

UPRAVNI ODBORI U TRŽIŠNOM GOSPODARSTVU VERWALTUNGSAUSSCHÜSSE IN DER MARKTWIRTSCHAFT

Dr. Miroslav Žugaj

Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

Djelotvoran rad upravnih odbora potreban je i našim poduzećima. Upravni odbori u razvijenom svijetu osiguravaju u poduzećima u kojima upravljaju profitno poslovanje. U nas su upravni odbori zamijenili radničke savjete, te još nema dovoljno iskustva za njihov djelotvoran rad. U radu se autor osvrće na organe poduzeća u poduzećima tržišne privrede, te nadležnosti upravnog odbora i odgovornost predsjednika upravnog odbora. Djelotvoran rad upravnog odbora ovisi o broju članova upravnog odbora, stručnom profilu njegovih članova, godinama života članova upravnog odbora itd. Razmatra se i plaćanje članova upravnih odbora, njihova odgovornost, kao i struktura upravnog odbora. Na koncu članka predložen je jedan način povećanja djelotvornosti člana upravnog odbora.

Die Verwaltungsausschüsse in den entwickelten Ländern haben in den Unternehmungen eine bedeutende Rolle. Bei uns haben die Verwaltungsausschüsse die Rolle der Arbeiterräte übernommen und es gibt noch nicht genügend Erfahrung für ihre effektive Arbeit. Die effektive Arbeit des Verwaltungsausschusses hängt von vielen Faktoren ab (z.B. von der Zahl der Mitglieder, ihrer Fachrichtung, vom Alter der Mitglieder, ihrer Erfahrung, Belohnung usw.). Am Ende des Artikels wurde eine Art der Effizienz des Mitliedes eines Verwaltungsausschusses dargestellt.

Ključne riječi: poduzeće; upravni odbor;

Schlüsselwörter: das Unternehmen, der Verwaltungsausschuss

I

Donedavni tzv. samoupravni koncept organizacije temeljio se na Zakonu o udruženom radu iz 1976. godine, te odgovarajućim odredbama Ustava SFRJ iz 1974. godine, kao i na nekim drugim zakonima i uredbama. Donošenjem Zakona o poduzećima postavlja se poduzeće za temeljnu jedinicu organizacije društvene proizvodnje. "S napuštanjem zurovske organizacije i vraćanjem na modele poduzeća približili smo se

pravnim oblicima koje poznaje razvijeni svijet. No naši sada važeći oblici nisu još tako mnogobrojni i profilirani kao oni u zapadnim zemljama" (Šaban, 1992.a, str.328.).

"Poduzeće je povijesna kategorija koja se ne može razumjeti bez njegovog mjesta i funkcije u društvenoj reprodukciji i bez njegove međuovisnosti i međudjelovanja s privrednim sistemom, te privrednim i tehničkim razvojem.

Poduzeće je temeljni djelatni oblik povezivanja i konfrontacije interesa i aktivnosti pojedinca i grupe te šire društvene zajednice u privredi" (Gorupić, Gorupić, 1990., str.3.) Ono je "ekonomska, ljudska, organizacijska i pravna cjelina, koja, kombiniranjem faktora proizvodnje, proizvodi proizvode odnosno usluge koje se prodaju na tržištu, a radi ostvarivanja profita" (Novak, Sikavica, 1992., str.295.).

Organi upravljanja poduzeća u poduzećima tržišne privrede jesu: skupština, upravni odbor i nadzorni odbor. Doduše i tu ima razlika. Tako npr. u SAD, Engleskoj, a dijelom i Skandinaviji, poduzeća nemaju nadzorni odbor. U Njemačkoj dionička društva uz upravni odbor imaju i nadzorni odbor.

U Republici Hrvatskoj upravljanje poduzećem propisano je Zakonom o poduzećima (Službeni list SFRJ broj 77/78), Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o poduzećima (Službeni list SFRJ broj 40/89), Drugim izmjenama i dopunama Zakona o poduzećima (Službeni list SFRJ broj 46/90), te Zakonom o izmjeni i dopunama Zakona o poduzećima koje su donesene 31. listopada 1990. Prema Narodnim novinama broj 53/91. u Republici Hrvatskoj preuzet je Zakon o poduzećima i primjenjuje se kao republički propis. Svakako se u pojedinim slučajevima moraju uzimati u obzir odredbe Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća iz 1991. g., kao i Uredbe o izmjeni i dopuni Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća.

"Propisima o preuzimanju saveznih zakona Republika Hrvatska preuzela je onakvo stanje pravnog uređenja gospodarskih odnosa kakvo je bilo u Jugoslaviji. (...) To znači da pravno uređenje gospodarskih odnosa u Republici Hrvatskoj sada ima nedostatke od kojih je trpio i pravni sustav Jugoslavije. Kako se radi o privremenom stanju koje će trajati dok se ne donesu novi propisi, Republika Hrvatska mora što prije pristupiti poslu oko pripreme novih propisa. Taj posao mora biti sustavan i dobro organiziran. Improvizacije bi bile štetnije od primjene saveznih propisa koji se sada koriste kao propisi Republike Hrvatske" (Barbić, 1992., str.29.).

Prema nekim najavama jedan broj zakona mogao bi biti već donesen do konca 1992, a drugi do konca 1993.

II

"Upravni odbor je najvažniji organ društva kapitala koji u stvari vodi cijelo poslovanje i za njega odgovara. To razumije se vrijedi onda kada ga društvo ima, jer taj organ nije obvezatan u društvu s ograničenom odgovornošću. Za razliku od skupštine koja mu je hijerarhijski nadređena, to je stručni organ o čijem radu u najvećem dijelu zavisi uspjeh

djelovanja društva. To jasno proizlazi iz njegovih nadležnosti kao organa koji je stalno uključen u obavljanje poslova i u unutarnja organizacijska pitanja društva" (Barbić, 1992., str.185.).

Nadležnost upravnog odbora određuje se zakonom i statutom društva. Po Zakonu o poduzećima upravni odbor u nas ima ove nadležnosti¹:

- 1) postavlja i razrješava direktora;
- 2) donosi planove i programe rada i opće akte društva (pravilnike), osim akata koje donosi skupština;
- 3) priprema prijedloge za skupštinu i izvršava njezine naloge;
- 4) daje upute i smjernice za rad direktoru, drugim radnicima s posebnim ovlaštenjima i odgovornostima i osobama u radnom odnosu u društvu;
- 5) brine o urednoj i pravodobnoj izradi periodičnih izvještaja i godišnjih obračuna².

