanje poslovanja, več pododborov kot podpora nadzornemu svetu, ustrezen informacijski sistem poročanja nadzornemu svetu, več sodelovanja med nadzornim svetom in revizorji itd.

Kljub veliko kakovostno opravljenega dela, zlasti s strani Združenja članov nadzornih svetov predvsem pri izobraževanju, usposabljanju, dajanju priporočil k imenovanju in nagrajevanju članov nadzornih svetov, sprejetju Kodeksa upravljanja delniških družb ipd. se kakovostni premiki v delovanju nadzornih svetov izvajajo počasi in problemi upravljanja v Sloveniji ostajajo (Zorko, 2009: 10). Tako še naprej pišemo, beremo in poslušamo o neustreznem ravnanju in nadzoru delovanja ravnateljev ter uprav podjetij in zahteve po njihovi ustrezni odgovornosti, ki - tudi zaradi nejasnosti njihovega delovanja - ne obrodijo sadov. Po našem mnenju tudi zato, ker nekatere temeljne zadeve, med drugimi tudi bistvo organizacijske funkcije upravljanja, niso jasne; skromno je tudi znanje o odnosu te funkcije do drugih organizacijskih funkcij, zlasti še ravnanja.

Namen našega prispevka je prispevati k izboljšanju upravljanja, s tem pa tudi večji uspešnosti poslovanja. Vendar pri tem ne bomo ponavljali cele vrste problemov in predlagali rešitve zanje, marveč se bomo osredinili le na nekatere ključne probleme. Prispevek je namenjen tistim, ki se z upravljanjem ukvarjajo in tistim, ki v njem sodelujejo. Tudi če namena ne bomo dosegli, ne bo hujših posledic. Najbrž si lahko predstavljate problem Slovencev, če bi pri nas delovalo nekaj, kar sicer v kapitalističnem svetu ne deluje.

Namen prispevka bomo tako poskušali uresničiti z obravnavo nekaj ključnih vprašanj, ki bistveno prispevajo k neustreznosti upravljanja in povzročajo tudi vrsto težav v upravljanju, ki jih pogosto navajamo. Naš cilj bo tako obravnavati zlasti bistvo upravljanja, razmerje med njim in ravnanjem ter vlogo udeležencev, zlasti zaposlencev, v upravljanju.

V prispevku bomo na kratko opredelili upravljanje in ravnanje, zatem pa obravnavali omenjene probleme, na koncu pa še nakazali možno spreminjanje upravljanja v prihodnje. Poudarimo, da bomo obravnavali le organizacijski vidik upravljanja, ki je sicer temeljni, saj je organizacijska znanost teoretični temelj vseh o upravljanju; v njej upravljanje upošteva tudi pravne, finančne in druge vidike. Ugotovitve, ki jih v glavnem prikazujemo za podjetja, pa smiselno veljajo tudi za druge združbe.

## 2 Opredelitev organizacijskih funkcij upravljanja in ravnanja in razvoj upravljanja

Še vedno ocenjujemo opredelitev upravljanja, ki jo je dal Lipovec (1987: 52), kot najbolj celovito in jasno. Po njem je upravljanje organizacijska funkcija ali proces, ki

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

**Družbenoekonomska določitev upravljanja** pomeni, da je upravljanje značilno za vsak družbeni način gospodarjenja. Ta je določen s tremi elementi: lastništvom podjetja, ciljem podjetja in upravljanjem podjetja (odločanjem o podjetju). V kapitalističnem načinu gospodarjenja lastništvo temelji na lastnini proizvodnih sredstev, cilj je dobiček, upravljanje pa temelji na lastnini (je vedno lastninsko, ne pa nujno tudi lastniško). Družbeni način gospodarjenja okvirja ravnanje in delovanje podjetja. V tekmovalnem prizadevanju za uspešnost se podjetja razvijajo in ohranjajo družbeni način gospodarjenja, vse dokler družbeni način ne začne zavirati nadaljnjega razvoja proizvodnih sil, kar pripelje do (revolucionarne) spremembe obstoječega družbenega načina gospodarjenja.

**Upravljanje je temeljna oblast v podjetju**, ki izvira v kapitalizmu iz lastništva proizvodnih sredstev. Gre za izvirno, z lastnino pridobljeno oblast (Mihelčič, 2008: 203), ki ni neomejena, marveč mora upoštevati tudi zakonske, moralne in druge omejitve. Večji del oblasti upravljanje prenese na ravnanje (angl. management), katerega oblast je določena s položajem v podjetju.

Družbeni način gospodarjenja in z njim povezana priznana oblast lastnine dovoljuje lastnikom in s tem upravljanju razpolaganje s podjetjem. Razpolaganje pa se kaže kot odločanje o poslovanju podjetja v interesu lastnikov. Zaradi večjega števila lastnikov in kompleksnosti odločanja upravljanje zadrži zase le najbolj pomembne odločitve o poslanstvu, poslovni politiki, temeljnih ciljih in strategijah ipd. To **odločanje**, tako kot odločitve na sploh, pa poteka v metodično urejenem upravljalno-ravna(teljeva)lnem procesu.

Gledano z vidika rasti in razvoja podjetij so v enoosebnem podjetju združene funkcije upravljanja in izvedbe. Lastnik upravlja tako, da v podjetju neposredno dela. Z rastjo in razvojem podjetja, ki se kaže v vse večjem številu zaposlenecv, pa je treba začeti uravnavati (usklajevati) njihovo delovanje, ki se kaže kot izvajanje. Lastnik ščiti in razvija svoje interese z odločanjem o lastnini in ne več s svojim neposrednim delom. Funkciji upravljanja in izvajanja se ločita. Obenem pa se že pričenja uravnavanje dela zaposlenecv.

Z večanjem števila lastnikov (podjetja za svoj razvoj in delovanje potrebujejo vse več finančnih sredstev, posledično pa postaja nujno združevanje kapitala vse več lastnikov) in vse zahtevnejšim odločanjem se funkcija upravljanja razdeli na upravljanje in ravnanje. Razvojno gledano sprva upravljanje in ravnanje opravljajo sami lastniki; tudi zato mnogi še danes v organizacijskem pogledu ne ločijo jasno med obema pojavoma. Lastniki zgolj skrbijo za zaščito svojih interesov, pa še to prepustijo drugim upravljavcem, ki jih sami imenujejo. Tako se v razvitih podjetjih oblikujejo tri organizacijske funkcije ali procesi: upravljanje, ravnanje in izvedba. V družbah (partnerskih) lastniki upravljajo (in pogosto ravnanje) skupaj. Omenjene tri funkcije se jasno ločijo šele v delniških družbah (korporacijah), zato to upravljanje zlasti v angleškem področju pogosto označijo kot »corporate governance«. S tem ga tudi ločijo od upravljanja na ravni države.

Mimogrede omenimo, da je **ustrezen slovenski prevod** angleškega izraza »corporate governance« upravljanje v korporacijah (ali delniških družbah) ali **korporacijsko upravljanje**. Sami po navadi govorimo le o upravljanju, saj je jasno, da razpravljamo o upravljanju v podjetjih, predvsem korporacijah. Žal se pri nas vse bolj uporablja izraz »korporativno« upravljanje, ki pa ga sami povezujemo s korporativizmom. Korporativizem je politični sistem, v katerem družbeno in gospodarsko življenje podjetij obvladuje eno ali več korporativnih teles, v katerih sodelujejo lastniki, upravljavci, ravnatelji, sindikati in država (politika). Najbolj znani primeri korporativizma so bili prisotni v Frankovi Španiji, Hitlerjevi Nemčiji in Mussolinijevi Italiji. Prav zato sami, ne glede na jezikovne ohlapnosti, predlagamo **povezovanje korporacij in korporacijskega upravljanja ter korporativizma in korporativnega upravljanja**. Sprva smo bili prepričani, da Slovenci uporabljajo izraz korporativno upravljanje bodisi zato, ker ne poznajo korporativizma, bodisi zato, ker raje uporabljajo manj ustrezne izraze namesto

ustreznejših. V zadnjem času pa se nam poleg teh dveh možnosti, zaradi precejšnjega vplivanja zlasti politike na upravljanje, ponuja tudi tretja razlaga, da uporabniki korporativnega upravljanja dejansko mislijo na upravljanje v korporativizmu.

Tesno povezano z upravljanjem je ravnanje, saj sta oba pomembna pojava pravzaprav opredeljena z njunim medsebojnim razmerjem. **Ravnanje** pa je organizacijska funkcija in proces, ki

- svojo oblast prejema od lastnikov oziroma upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je in deluje v njihovem interesu;
- usklajuje vsa razmerja med zaposlenimi in navzven, tako da poslovanje ostane enoten proces,
- ki s planiranjem poslovanja, planiranjem organizacije, uveljavljanjem organizacije, kontrolo organizacije in kontrolo poslovanja zagotavlja smotrnost v poslovanju in doseganju ciljev upravljanja,
- pri čemer se ta funkcija izvaja kot odločanje (Rozman, Kovač, 2012: 61).

Prvi del opredelitve kaže na družbenoekonomsko razmerje med upravljanjem in ravnanjem. Medtem ko je upravljanje družbenoekonomsko določeno to ne velja več v celoti za ravnanje, za izvajanje pa sploh ne. Ravnanje je tako dvostranska funkcija v odnosu do upravljanja in izvajanja. Obenem je v obeh razmerjih dvosmerna. Ostali deli opredelitve kažejo na vsebino ravnanja kot usklajevanje, na odločanje kot metodo dela ravnateljev in ravnanje kot zagotavljanje smotrnosti s procesi planiranja, uveljavljanja in kontroliranja.

### 3 Razmerje med upravljanjem in ravnanjem

Eden od glavnih problemov upravljanja izvira iz njegovega razmerja do ravnanja. Vsebinsko je namreč navedena procesa nemogoče povsem ločiti. Vzrok temu je dejstvo, da se procesi zagotavljanja smotrnosti poslovanja in doseganja družbenih ciljev podjetja vedno pričnejo v upravljanju in nadaljujejo v ravnanju. To je vidno tudi iz procesnih delov opredelitve upravljanja in ravnanja. Zato tudi **govorimo o enotnem upravljalno-ravnalnem procesu**, za katerega Lipovec (1987: 218) pravi, da je »proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in drugih važnejših odločitev in proces izvajanja naloge podjetja s pomočjo drugih ljudi v podjetju v procesu



(v nadaljevanju prilagojeno; op. avtorja) planiranja, uveljavljanja in kontrole, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja». Seveda pa je zaradi urejenosti odločanja in izognitve podvajanja ali manjka v delih upravljalno-ravnalnega procesa treba **določiti razmejitve med obema funkcijama**; v ameriško-angleškem družbenoekonomskem sistemu to določijo predvsem lastniki, v nemškem pa zakonodaja.