Ove nadležnosti upravnog odbora, proširene i poredane drugim redoslijedom, općenito gledajući mogu izgledati i ovako:

- 1) određuje svrhu (misiju) poduzeća;
- 2) usvaja strategiju i planove za ostvarivanje svrhe poduzeća³;
- 3) izabire politiku poduzeća;
- 4) donosi planove, programe rada i opće akte društva;
- 5) postavlja i razrješava dužnosti direktora, te nadzire njegovu uspješnost i rad ostalih direktora;
- 6) daje upute i smjernice direktoru;
- 7) priprema prijedloge za skupštinu i ispunjava njezine odluke;
- 8) podnosi skupštini i nadzornom odboru (ako ga društvo ima) godišnji izvještaj o poslovanju i ostvarivanju planova, a može davati i periodične izvještaje;
- 9) pokreće sve snage poduzeća u postizanju ciljeva i interesa dioničara, potrošača, zaposlenih, te društvene zajednice u kojoj poduzeće djeluje;

1 U Zakonu o poduzećima zapravo piše da "upravni odbor obavlja ove poslove".

2 Zakonom propisana nadležnost upravnog odbora može se proširiti statutom. Tako se npr. može upravni odbor ovlastiti da daje suglasnost za sklapanje određenih poslova s obzirom na njihov predmet ili vrijednost. "Zakon govori o onome što je osobito nadležnost upravnog odbora, a to znači da ona nije isključiva. Ne bi mu se, međutim, moglo staviti u nadležnost ono što je Zakonom propisano da bude u nadležnosti skupštine" (Barbić, 1992., str.189.).

3 "U interesu korporacije, a i u interesu cijele nacije, upravni odbor treba voditi brigu o dalekosežnoj budućnosti poduzeća i ne smije se toliko uzrujavati zbog lošeg tromjesečja sve dok produktivno i namjensko trošenje ide u prilog dalekosežnog" (Naisbitt, 1985., str. 90.-91.).

10) može obavljati i druge poslove i zadatke u interesu društva (Žugaj, Cingula, 1992., str.105.).

"Upravni odbor treba donositi smjernice rada, a njihovu detaljnu operacionalizaciju povjerava poslovodstvu. Kao jedan od najvažnijih zadataka upravnog odbora javlja se imenovanje generalnog direktora, no i prilikom izbora drugih članova poslovnog tima treba upravni odbor biti aktivno uključen. Važna je funkcija upravnog odbora i u vođenju politike dodjele financijskih sredstava" (Žugaj, Cingula, 1992., str.105.). Prema Šabanu (1992., str. 105.) to je najizraavnija mogućnost utjecaja na aktivnost poslovodstva. "Taj utjecaj ne smije biti predisperziran, već se usmjeruje na veće izdatke i investicije koje značajnije utječu na materijalno stanje poduzeća i njegov razvoj.

Osim puke distribucije sredstava, zadatak je upravnog odbora da opskrbi poduzeće odgovarajućim financijskim sredstvima (financijski inženjering). U pravilu je to i najslabije mjesto u velikom broju upravnih odbora inozemnih poduzeća" (Šaban, 1992., str. 105.).

Obavljanjem navedenih zadataka upravni odbor mora prvenstveno osigurati poduzeću njegovu vitalnost i ugled. "To može postići obavljanjem niza konkretnih funkcija, koje sve mora prožimati snažan i ekspeditivan komunikacijski protok" (Šaban, 1992., str. 104.).

III

Upravni odbor sastoji se od većeg broja članova¹. U praksi svjetskih poduzeća broj članova upravnog odbora ovisi o više čimbenika, od kojih su najvažniji ovi:

- 1) vrsta poduzeća;
- 2) veličina poduzeća;

1 U našim uvjetima Zakon o poduzećima u čl. 124, st.1. propisuje da broj članova upravnog odbora ne može biti ispod tri s time da se ona određuje statutom društva. "Korisno je statutom odrediti nekoliko mogućnosti za broj članova upravnog odbora s time da on ne može imati manje od tri člana, a da skupština slobodno odlučuje o tome koju će od ostavljenih mogućnosti iskoristiti. Radi lakšeg odlučivanja preporuča se da broj članova bude neparan. Ako se statutom propisuje da se o nekim pitanjima u tome odboru odlučuje dvotrećinskom većinom, bilo bi korisno i da broj članova odbora bude djeljiv sa tri" (Barbić, 1992., str. 185.). Statutom treba riješiti tko ima i kakav glas, kako se glasuje, koja je većina potrebna i za koje odluke odbora, kako se rješavaju stanja u kojima se ne može donijeti odluka, kvorum za odlučivanje (Barbić, 1992. str. 188.). "Pravilo da se odluke donose suglasnošću svih bez obzira na svu korisnost, moglo bi otežavati ostvarivanje funkcije upravnog odbora" (Vučetić, 1990., str. 118.). U slučajevima kada se odluke upravnog odbora donose većinom glasova, a upravni odbor ima paran broj članova, statutom se može propisati da se prihvaća prijedlog za koji glasa predsjednik upravnog odbora.

- 3) funkcije koje se neposredno obavljaju od strane članova;
 4) profili ljudi (kadrova) koji su poželjni u upravnom odboru (Šaban, 1992., str.106.).
 Najčešće upravni odbori imaju između 3 i 20 članova¹.

Broj članova upravnih odbora u najvećim poduzećima Njemačke polovicom 1991. godine kretao se između 3 i 13 (tab. 1).