Tako zakonodaja kot lastniki pa enotni upravljalno-ravna(teljeva)lni proces razdelijo na pretežno upravljavski in pretežno ravna(teljeva)lni del zgolj na izkustveni osnovi. Resnih, na organizacijsko teorijo oprtih utemeljevanj delitve na omenjena dela skoraj ni. Le na kratko (več o tem v Rozman, Mihelčič, Kovač, 2011: 180-184) utemeljimo omenjeno delitev. Bolj ali manj velja, da upravljamo s podjetjem kot (ekonomsko in pravno) celoto, katere cilj je doseganje družbenoekonomsko določenega uspeha, v kapitalizmu dobička. Skupni del upravljanja in ravnateljstva se tako nanaša le na planiranje in kontrolo poslovanja podjetja, medtem ko organiziranje: planiranje, uveljavljanje in kontrola organizacije spadajo predvsem v domeno ravnateljstva. V planiranju in kontroli poslovanja celega podjetja pa ločimo strateško (dolgoročno) in taktično (letno) planiranje in kontrolo. Strateško planiranje in kontroliranje, ki vključuje tudi določanje vizije, politike, temeljnih ciljev in strategij, je dolgoročnejše in pomembnejše ter pripada v večji meri upravljanju, čeprav ga pripravlja ravnateljstvo. V tem smislu Cadbury (1992: 1) opredeli upravljanje kot sistem usmerjanja in kontrole podjetij. Taktično planiranje in kontrola celotnega poslovanja, pa je v glavnem v rokah ravnateljstva.

Čeprav to pogosto ni povsem jasno, je zlasti **upravljanje odgovorno za določanje vizije, politike, temeljnih ciljev in strategij**; poleg tega seveda odloča o poslanstvu (angl. mission) podjetja in o tem, kdo bo uravnaval lastnino ter jo usmerjal k poslovnemu uspehu. Nejasna in neustrezna delitev odločanja na upravljalni in ravnateljski del lahko povzroči težave v kakovosti odločitev in v razmejitvi odgovornosti ene in druge organizacijske funkcije. Dodatno k težavam prispeva še pogosto različno razumevanje zlasti poslovne politike in strategij.

Če strateško usmerjanje in kontrolo podjetij opravlja en organ, govorimo o enotirnem upravljanju (angl. one-tier governance); če usmerjanje opravlja en organ, drugi pa kontrolo, govorimo o dvotirnem upravljanju (two-tier governance).

## 4 Struktura upravljanja

Razlog za nastanek omenjeni dveh načinov ali modelov upravljanja dveh modelov je mogoče najti v preučevanju zgodovinskega razvoja upravljanja, kar pa avtorji redko obravnavajo.

V začetku 19. stoletja (Potthof, 1996: 257-258) so v nemškem gospodarstvu igrali pomembno vlogo zemljiški veleposestniki in banke. Ne eni ne drugi niso imeli interesa za ustvarjanje podjetij. Podjetni ljudje pa so za ustanovitev podjetja potrebovali lokacijo, razna dovoljenja in finančna sredstva. Veleposestniki in banke so želeli dobiti za vložena sredstva več kot le pri varčevanju. Obenem so hoteli vsaj okvirni ali strateški nadzor, ne pa tudi usmerjanja podjetij, saj zanj tudi niso bili usposobljeni. Tako so nastali po eni strani nadzorni sveti, ki nadzirajo poslovanje in njegovo uspešnost in v katerih so še danes pogosto predstavniki države in bank. Strateško usmerjanje (in ravnateljstvo) je bilo v rokah direktorjev ali predstojništev (nem. Vorstand). Zlasti v Veliki Britaniji pa so lastniki sami igrali pomembnejšo vlogo tudi v usmerjanju, kar še posebej velja za ZDA, kjer so premožnejši in podjetni posamezniki sami prispevali sredstva in posledično sami upravljali ter ravnateljvali podjetja. Tak razvoj je bil povezan tudi s kulturo v različnih državah, kar npr. ugotavlja Hilb (2006: 21-26).

Zaradi večjega števila lastnikov in rastoče zahtevnosti upravljanja se je začelo upravljanje strukturirati. Najbolj znani sta strukturi enotirnega in dvotirnega upravljanja. **V enotirnem upravljanju en organ**, najbolj pogosto znan kot usmerjevalni odbor (angl. board of directors) usmerja (od tod ime organa), pa tudi nadzira poslovanje podjetja. Kot edini upravljalni organ (ob zboru delničarjev; angl. shareholders' meeting) upravlja podjetje. Zato mu lahko vsebinsko rečemo tudi upravni odbor, čeprav sam prevod ni natančen. Vodi ga predsednik upravnega odbora (angl. chairman of board of directors). Člani pa so višji ravnatelji v podjetju (notranji ali izvršilni člani) in zunanji člani, ki jim lastniki zaupajo. Pogosto je določen tudi izvršilni odbor (angl. executive committee), ki ga sestavljajo izvršilni člani usmerjevalnega odbora. Glavna izvršilna vloga strateških odločitev je pri glavnem ravnatelju (angl. chief executive officer), ki je tudi predsedujoči izvršilnemu odboru.