Tabela 1. Broj članova upravnih odbora u najvećim poduzećima Njemačke sredinom 1991. godine

Poduzeće	Broj članova UO
"Münchner Rückversicherung"	13
"Commerzbank"	12
"Dresdner Bank"	12
"Hoechst"	12
"Bayerische Hypoteken - und Wechsel-Bank"	11
"DG Bank"	11
"Hewlett Packard"	11
"BASF"	10
"Bayerische Vereinsbank"	10
"Bertelsmann"	10
"ABB"	9
"Degussa"	9
"Ford"	9
"Vereinte Versicherung"	9

- 1 Točka neefikasnosti odbora dostiže se kada njegov ukupan broj članova prijeđe 20, ili možda 21 (Parkinson, 1974., str.61.). Upravni odbori sa članstvom brojnijim od 21 gube stvarnu moć. Prema Parkinsonu (1974., str.63.) koeficijent neefikasnosti mora ležati negdje između 19 i 22. To je sada, uglavnom, opće priznato. Poznato je da s preko 20 prisutnih članova sastanak počinje mijenjati svoju prirodu. Razgovor se podvojeno razvija na oba kraja stola. Da bi ga svi mogli čuti, član koji govori mora ustati. Kad je već jednom na nogama, ne može se obuzdati da ne održi govor, makar to bilo samo po sili navike. "Gospodine predsjedniče", počeo, "mislim da mogu izjaviti bez straha od proturječja - a govorim na temelju dvadeset pet (čak bih gotovo mogao reći dvadeset sedam) godina iskustva - da ovo pitanje moramo razmotriti najozbiljnije. Teška odgovornost počiva na našim plećima, gospodine, i ja među prvima..." Za vrijeme tog brbljanja prisutni korisni ljudi, ako ih ima, razmjenjuju ceduljice s porukom: "Uredićemo to za vrijeme sutrašnjeg ručka" (Parkinson, 1974., str.63.).

"Linotype"	8
"AEG"	7
"BIG-Bank"	7
"BMW"	7
"Hapag Lloyd"	7
"IBM"	7
"Linde"	7
"Opel"	7
"SP-Reifenwerke"	7
"Hanlel"	6
"Iveco Magirus"	6
"Krupp Stahl"	6
"Schaerf"	6
"Schell"	6
"Mannesmann"	5
"Audi"	4
"Esso"	4
"SKF"	4
"Digital Equipment"	3

Izvor: "Management Wissen", broj 9/91, str.23.

Velik broj članova u upravnim odborima Njemačke tipičan je za bankarska i osiguravajuća dionička društva. U industriji taj broj ne prelazi u pravilu 7 članova (Šaban, 1992., str. 107.).

Tipičan odbor osobne (privatne) kompanije je mali. U onim zemljama u kojima to zakoni dozvoljavaju, može ga činiti samo vlasnik. Tamo, gdje se traži više članova, vlasniku mogu pomoći i članovi obitelji. Naravno, može biti i više od jednog vlasnika - managera, i u tom slučaju najčešće svi čine upravni odbor. Neki vlasnici - manageri pozivaju članove top managementa u odbor, kao nagradu za uspjeh i kao pomoć u vođenju poduzeća (HENLEY, part 1, 1987.,str. 59.).

Minimalna i maksimalna veličina upravnih odbora u javnim poduzećima V. Britanije obično je determinirana odredbama kompanije koje se mogu mijenjati na sastancima upravnog odbora.

Prema jednom istraživanju veličina upravnih odbora u velikim javnim poduzećima V. Britanije izgleda kako to predočava tablica 2. (HENLEY, part 1., 1987.a, str.68.).

Tabela 2. Veličina upravnih odbora u velikim javnim poduzećima

Veličina prema prometu (funte)	Broj poduzeća u uzorku	Prosječan broj članova
do 50 milijuna	66	8
50 - 100 milijuna	84	8
100 - 500 milijuna	93	9
preko 500 milijuna	49	12

Izvor: ... HENLEY, part 1., 1987.a, str. 68.

Prema spomenutom istraživanju veličina odbora utječe na njegov stil. Mali odbori skloni su koheziji. U velikim odborima javljaju se podijeljeni interesi i razvijaju se klike, i može se pojaviti potreba za komisijama upravnog odbora koje onda detaljno rješavaju stvari. No, od veličine odbora važnija je njegova struktura - ravnoteže zastupljenih interesa, iskustava i pozadine.

Prema istraživanju koje je u SAD provela tvrtka Korn/Ferry International a kojim su bile obuhvaćene 552 tvrtke, prosječan upravni odbor ima 13 članova (Naisbitt, 1985., str. 189.).

Upravni odbor YUC-IPK Osijek (1974.g) imao je 6 članova, a "Siemens medicinska tehnika" Zagreb (1991.) 4 člana. Dalje, kao primjer navodimo da su javna komunalna poduzeća u Varaždinu ("Parkovi", "Varkom", "Teromplin") imaju u upravnom odboru po 9 članova. Agencija za prestrukturiranje i razvoj Republike Hrvatske predviđela je da upravni odbori imaju po 5 članova.

Prema Parkinsonu (1974., str. 55. - 56.) odborolozima, povjesničarima, pa čak i ljudima koji predstavljaju kabinete (odbore), obično smatraju da je sastav od pet članova najsavršenija veličina kabineta (odbora)¹. U šaljivom tonu on veli da je s tim brojem biljka životna, a dozvoljeno je da u bilo koje doba dva člana budu odsutna ili bolesna. Pet članova lako je prikupiti, mogu raditi stručno, povjerljivo i brzo. Od 5 članova četvorica mogu biti stručni, a peti koji je obično zatajio u stručnim oblastima, postaje predsjednik.

1 Mana velikih odbora je teškoća da se ljudi skupe na istom mjestu, istog dana i sata. Jedan član odlazi na put osamnaestog, dok se drugi ne vraća prije dvadeset prvog. Treći nikad nije slobodan utorkom, a četvrti je zauzet sve do pet sati poslije podne (Parkinson, 1974., str. 58.). Petom, osobito ako je vanjski član i uz to slabo plaćen za rad u odboru, najvažniji je njegov posao i rad u upravnom odboru doživljava kao muku. Itd.

IV

"Kad iz bilo kojeg razloga prestane funkcija nekom od članova upravnog odbora, prije isteka roka na koji je izabran, skupština društva imenovat će novog člana na prvoj slijedećoj sjednici, a ovom će mandat trajati za još neisteklo vrijeme na koje je biran prijašnji član. Predsjednik upravnog odbora obično je jedan od osnivača"¹ (Žugaj, Cingula, 1992., str. 105.). Njegove odgovornosti jesu:

1. odgovornost prema upravnom odboru (unutarnja odgovornost) i
2. odgovornost prema svim subjektima važnim za uspjeh poduzeća (vanjska odgovornost).

(1) Unutarnja odgovornost predsjednika, tj. odgovornost prema upravnom odboru obuhvaća:

1. vođenje odbora - postavljanje standarda i vizije za poduzeće,
2. članstvo odbora - ravnoteža između vanjskih i unutarnjih članova upravnog odbora,
3. upravljanje odborom - postavljanje misije i strategije poduzeća, ali ne i rukovođenje poduzećem,
4. nadzor nad odborom - provjerava da li se ostvaruju ciljevi poduzeća,
5. odgovornost za ljude - pravi ljudi na pravom mjestu, osobito članovi managementa,
6. pribavljanje informacija - osigurati svim članovima aktualne informacije za uspjeh poduzeća.