Zlasti v preteklosti, še danes tudi v ZDA, pa je glavni ravnatelj (CEO) še predsedujoči usmerjevalnemu odboru. Razlog za takšno rešitev je dejstvo, da usmerjanje podjetja lahko zaradi zahtevnosti izvajajo le tisti, ki stalno

delujejo v podjetju in ga, prav tako pa tudi okolje, najbolj poznajo. Zaradi vključitve nadzora nad poslovanjem, s tem pa dejstva, da usmerjevalci sami sebe kontrolirajo, je začelo prihajati do težav. Zato je večina držav v svojo zakonodaja vključila omejitve, da glavni ravnatelj ne more biti istočasno tudi predsedujoči upravnemu odboru. Seveda pa ta rešitev ni brez drugih težav, na kar opozarjajo ameriški avtorji. Rešitev lahko vodi v podvajanje dela, več zaposlenih in več stroškov, prav tako pa tudi do konfliktov v vrhu podjetja.

Teoretično je **ločitev na upravljanje** (v upravnem odboru) in **ravnateljjevanje** (v izvršilnem odboru in glavnem ravnatelju) **jasna**, v praksi pa ne dela problemov, saj obe funkciji opravljajo isti ljudje. Problem pa predstavlja že omenjena vključitev usmerjevalne in nadzorne funkcije v upravnem odboru.

V **dvotirnem modelu upravljanja** pa **usmerja** podjetje kar direktor oziroma **predstojništvo** (Vorstand), **nadzira pa nadzorni svet** (nem. Aufsichtsrat). Gre za dva organa upravljanja (Tricker, 1999: 160). Zanimivo je, da večina slovenskih in celo tujih avtorjev ne šteje (dela) predstojništva ali uprave za organ, ki tudi upravlja. V zadregi ob vprašanju, kje sta potem dva tira, nekateri navajajo skupščino, kar je nesmiselno vsaj iz dveh razlogov. Prvič, skupščina ni organ, ki bi bil na enaki ravni kot nadzorni svet, in drugič, po tej logiki bi lahko tudi zbor delničarjev štel za drugi tir v enotirnem modelu. Ker predstojništvo obenem opravlja tudi ravnateljjevanje, **meja med upravljanjem in ravnateljjevanjem ni jasna. Je pa jasna med usmerjanjem in nadzorovanjem.** Predstojništvo v Sloveniji po navadi poimenujemo kot uprava; vendar izraz ni povsem ustrezen, saj izraža le upravljalni del tega organa, manj pa ravnateljjevanja, ki pa je po obsegu precej širše. Več o značilnostih obeh modelov je obravnavanega v vrsti del zlasti tujih avtorjev. Od domačih naj omenimo Lipovca (1987), Rozmana in Kovača (2012: 67-81), Mihelčiča (2008: 198-209) in doktorsko disertacijo Zorkove (2009: 73-154).

**Slika 1:** Povezanost funkcij in nosilcev upravljanja in ravnateljjevanja v dvotirnem modelu

| Organizacijska funkcija    | Izvajalec organizacijske funkcije                                    |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Upravljanje                | uprava ali ravnateljstvo: usmerjanje<br>nadzorni svet (nadzorovanje) |
| Ravnateljjevanje (vrhovno) | uprava ali ravnateljstvo                                             |

Na tem mestu opozorimo le, da je v organizaciji podjetij nujno razlikovati med funkcijami, procesi ali vlogami in njihovimi nosilci, posamezniki ali organi. Za naš primer nam to kaže slika 1.

Neupoštevanje omenjenih povezanosti je tudi eden od vzrokov za težnjo nadzornih svetov po vključevanju v usmerjanje podjetij, kar bomo še obravnavali. V enotirnem modelu upravljanja in ravnateljjevanja je najbolj pomemben organ upravni odbor, ki daje vse strateške odločitve v planiranju in kontroli; v dvotirnem modelu pa uprava ali ravnateljstvo, ki daje strateške usmeritvene (planske) ali upravljalne in vse druge (strateške) ravnateljjevalne odločitve. Naj poudarimo, da so najbolj pomembne funkcije v večjih podjetjih organizirane kot »kolektivni« organi, sestavljeni iz več članov. Poudarek je praviloma na celotnem organu, ne toliko na članih. Zato je pravilneje govoriti o članih npr. nadzornih svetov kot pa o nadzornikih, saj ne delujejo samostojno, marveč le kot člani skupnega organa. S tem tudi poudarimo organ in njegove člane kot ekipo. Žal je pri nas poudarek šel ravno nasprotno pot od poudarjanja članov k poudarjanju (individualnih) nadzornikov.