(2) Vanjska odgovornost predsjednika upravnog odbora, tj. odgovornost prema svim subjektima važnim za uspjeh poduzeća obuhvaća:

1. izvješće o financijskim rezultatima - prezentacija aktualnog financijskog stanja na godišnjoj skupštini dioničara,
2. reprezentativna uloga - zadobiti povjerenje svih subjekata koji su važni za uspjeh poduzeća,

1 U našim uvjetima Statutom dioničkog društva valja urediti sva bitna pitanja vezana uz rad upravnog odbora jer o tome u Zakonu o poduzećima nema nikakvih odredbi. "U tome se zakonu samo propisuje nadležnost tog organa. Tako treba propisati način biranja predsjednika upravnog odbora, tj. čine li to skupština ili članovi upravnog odbora između sebe. Tamo treba odrediti i ovlasti predsjednika (npr. da saziva i predsjedava sjednicama odbora, ovjerava zapisnike, proglašava odluke, komunicira u ime odbora s drugim osobama itd.), kako radi upravni odbor (može se odrediti da će to biti urađeno poslovnikom o radu kojega donosi taj organ). Tako treba statutom riješiti pitanje tko ima i kakav glas, kako se glasuje, koja je većina potrebna i za koje odluke odbora, kako se rješavaju stanja u kojima se ne može donijeti odluka, kvorum za odlučivanje" (Barbić, 1992., str. 188.).

3. uloga zaštitnika misije i ugleda - postići da svatko zna što se od njega očekuje pri ostvarivanju ciljeva poduzeća,
4. uloga arbitra - u vanjskim i unutarnjim sporovima, čak i u rješavanju osobnih problema članova managementa.

V

Pri sastavljanju odbora treba prvo utvrditi njegovu ulogu koju treba preuzeti, te koje sposobnosti članovi moraju imati. Sastav upravnog odbora je drugačiji kada se radi o potrebi za uspostavljanjem kontakata ("veza") nego kada se traži poslovno znanje i kompetencija, managementski know-how i iskustvo u vođenju poslovnih sustava.

Radi li se o suvremenom poduzeću svjetske privrede, prevladavaju kriteriji kvalitete, pri čemu su dominantna ova područja kompetentnosti člana upravnog odbora:

1. vođenje poduzeća,
2. poznavanje managementskog know - how,
3. razvoj marketinga i prodaje,
4. poznanstva i komunikativnost,
5. razumijevanje financijskog inženjeringa.

Ako predloženi sastav upravnog odbora ne zadovoljava zahtijevane kriterije, potrebno je članstvo upravnog odbora dopuniti ili promijeniti zbog kompletiranja sastava, što je ujedno i prilika za pomlađivanje odbora radi osiguranja buduće sposobnosti poduzeća za konkuriranje na tržištu (Šaban, 1992., str. 107.).

Iz svega ovoga proizlazi da članovi upravnog odbora poduzeća moraju biti stručni ljudi. Iako, valja kazati da član upravnog odbora u razvijenim zemljama često ima i političke funkcije. On nerijetko pregovara s bankom, ponekad vladom itd. Član upravnog odbora mora biti uspješan komunikator. On mora imati sposobnost govora, pisanja, ali i slušanja. Predsjednik upravnog odbora treba, svakako, znati voditi sastanke.

Prilikom sastavljanja upravnih odbora ne bi valjalo raspravljati o podobnima i nepodobnima, nego o onima koji znaju i onima koji ne znaju¹. Naime, znanje je sredstvo za postizanje nekog cilja. U ovom slučaju ono je sredstvo za postizanje ciljeva poduzeća.²

1 No, ni ovo ne treba bukvalno shvatiti. Neprijatelji Republike Hrvatske, bez obzira na znanje, ne bi smjeli biti članovi upravnih odbora hrvatskih poduzeća. Ovo napominjemo zato jer je poznat slučaj jednog bivšeg visokog republičkog funkcionara, koji je bio imenovan u upravni odbor jednog našeg velikog poljoprivredno - industrijskog kombinata, a nakon napada na Republiku Hrvatsku svrstao se u neprijateljske redove.

2 O tome da li je država imenovala svoje ljude u upravne odbore ili ne, bilo je dosta napisa u

VI

Upravni odbori ili "odbori direktora" neće dobro funkcionirati ako budu i dalje sastavljeni od "poznatih lica". "Lica" za sve prilike i situacije. U njima moraju što prije, u nas, dobiti mjesta mladi i perspektivni stručnjaci, koji upravo tu trebaju proći praktičnu školu upravljanja i već zarana pronijeti odgovornost za odlučivanje. Nama trebaju "mladi lavovi". Tim ljudima valja omogućiti da pokažu svoje inicijative, a ne samo da reagiraju na poteze starijih.

Stari ljudi, umorni i od posla i od života, slaba glasa i nagluhi ne mogu puno pomoći. Njih još obično zanima funkcioniranje probave, stanje na bankovnom računu i eventualno unuci.

Parafrazirajući na neki način J.K. Galbraitha (1981., str. 294.- 295.) možemo reći da će prosječna starost članova upravnog odbora od 67 godina rezultirati time da će se na