## 5 Razmejitev med usmerjanjem in nadzorovanjem: kaj nadzirajo nadzorni sveti

Mnenja smo, da je eden od razlogov, da slovenski organizacijski avtorji in praksa ne vidijo uprave kot upravljalnega organa tudi ta, da razmerje med lastniki (upravljanjem) in ravnatelji vidijo predvsem v luči **ekonomske teorije principal – agent**. Po tej teoriji med lastniki (upravljavci) in ravnatelji vlada nezaupanje. Principal meni, da hoče ravnateljstvo delovati predvsem v lastnem in ne v interesu lastnikov. Da bi to preprečili, jih je treba nenehno kontrolirati in jim višati plačilo za njihovo delo. Prevladuje kontrola ne samo izvajanja marveč tudi usmerjanja. Mimogrede, ne smemo pozabiti, da je v začetnem obdobju kapitalizma prevladovala predvsem kontrola, ki je v bistvu pomenila ravnateljjevanje. Še danes se beseda kontrola uporablja tudi v smislu »managementa« in je huda napaka, če jo dobesedno upoštevamo. Npr. »controlling« ne pomeni le kontrole, temveč tudi planiranje; »production control« ni le kontrola, marveč tudi planiranje proizvodnje.

V razmerju med upravljanjem in ravnateljjevanjem gre v organizacijski teoriji za naslednji problem. Če

upravljanje preveč nadzira ravnateljevanje, ravnatelji ne bodo mogli izrabiti svojega znanja in sposobnosti; pri premajhnem nadzoru pa preti nevarnost, da bodo ravnatelji delovali v lastnem interesu. Določitev prave meje je zahtevna. Dejstvo je, da se je z razvojem vse bolj večala moč ravnateljev, manjšala pa moč lastnikov in nadzora. Vse teže je nadzirati delo ravnateljev. Če pa nekoga ne moremo nadzirati, je morda (revolucionarna) rešitev v zaupanju. Upoštevanje tega pa se kaže v **organizacijski teoriji upravljanja in ravnateljevanja**, ki gradi na medsebojnem zaupanju in najbrž je že čas, da resno preučimo **zaupniško teorijo upravljanja** (angl. *stewardship theory*). Ne nazadnje se postavlja tudi vprašanje, zakaj naj bi lastniki bolj zaupali nadzornim svetom kot pa upravam podjetij. Mimogrede omenimo, da vse več znakov kaže na rast organizacijskih odnosov med podjetji na račun (sedanjih) ekonomskih, kar vodi v zaupanje namesto nezaupanja, sodelovanje namesto tekmovalnosti, altruizem namesto egoizma, družbeno odgovornost namesto dobička itd.

Deloma povezano z omenjenimi vprašanji se pojavlja tudi vprašanje, **kaj pravzaprav nadzorni sveti nadzirajo: poslovanje in uspešnost poslovanja ali tudi že odločitve, ki jih daje uprava. Nadziranje uspešnosti poslovanja** pomeni, da enkrat letno, ko so pripravljene revidirani zaključni računi, nadzorni svet ocenijo doseženo uspešnost delniške družbe. V primeru nadziranja le poslovanja in njegove uspešnosti obstaja nevarnost neugodnih presenečenj in zamud v ukrepanju. Rešitev je v vsaj četrtletnem nadzoru poslovanja.

Nadziranje predstavlja zahtevno delo, saj mora nadzorni svet oceniti uspešnost v primerjavi s sorodnimi podjetji, upošteva tudi dolgoročnost poslovanja. Poleg same uspešnosti upošteva tudi doseganje temeljnih ciljev, kakovost dela in opravljanja funkcij ravnateljev, njihove zmožnosti ravnanja, še posebej pa vodenja itd. **Nadzorni sveti nadzorovanje poslovanja in uspešnosti slabo izvajajo**, o čemer priča vrsta podjetij v izgubi, slabo poznavanje lastnega dela in podobno, ne da bi nadzorni sveti razrešili uprave. Na televiziji poslušamo tarnanje enega od znanih nadzornih upravljavcev, da nadzorni sveti ne morejo dosti narediti, razen da lahko razrešijo upravo. Prav v potrditvi ali razrešitvi uprave pa je bistvo dela nadzornega sveta. Mintzberg (1983: 67-95) meni, da je največji dosežek prav v uporabi moči za razrešitev ali potrditev uprave. Pred dnevi beremo v časopisu, da nadzorni sveti razrešijo upravo le redko, čeprav podjetja ne dosegajo planov. Razreševanje uprav le na primerjavi s planom kaže na popolno nerazumevanje

tako nadziranja kot planiranja. Bistvo planiranja je v razmišljanju in povezava uspešnosti z doseganjem planov vodi v podjetjih le v postavljanje nezahtevnih planov in posledično v morebitno odpuščanje naivnih in optimističnih uprav ter potrjevanje le na videz uspešnih, a prebrisanih.

Pogosta kritika nadzornih svetov je, da država, pa tudi drugi lastniki, imenujejo neustrezne člane. Namesto upoštevanja strokovnosti in morale upoštevajo predvsem politično pripadnost. Če je še ravnateljstvo izbrano po istem sodilu, postaja jasno, zakaj nadzorni sveti redko odpustijo upravo, oziroma jo zamenjajo, če se spremeni politika. Za nadziranje poslovanja in uspešnosti morajo člani nadzornih svetov imeti (v strokovnem smislu) predvsem ustrezno ekonomsko in finančno znanje ter sposobnost analiziranja in pogum ustrezno zamenjati, na osnovi temeljitih analiz, ravnatelje. Kot že omenjeno, nadzorni sveti svoje delo slabo opravljajo. Namesto, da bi bolje opravljali svojo nadzorno funkcijo, mislijo, da bi morali poslovanje še usmerjati, kar je sicer v skladu z mnenjem, da uprave niso upravljavski marveč le ravnateljevalni organ.