našem dnevnom tisku. Do sredine 1992. država je uvela upravne odbore u velik broj poduzeća, i u neku ruku stavila pod svoju "kapu" velik dio privrede. Prema nekim mišljenjima (npr. dr. Dražena Kalodere) u ta tijela su izabrani ljudi bliski državnim organima i vladajućoj stranci. Neki su otvoreno postavljali pitanje kao što su ova: Što je s upravnim odborima u kojima sjede ljudi bliski državi? Kako oni rade? Prema mišljenju dr. Dražena Kalodere, mahom je riječ o neprofesionalnim upravljačima, koji su puki predstavnici države i koji ne znaju puno o samom poslovanju. "Bili oni i dobronamjerni, ponašaju se nevlasnički. O tome što i kako rade javnosti je malo poznato. Zna se, međutim, da za svoj rad i poslovanje poduzeća moraju podnijeti redovito izvještaje svojim vlasnicima, odnosno državi" (Ranogajec, 1992., str.5.). Evo još jednog navoda koji doduše ovaj problem osvjetljava šire, ali očito ukazuje na politiku a ne struku: "U dosadašnjim kalkulacijama posebno u svezi s izborom upravnih odbora, zbog članka 30, uvijek je isključivan HRF (Hrvatski fond za razvoj - prim. M.Ž.). No, najnovijom Uredbom Vlade RH i njemu su dodijeljena sva upravljačka prava. Ako je suditi temeljem analize s primjenom članka 42 (Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća - prim. M.Ž.) (kojim su uvedeni "jednokratni" upravni odbori) postoje ozbiljniji razlozi za zabrinutost. Naime, prilikom imenovanja članova tih odbora primat je odnijela politika! Ako bi se tako nešto ponovilo i prilikom imenovanja predstavnika HRF u upravnim odborima, u startu bi se obezvrijedila temeljna postavka cjelokupnog procesa pretvorbe. Postavka o logici vlasništva te o logici konkurencije znanja i sposobnosti kao jedinom kriteriju kadrovske politike" (Cimeša, 1992., str.20B.). Ž. Pajić, pomoćnik direktora Hrvatskog fonda za razvoj veli: "Protiv toga sam da institucionalni predstavnici budu u upravnim odborima, ako nisu stručnjaci za određeni posao. U upravne odbore treba dovoditi kvalitetne ljude za koje će se točno znati tko brine o financijama, tko o marketingu, tko o tehnologiji itd. Logika - upravni odbor je dobar, ako sam ja u njemu je vrlo slaba" (Cigler, 1992., str. 21.).

Na žalost upravnim odborima, odnosno rezultatima njihovog rada sustavno se nitko ne bavi. Stoga se slažemo s N. Kneževićem (1992., str.66.) koji veli: "Bilo bi korisno kad bi se rad tih upravnih odbora i poduzeća (autor misli na dioničarska poduzeća - prim. M.Ž.) sistematski pratio i analizirao. Agencija bi trebala financirati takav projekt".

sastancima ratificirati već donijete odluke (koje neki među njima uopće ne razumiju). Osim toga bar dvojica članova upravnog odbora naprosto ne mogu dočekati kraj sjednice budni.

VII

Osim broja članova u upravnom odboru, te njihovih znanja i sposobnosti bitna je i njegova struktura. Pri tom se misli na odnos između vanjskih članova (izvan poduzeća) i unutarnjih članova (iz poduzeća)¹. Ključna je razlika između nekog člana upravnog odbora koji je npr. menadžer u poduzeću (izvršni direktor) i vanjskog člana (neizvršni ili vanjski direktor).

"Članovi upravnog odbora su, u pravilu, ugledni poslovni ljudi, afirmirani manageri ali i dioničari, kao i vanjski članovi, tj. stručnjaci izvan poduzeća, najčešće sa sveučilišta ili iz javnih odnosno društvenih institucija. Sve se više povećava broj vanjskih članova u upravnim odborima dioničkih društva" (Novak, Sikavica, 1992., str.318.). O boomu vanjskih članova upravnih odbora i aktivnih dioničara u SAD Naisbitt (1985., str. 187.-189.) piše: "Nedavna pojačana aktivnost dioničara i znatno veća zastupljenost vanjskih direktora u upravnim odborima svjedoče o prodoru participativne demokracije u upravljanje korporacijama.

Prije samo nekoliko kratkih godina dioničari su bez razmišljanja prihvaćali odluke korporacija, a bilo je posve normalno što u upravnim odborima prevladavaju interni rukovodioci. (...)

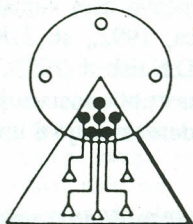
Broj upravnih odbora u kojima prevladavaju vanjski direktori je tokom sedamdesetih izvanredno porastao. Prema istraživanju tvrtke Heidrick and Struggles, koja se bavi posredovanjem u zapošljavanju rukovodilaca, početkom sedamdesetih je manje od dvije trećine većih američkih tvrtki u svojim upravnim odborima imalo većinu vanjskih direktora. No 1980. vanjski su direktori prevladali u 87,6 posto većih tvrtki obuhvaćenih istraživanjem.

-
- 1 U nas nigdje nije propisano da članovi upravnog odbora moraju biti u radnom odnosu u društvu. "Za to će biti odlučno ono što je o tome rečeno u statutu društva. Nije propisano ni to da članovi upravnog odbora moraju biti naši državljani, a u slučajevima inozemnih ulaganja ne predviđa se niti da određeni broj članova tog odbora moraju biti naši državljani. Zato je moguće da članovi upravnog odbora budu domaći ili strani državljani kao i osobe bez državljanstva ili pak one s dvojnim državljanstvom. Ako se strani državljani nalaze u radnom odnosu u društvu, morat će ispuniti uvjete koji se za to traže propisima o zapošljavanju inozemaca. Jesu li oni istovremeno i članovi upravnog odbora, taj uvjet moraju ispunjavati jer su zaposleni u zemlji u kojoj će se nalaziti sjedište društva, a ne zato da bi bili članovi tog organa društva" (Barbić, 1992., str. 185.).

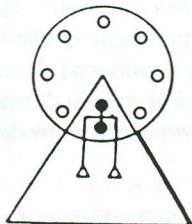
Povrh toga, smatra se da neovisni "autsajderi" prevladavaju u upravnim odborima polovice tvrtki. "Autasajderi" ne samo što nisu članovi interne uprave nego nemaju nikakvih obiteljskih ni poslovnih veza s korporacijom.

Prema drugom istraživanju, koje je provela tvrtka Korn / Ferry International i kojim su bile obuhvaćene 552 tvrtke, prosječan upravni odbor može imati četiri interna i devet vanjskih direktora. Istraživanje je pokazalo i kako članovi upravnog odbora sve češće - u gotovo 75 posto slučajeva - smatraju da odbor treba imati više vanjskih nego unutrašnjih članova".

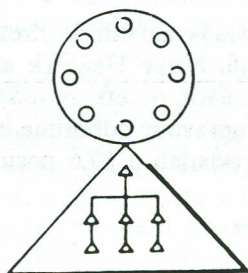
Upravni odbori mogu znatno varirati u odnosu između unutarnjih i vanjskih članova. Na slijedećim slikama predočena je tipična struktura upravnog odbora u britanskim javnim poduzećima i u mnogim velikim privatnim kompanijama, tipična struktura upravnog odbora u javnim poduzećima SAD i na koncu struktura upravnog odbora u tipičnom poduzeću Njemačke (HENLEY, part 1., 1987 a, str. 47.).