Drug odgovor na vprašanje, kaj nadzirajo nadzorni sveti, pa je poleg poslovanja in uspešnosti tudi **odločitve uprave**. V tem primeru oni potrjujejo, s tem pa sprejemajo investicijske in podobne odločitve, strateške plane ipd., ne da bi zanje neposredno odgovarjali. Večkrat vidimo in slišimo, da predsedniki nadzornih svetov razlagajo strateške plane. Če naj bi njihov nadzor vključeval tudi nadziranje strateških (upravljavskih) odločitev uprav, potem morajo člani imeti poglobljena znanja o podjetju in njegovem okolju. Člani bodo v večji meri tehnični kadri, razvojni strokovnjaki, člani prejšnjih uprav in podobni.

Sami menimo, da usmerjevalnih odločitev ne morejo dajati drugi kot pa ravnatelji v podjetjih, ki jim kaže zaupati. Seveda to ne pomeni, da nadzorni sveti ali njihovi člani ne sodelujejo z vprašanji in nasveti; odločitev o sprejemu je prepuščena upravi, ki potrditev dobi v skupščini, tako kot ta sprejme tudi zaključni račun podjetja. Podoben odnos najdemo tudi v drugih formalnih združbah, npr. v društvih ali pa v športu.

## 6 Vloga dela v upravljanju

V kapitalističnem načinu gospodarjenja upravljajo le lastniki kapitala oziroma od njih določeni upravljavci. V evropskem prostoru, zlasti v Nemčiji, je zaradi splošne demokracije, vloge sindikatov,



pa tudi zaradi mnenja, da udeležba zaposlencev v upravljanju lahko koristi, večja vloga dana tudi delu. Stiles (1993: 123) navaja mnenje Cadburyjeve komisije, da »bi lahko smatrali nemški model upravljanja različnih udeležencev kot boljši model, ki lahko poveča konkurenčno prednost naroda«. V dvotirnem modelu upravljanja so predstavniki dela zastopani v nadzornih svetih, pri čemer ostaja odločilna vloga kapitala. Spet drugi, zlasti ameriški avtorji, pa menijo, da pogosti konflikti med interesi kapitala in dela zavirajo razvoj in uspešnost podjetij.

Gostiša (2014: 395-412) meni, da »so tudi danes najrazvitejši sistemi delavske participacije pri upravljanju kljub vsemu še zelo daleč od priznavanja dejanske sistemske vloge in pomena človeškega kapitala«. Vse več tujih avtorjev (omenimo le Blairovo, 1998: 195-200) trdi, da ni nobenega razloga, da zaposlenci ne bi enakopravno z lastniki upravljali podjetij. Grant (1997: 450-455) meni: »Če je znanje temeljna poslovna prvina, večina znanja pa je pri zaposlenih, so zaposlenci glavni udeleženec ali deležnik (angl. stakeholder) v upravljanju«.

Menimo, da je vloga zaposlencev v upravljanju (pre)majhna in da ni povsem jasno, ali soupravljajo le v svojem interesu ali v interesu uspeha podjetja, razumljenega kot dobiček. Interesi kapitala so nedvomno drugačni kot interesi dela, vsaj kratkoročno praviloma različni, kar vodi tudi v konflikte. Leti povzročajo, da kapital poskuša že tako majhno vlogo dela v upravljanju še dodatno znižati. To se je pokazalo v prehajanju podjetij iz dvotirnega na enotirni model upravljanja. Sicer doseženo zastopanje dela v upravnih odborih ni najbolj v skladu s tem upravljanjem, v katerem odločajo predvsem izvršilni člani odbora. Odgovor na vprašanje, v čigavem interesu odločajo predstavniki dela (in kapitala) gre verjetno v smeri družbene odgovornosti, izražene v kazalniku dodane vrednosti na zaposlenca. Usklajevanje med kapitalom in delom pa poteka v dogovarjanju. V precejšnji meri je dogovarjanje in cilj družbene odgovornosti odvisen od stopnje razvoja gospodarjenja neodvisno od želja ljudi.

## 7 Možna prihodnost upravljanja

Dejstvo, da **se vloga lastnikov v upravljanju manjša**, je hud udarec za zagovornike družbenega načina gospodarjenja, ki je zgrajen na lastnini in njenih interesih. Pomeni lahko, da sistem, ki prisega na lastnino in pomen lastništva, izginja. Ponujata se dve možni razlagi. Prva je v tem, da je kapitalizem in z njim lastništvo izgubil na pomenu

zaradi (zanj neutemeljene) večje vloge dela in državnih ter podobnih posegov v gospodarjenje. Če je temu tako, potem je treba doseči ponovno veljavo lastnine z zmanjševanjem vpliva dela in drugih posegov v gospodarjenje. V tej smeri gre večina predlogov za izboljšanje upravljanja, kot so skrbna izbira članov upravljavskih organov, njihovo večje posvečanje podjetju, imenovanje pododborov, ločitev usmerjevalne in nadzorne funkcije ipd.. Druga možna razlaga pa je, da manjšanje pomena lastnine predstavlja začetek konca obstoječega družbenega načina gospodarjenja in razmišljanje o novem družbenem načinu gospodarjenja. V njem igrajo glavno vlogo upravljanje udeležencev ali le zaposlencev, družbena odgovornost in (družbena, združna, državna, privatna?) lastnina. Vprašanje možnega razvoja upravljanja je povezano z dilemo, ali kapitalizem ostaja za vedno ali pa je le kratka epizoda v razvoju družbe.

Vsekakor so spoznanja o možnem razvoju družbenega načina gospodarjenja pomembna, zlasti še za države, med njimi tudi Slovenijo, ki (ponovno) vpeljujejo kapitalizem. Le s pogledom naprejsmiselno vpeljujemo gospodarjenje, z njim tudi upravljanje, namesto da uvajamo gospodarjenje in upravljanje, ki je bilo značilno v preteklosti. Seveda pa moramo prihodnost vsaj slutiti. Poznavanje prihodnosti upravljanja nam, če zanemarimo vedeževalke, omogočajo le dobre organizacijske teorije. Prav zaradi povedanega je ključno poznavanje sistema upravljanja in njegove povezanosti s povezanimi procesi ter družbenim načinom gospodarjenja.

Dejstvo je, da mnogi organizacijski avtorji, med katere se prištevamo, vse bolj govorijo o vlogi zaposlencev, manj tudi drugih udeležencev v upravljanju in vidijo razvoj upravljanja prav v tej smeri. Vse več govorijo o upravljanju zaposlencev in drugih deležnikov, ne le kapitala; o družbeni odgovornosti namesto o dobičku in o spremenjenem razumevanju lastnine. Vsi znaki kažejo na prehajanje v nov družbeni način gospodarjenja, zgrajen na sodelovanju in ne na tekmovanju, na altruizmu in ne egoizmu. Bralca, ki ga razmišljanje o tem zanima, naj napotim na prispevek Rozmana (2013: 3-14). V tem članku pa je pomembno predvsem predlaganje, da naše odločanje o upravljanju usmerimo v (sedanjost in) prihodnost in ne v preteklost.

## 8 Sklep

V prispevku smo želeli opozoriti, da mnoge težave v upravljanju podjetij in drugih združb

izvirajo iz nerazumevanja bistva upravljanja kot družbenega in organizacijskega procesa ali funkcije. V organizacijskem delu pa težave izvirajo iz nepoznavanja upravljalno-ravnalnega procesa, ločevanja in povezanosti teh dveh procesov in ločevanja med funkcijami in procesi na eni ter njihovimi nosilci na drugi strani. Naš cilj je bil zato razpravljati in spodbuditi razpravo o nekaterih temeljnih organizacijskih problemih upravljanja, saj smatramo kopico vprašanj, ki jih po navadi obravnavamo in zanje predlagamo rešitve bodisi kot posledico neustreznega razumevanja upravljanja in ravnateljstva bodisi kot vpliv politike in drugih podobnih interesov.

Glavne težave nerazumevanja organizacijskih procesov upravljanja in ravnateljstva ter njegove razmerja smo prikazali kot usmerjanje in nadzor s strani ravnateljev v enotirnem modelu upravljanja in kot ločitev usmerjanja in nadziranja v dveh organih v dvotirnem modelu upravljanja. Strinjali smo se z že v tem trenutku premajhno vlogo dela v upravljanju, posebej še ob upoštevanju njegove rastoče vloge v podjetjih in drugih združbah. Tudi to nas je pripeljalo do ugotovitve, da je treba razvijati upravljanje za današnje stanje gospodarjenja, vendar z rahlo usmeritvijo v verjetno prihodnost.

## Viri in literatura

- Bavly, D. (1986). What is the Board of Directors Good For? *Long Range Planning*, 19 (3): 20-26.
- Blair, M. (1998). For Whom Should the Corporation Be Run? An Economic Rational for Stakeholders' Management. *Long Range Planning*, 31 (2): 195-200.
- Cajnkó Javornik, Vita in Hafner, Andraž (2005). Ključni Janševi gospodarski kadri o temeljnih nadzorništva. *Manager*, julij: 26-29.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heinemann.
- Drucker, P. F. (1981). The Bored Board. Objavljeno v *Towards the Next Economics and Other Essays*. London: Heinemann: 107-110.
- Gostiša, M. (2014). *Teorija ekonomske demokracije kot nove sistemske paradigme kapitalizma*. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo.
- Grant, R. M. (1997). The Knowledge Based View of the Firm: Implications for Management Practice. *Long Range Planning*, 30 (3): 450-455.
- Gregorič, A. in Zajc, K. (2006). Kako do dobrega korporacijskega upravljanja. Objavljeno v *Zborniku 38. simpozija Slovenske zveze ekonomistov o sodobnih metodah računovodstva, financ in revizije*. Portorož: ZES: 261-274.
- Kostrevc, D. (2005). Daleč od optimalnega sistema nagajevanja. *Manager*, april: 38-39.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Potthof, E. (1996). Board System versus dual System der Unternehmensverwaltung – Vor- und Nachteile. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 3: 253-268.
- Rozman, R., Mihelčič, M. in Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze Ljubljana.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Rozman, R. (2013). Is There Another Way to the Future But an Utopian One? *Dynamic Relationships Management Journal*, 2 (1): 3-14.
- Schreib, H. P. (1996). Reform des Aufsichtsrats aus der Sicht der Aktionäre. *Betriebsforschung und Praxis*, (3): 292-305.
- Stiles, P. (1993). The Future of Boards: Self-regulation or Legislation. *Long Range Planning*, 26 (2): 119-123.
- Tekavčič, M. (1998). Vloga nadzornih svetov pri zagotavljanju visoke poslovne uspešnosti slovenskih podjetij. *Slovenska ekonomska revija*, 49 (1-2): 118-129.
- Tricker, B. (1999). *Pocket Director*. London: Profile Books.
- Zorko, N. (2009). *Problemi, rešitve in razvoj upravljanja podjetij s poudarkom na nadzornih svetih v slovenskih podjetjih*, doktorska disertacija. Ljubljana: EF UL.