Slika 1. Tipična struktura upravnog odbora u britanskoj javnoj kompaniji



Slika 2. Tipična struktura upravnog odbora u javnim kompanijama u SAD



Slika 3. Struktura upravnog odbora u tipičnom njemačkom poduzeću

Upravni odbor na ovim slikama predočen je krugom, a pojedini članovi kružićima. Menadžment, i to onaj koji se bavi poslovođenjem, a samo njegov manji dio i upravljanjem, prikazan je kao organizacijska piramida.

U britanskoj korporaciji vanjski članovi upravnog odbora (neizvršni direktori) su u manjini. Uobičajena mudrost u njihovim prilikama predlaže više od jednog vanjskog člana, a manje od polovice ukupnog broja članova. Za usporedbu, javna kompanija u SAD ima većinu vanjskih članova. Konačna praksa u nekim evropskim zemljama, kao što je npr.

Njemačka, oslanja se na potpuno razdvajanje posloводства i upravnog odbora. Drugim riječima, tu je prisutna dvokatna uprava poduzeća.

U našoj, još uvijek prekratknoj praksi ima mišljenja da se popunjavanjem upravnih odbora ljudima izvan poduzeća stvara novi sloj ljudi, posebice u općinskim i bankarskim strukturama, koji će biti u svim upravnim odborima¹, primiti naknadu, odlično živjeti, a od toga nikakve koristi (Cigler, 1992., str.21.).

S druge strane, vanjski član upravnog odbora može unijeti u odbor dašak znanja i iskustva koje ne mora imati menadžment poduzeća. Što je još važnije, mogu povećati stupanj nezavisnosti i objektivnosti u odlučivanje upravnog odbora. Kako nisu uključeni u svakodnevni menadžment, u stanju su dati izdvojeno mišljenje o načinu na koji se vodi poduzeće i njegova kako srednjoročna tako i dugoročna politika. Oni bi trebali osigurati neovisan nadzor nad menadžmentom poduzeća. Da bi to mogli, vanjski članovi upravnog odbora moraju imati slobodan pristup do potrebnih informacija i mora im biti dovoljno informacija stavljeno na raspolaganje².

- 1 I pitanje može li jedan čovjek biti u više upravnih odbora ili ne, vrlo je interesantno. Poznat nam je slučaj jednog čovjeka koji je bio član 6 upravnih odbora drvnoprerađivačkih poduzeća. Od toga u njih 3 bio je predsjednik upravnog odbora. U jednom članku novinarka J. Babić (Globus, 17. travnja 1992. str.16. i 17.) u nadnaslovu piše: "Hrvatskom upravljaju oktopodi: u upravnim odborima javnih poduzeća sjede ministri, pomoćnici ministara, čak i predsjednik Vlade, te istodobno obavljaju po pet-šest raznovrsnih funkcija u državnoj upravi, privredi, vojsci, Saboru, Lutriji, policiji i privatnim poduzećima, a nerijetko su jedan drugome u srodstvu". Valja kazati da u nas nema zakonskih ograničenja za broj i vrstu takvih dodatnih funkcija pojedinih državnih službenika. U zapadnoevropskim zemljama ni pomoćnici ministara, a nekmoli ministri ne mogu biti čak ni počasni članovi upravnih odbora. "Statutom se može propisati da član upravnog odbora ne može biti osoba koja je član takvog organa u drugim društvima uopće ili u društvima koja imaju iste predmete poslovanja, ali i da se ne mogu baviti poslovima kod drugih poduzeća koja djeluju u istoj poslovnoj grani ili pak da ne mogu biti članom upravnoga odbora ako su vlasnici takvih poduzeća. Propisi o tome ne sadrže odredbe, osim što bi samo u vezi s radnim odnosom trebalo primijeniti odredbu čl.178a Zakona o poduzećima. I ti propisi u vezi s njihovom primjenom upućuju na opće akte poduzeća, što znači da će ipak biti odlučno (čak i kada se radi o radnom odnosu) ono što bude sadržano u statutu društva. Spomenuta ograničenja postojat će tada samo onda ako su predviđena statutom. Tko postupi protivno zabrani, mogao bi biti razriješen dužnosti člana upravnog odbora" (Barbić, 1992., str. 185.-186.). Da o članstvu u upravnim odborima postoje razna mišljenja, potvrđuje i vijest koja je objavljena u Večernjem listu 18.9.1992. na str.11. Ona glasi: "(...) Glede imenovanja u upravne odbore, bjelovarsko je Izvršno vijeće usvojilo stajalište da jedna stručna osoba može biti samo u jednom upravnom odboru".
- 2 Svima je, ipak, jasno da su, kad je riječ o odlučivanju, u apsolutnoj prednosti oni koji dolaze do informacija o radu i poslovanju firme zahvaljujući tome što iz dana u dan aktivno sudjeluju u planiranju i operacijama - a to su, naravno manageri, a ne vanjski članovi upravnih odbora (Galbraith, 1981., str. 295.).

Jedan ili dva vanjska člana odbora od dvadeset članova nemaju baš šansi utjecati na odbor.

Biti vanjski član upravnog odbora, bez izvršnih odgovornosti, ne mora značiti da je takav član upravnog odbora potpuno neovisan od poduzeća. Neki vanjski članovi upravnog odbora mogu biti umirovljeni nekadašnji stručnjaci poduzeća, ili predstavnici velikog dioničara, ili ljudi koji su uključeni u distribuciju proizvoda poduzeća, opskrbljivači poduzeća sirovinom ili robom, itd. To u nekim firmama mogu biti poznati sportaši, novinari, glumci, pjevači i dr. Naravno, postoje povoljne prilike da se takvi ljudi uključe u rad upravnog odbora, s obzirom na njihovo znanje, iskustvo, kontakte i ime. No, ni njihov angažman ne može se uvijek smatrati neovisnim, iako može biti konstruktivan i objektivan.

"Sa članom upravnog odbora koji nije u radnom odnosu u društvu, mora se ugovorom urediti njegov odnos s društvom. Položaj mu je određen statutom, a isto tako i prava i obveze kao člana upravnog odbora. Sve bi se ostalo moralo riješiti ugovorom, napose pitanje primanja naknade za obavljene posao. Kriterije za određivanje naknade trebalo bi postaviti u statutu ili u posebnom općem aktu društva i propisati tko je nadležan da odredi konkretnu naknadu što je treba isplatiti članu upravnog odbora" (Barbić, 1992., str.187.).

VIII

Rad u upravnom odboru može se plaćati, a može se tretirati i kao čast za koju se ne prima nikakva naknada. Ako se taj posao ne plaća, može se odmah postaviti pitanje što je s odgovornošću?

U prošlosti se nisu u pravilu podaci o plaćanju članova upravnih odbora, osobito u V. Britaniji, davali u javnost. Danas mnoga poduzeća o tom problemu usvajaju otvorenije i realnije prilaze. Da bi se privukli ljudi s iskustvom, znanjem i imenom, oni koji mogu dati pozitivne i kreativne doprinose, moraju postojati, prema nekim mišljenjima, i primjerene nagrade. I obrnuto, primamljivati članove upravnih odbora visokim nagradama, do granice toga da su oni obvezni nekim formama u poslu, može dovesti do negiranja njihovih samostalnih odluka. U V. Britaniji je tipično da poduzeće plaća troškove članova upravnog odbora (put, hotel, telefon, dnevnice i dr.), te honorar u skladu s utrošenim vremenom (pripreme za sjednice, same sjednice, poslovne razgovore u vezi s poduzećem itd).

Neke kompanije plaćaju i ekstra honorare. Ima i takvih koje članovima upravnih odbora nude mogućnost udjela u dobiti kompanije (npr. u nekom %).

U SAD postoje slučajevi da kompanije plaćaju i mirovinsko osiguranje, te osiguranje protiv parnica za odštetu. Naime, u SAD su parnice protiv menadžera, pa onda i protiv članova upravnih odbora opasnije nego bilo gdje drugdje u svijetu.¹

1 Česte su tužbe protiv izvršnih menadžera i članova upravnih odbora za loše poslovne odluke,

Plaće članova upravnih odbora u SAD i V. Britaniji jako variraju.¹ Obično što je veća kompanija, to je veća i plaća, ali postoje mnoge iznimke. Zabilježeni su i slučajevi kada se plaće članova upravnih odbora vezuju za plaću predsjednika poslovnog odbora (generalnog direktora) i vrijeme koje neki član upravnog odbora pruža (ustupa) kompaniji.

Na primjer:

Plaća generalnog direktora je 100 000\$ godišnje za 300 dana službe na godinu. Ako član upravnog odbora u toj kompaniji ponudi 30 dana službe godišnje, plaća bi mu iznosila:

$$\frac{30}{300} \cdot 100\,000 = 10\,000 \text{ \$ godišnje.}$$

Po svemu sudeći sve se više napušta "budžetski" način plaćanja rada članova upravnih odbora. Nastoje se uspostaviti što tješnje veze između rezultata poduzeća i visine primanja.

Isplate članovima upravnih odbora u međuovisnosti s rezultatima poduzeća za 1990. godinu u Njemačkoj ocjenjuje komentator "Capitala" (broj 6/91., str.30.) ovako:

Tabela 3. Plaće članova upravnih odbora u odnosu na dobit poduzeća

Poduzeće	Prosječno godišnje primanje u DEM	Promjena iznosa		Ocjena
		primanja	dobiti	
		1990/1989		
"Daimler-Benz"	1,683.887	+ 53,5	+ 6,4	Vrlo neskromno
"Hoesch"	1,243.800	+ 41,3	+ 11,4	Vrlo neskromno
"Frankfurter Hypobank"	551.118	+ 32,6	- 15,0	Vrlo neskromno
"Thyssen"	1,600.000	+ 62,0	+ 46,2	Neskromno
"Deutsche Bank"	1,367.935	+ 14,3	- 3,1	Neskromno
"Bertelsmann"	2,265.682	+ 29,1	+ 55,1	Skromno
"Siemens"	966.667	+ 3,6	+ 9,2	Skromno
"Rhein Hypobank"	573.408	+ 39,4	+ 42,0	Skromno
"BMW"	1,806.897	+ 29,1	+ 55,1	Vrlo skromno

koje su rezultirale nekim lošim posljedicama za kompaniju.

- 1 Kao primjer navodimo da je Patric Glynn američki znanstvenik iz "Američkog poduzetničkog instituta" naveo u političkom časopisu "New Republik" podatak da je Lawrence Eagleburger u "LBS Bank" (podružnica Ljubljanske banke u SAD), kao član upravnog odbora banke dobio 5.000 dolara mjesečno (Mihovilović, 1992., str.13.). Napominjemo da je to bilo prije ožujka 1989. Poznato je da u SAD ima kompanija koje plaćaju više od toga, kao i onih koje plaćaju manje od toga.

"VW"	1.418.045	+ 19,5	+ 82,2	Vrlo skromno
"Varta"	661.388	+ 2,0	+ 47,3	Vrlo skromno

Izvor: "Capital", 6/91., str.30.

Iz naših uvjeta poslovanja i ugla promatranja teško je reći da su primanja člana upravnog odbora BMW-a od preko 150.000 DM mjesečno zapravo "Vrlo skromna" u odnosu na rezultate (Šaban, 1992., str.109.). "Godinama se za funkcioniranje mnogih članova upravnih odbora kapitalističkih poduzeća cynično tvrdilo da imaju dva glavna zadatka:

- a) jedan potpis ispod godišnjeg izvještaja o poslovanju poduzeća i
- b) jedan potpis ispod obračuna vlastitog honorara" (Šaban, 1992., str.103.). Član upravnog odbora velikog njemačkog poduzeća prima čak tri-četiri puta više nego vrhunski političar. Zato političaru pripada vlast koju menadžer u tom obliku i ne pozna (Poslovni svijet 27.II.91., str.20.).

U nas je plaćanje za rad u upravnom odboru manje - više simbolično. Iako je i ono u uvjetima naših plaća zapravo različito. Poznati su nam samo neki iznosi. U jednom poduzeću metalne struke 1991.g. mjesečna naknada članovima upravnog odbora iznosila je 800 DM preračunato u HRD.

U jednoj manjoj banci ta je naknada mjesečno iznosila 200 DM preračunato u HRD. U dioničarskim društvima članovi upravnih odbora primaju po 200 do 300 DM preračunato u HRD, a u javnim poduzećima do 70% prosječne republičke plaće.