**Dr. Rudi Rozman** je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v praksi se zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do upokojitve. Njegovo znanstveno, strokovno, pedagoško in svetovalno delo je bilo ves čas povezano predvsem s področji managementa, upravljanja, projektnega managementa in organizacije. Je avtor in soavtor šestih knjig s področja managementa in organizacije, številnih monografij, člankov in prispevkov za domače in tuje revije ter posvetovanja. Bil je aktiven član EGOS-a in EURAM-a in član številnih odborov posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je.

# Povzetki - Abstracts

## Implementation of strategies in firms and other organizations

**Miha Rozman, Rudi Rozman**

Although the process of strategic planning does not represent an easy task, the implementation of the proposed strategies is considered as even more difficult challenge. The main reason for the inadequate implementation of strategies - as seen by different authors - lies in an organization that does not take into account the characteristics of the strategies. They are carried out differently than routine activities, with a different organization and organizational culture, both associated with projects. This paper discusses the process of implementing strategies proposed by the strategic plan. The article displays the link between strategies and projects, the process of project management, and the interaction of projects in programs and project portfolios. The emphasis is on the process and appropriate organization for project execution in practice. Authors connect project management with the annual updating of strategic plans and propose both substantive and organizational solutions. They claim that companies should prepare for project organization and propose activities to ensure it.

*Key words:* strategic plan, strategy, project, project management, organization

## Vision Content

**Vojko Toman**

The term vision is often used in scientific and technical literature, but it should be noted that different authors understand it differently and often discuss it inadequately. Lots of questions regarding vision arise in practice and in theory and we answer a lot of them in the article, in which we clearly define vision, explain reasons for its necessity and provide its characteristics. Vision content and its elements are presented in detail. The proposed elements may

serve as a useful framework for the creation and evaluation of the vision. The results of empirical research about the vision content of Slovenian companies are presented and the differences between the vision, mission and strategy are explained.

*Key words:* vision, vision content, mission, strategy

## The effects of »suitable« organization structures and wage systems on business success

**Peter Mlakar**

The crisis is the right time to improve organizational effectiveness and business performance, introduction of changes and streamlining operations. In the first part of the paper we emphasize the importance of strengthening internal factors of business in which we can influence with our own decisions. In the second part of the paper we outline right measures and improvements in the functioning of the human, designing organizational structures and defining cooperative management. Particular attention is devoted to running the implementation and application of payments and incentives at work. In the third part of the paper we emphasize the importance of strengthening the organizational, managerial and expert potential of the company. We believe that the role of people at work makes sense to address multifaceted - from the perspective of systemic arrangements in the light period in the life curve and from the perspective of the development of human potential.

*Key words:* organizational effectiveness, successful business, internal factors of business, the wage system, the role of employees

## Corporate governance in (Slovenian) companies

**Rudi Rozman**

Corporate governance is an organizational function or process which - especially in socioeconomic regard - strongly influences the

business of companies and their success. It makes a few most important decisions in companies and other formal social units. Despite its importance most theoreticians as well as practitioners share the opinion that corporate governance is rather poor. Also media often report about problems caused by poor corporate governance. The author shares the mentioned opinions. However, he thinks that poor governance is not only due to many discussed problems but mainly derive from the misunderstanding of corporate governance and its relationship to top management. In the paper he lists most discussed problems and their solutions. Yet, he focuses on a few basic problems, discusses them and proposes solutions. These problems include above all the misunderstanding of corporate governance, the demarcation of it and management and within governance the organization of direction and supervision. He also added some thoughts on the role of labor within corporate governance.

**Key words:** (corporate) governance, management, direction, supervision

## Harmful use of »workstation« legal conception

**Miran Mihelčič**

In Slovenian practice the expression »workstation« is used also for conceptions, which have hardly any connection with the place notion of workstation. In this field we are witnesses to an unacceptable gap between theory and practice of organization and organizing in numerous Slovenian firms and other formal social units (FSUs). This gap has caused negative consequences on efficiency and effectiveness of Slovenian economy and its society as a whole. Therefore, the author – concerning almost fetishistic perception of “workstation” – begins with the explanation of theoretical starting-points, relating to organizational elements of working process. Later, estimating the legal text, regarding the workstation, as improper, he offers to managers in FSUs suggestions for more adequate use of theoretical starting-points in their efforts to achieve more flexible organisation of FSUs.

**Key words:** workstation, organisation, formal social unit, field of competence, task assignment