Javna (komunalna) poduzeća u jednom gradu svjeverozapadne Hrvatske predsjednike upravnih odbora plaćala su 50% prosječne mjesečne plaće zaposlenih, a ostale članove upravnih odbora s 30 % prosječne mjesečne plaće.

Svakako, valja reći da postoje i upravni odbori u kojima se članovima ne plaća nikakva naknada za njihov rad.¹

1 Evo što o toj problematici piše Izvršnom vijeću jedne Skupštine općine sekretar Sekretarijata gospodarstva i poduzetništva krajem siječnja 1992: (...) "Upravni odbori citiranih subjekata upravljaju, odnosno odlučuju, gotovo o svim poslovnim i pravnim pitanjima tih subjekata. Rad i djelovanje članova upravnih odbora, a posebno predsjednika, ne odnosi se samo u prisustvovanju na sjednicama, nego i o pripremi, potpisivanju, i provedbi odgovarajućih dokumenata i odluka. Kvorum na upravnim odborima održava se, ali se u posljednje vrijeme sve teže skupljaju članovi upravnih odbora, posebno oni, koji dolaze iz susjednih općina (troškovi prijevoza, gubitak radnog vremena i dr.). Sjednice upravnog odbora odvijaju se u pojedinim subjektima izvan radnog vremena, a kod nekih subotom ili pred završetak radnog vremena. Sjednice traju različito: 2-3 sata, ali nije još toliko problem u samim sjednicama, koliko je problem u pripremi, koordinaciji određenih pitanja i praktičnih realizacija određenih odluka i problema. Rad članova upravnih odbora je volonterski od početka djelovanja upravnih

U našim uvjetima moguće je za ovu problematiku naići i na ovakvo mišljenje: "Neće uvijek biti lako pronaći odgovarajući broj kvalificiranih ljudi za članove upravnih odbora (ovo mjesto ne bi se smjelo shvatiti samo kao dodatni izvor prihoda, jer je članstvo u upravnom odboru uglavnom plaćena funkcija, već kao časna i odgovorna funkcija na zaštiti društvenog kapitala, očuvanju njegove vrijednosti, uvećanju istog sve do onog trenutka kada će vlasnik odnosnog društvenog kapitala, koji će biti određen, sam izvršiti imenovanja osoba koje će preuzeti upravljanje odnosnim poduzećem (tada više ne društvenim)" (Jelinić, 1992., str.12.).

IX

"U nizu zemalja članovi upravnih odbora snose *punu odgovornost* za poduzeće, mada se u nekim zemljama već uvodi princip djelomične odgovornosti (na primjer SAD). U Švicarskoj, gdje još pravno postoji princip pune odgovornosti, praksa pokazuje da u nekim područjima, primjerice Controllinga, to realno nije provedivo. Zato se u praksi osnivaju komisije, koje su onda nadležne (odgovorne) za specijalna pitanja i pripadaju uglavnom organu, pri čemu rpolazu potrebnom informacijskom bazom i metodama provođenja kontrole. To su, na primjer, komisija za reviziju, za nadoknadu šteta, za imenovanje kadrova.

Osim specijalizacije, prednost takvih tijela su mogućnosti bržeg djelovanja od često velikih i inertnijih korpusa cjelokupnog sustava upravnog odbora.

Kako bi se osiguralo ostvarivanje očekivanja poduzeća (vlasnika) i ulagača (dioničara), normalno je da se prije preuzimanja mandata ugovorom preciziraju zahtjevi koji se postavljaju pred člana upravnog odbora, kao i uvjeti koje on zahtijeva da bi mogao funkcionirati, te sankcije u slučaju neizvršenja preuzetih obveza" (Šaban, 1992., str.108.).

Članovi upravnog odbora i u nas moraju odgovarati za svoj rad. "Njihova odgovornost prema skupštini odnosno neposredno prema imaočima udjela u društvu s ograničenom odgovornošću, ako takvo društvo nema skupštinu, očituje se u tome da ih oni mogu u svako doba razriješiti. Krivična, privrednokaznena i građanskopravna odgovornost proizlaze iz propisa krivičnog, privrednokaznenog i građanskog prava, tj. ona se ravna po pravilima koja vrijede u tim područjima prava" (Barbić, 1992., str. 189.).

odbora, iako je praksa u većim gradovima i na nivou javnih poduzeća Republike, da se isplaćuje, svaki mjesec, određena naknada - nagrada za rad".

X

U vezi sa strukturom upravnog odbora, plaćanjem njegovih članova, odgovornosti i dr., interesantna je i profesionalizacija upravnih odbora. O toj temi u jednom razgovoru Zlatko Mateša, direktor agencije za restrukturiranje i razvoj na novinarsko pitanje: Oko upravnih odbora bilo je do sada mnogo "prašine". Sada predlažete da se taj posao profesionalizira?, dao je ovaj odgovor:

"Zagovornik sam profesionalnih upravnih odbora. Smatram da je nespojivo ozbiljno gospodarenje, ozbiljno obnašanje te upravljačke funkcije u toj trodiobi unutar jednog društvenog kapitala ako nema profesionalizacije. Ne može se upravni odbor i rad u njemu doživljavati kao nekakva dodatna aktivnost, već treba profesionalno širiti interes dioničara koji ih na skupštini biraju, jer ti dioničari su u to društvo kapitala uložili svoj novac, pa će oni htio ja to ili ne, ili netko drugi, ishoditi tu profesionalizaciju. Jednostavno neće moći pristati da netko štiti njegov interes koji zna manje od posloводства, ili ne zna ništa. Prema tome, to je neminovnost".

Na pitanje: A da li će država takvu ideju prihvatiti, ili će i dalje biti kao dosad? Z.Mateša je odgovorio:

" - Hoće. Iz svog današnjeg iskustva, iako to možda izgleda preidealizirano, činjenica je da nigdje nisam čuo da kod države postoji želja da se upravlja gospodarstvom. Mislim da ta opasnost nije realna. Čak se bojim da će zbog velikog broja gospodarskih subjekata fond teško moći ostvariti smislenu kontrolu nad svim ovim poduzećima, ako se ne osnuje više holding kompanija koja će obnašati upravljačku funkciju." (Šajatović, 1992., str. 21.).

XI

Vrlo interesantan problem u radu nekog upravnog odbora može biti kako povećati djelotvornost svakog pojedinog člana, kao i cijelog upravnog odbora. Ne treba zaboraviti da upravni odbor mora primarno poduzeću osigurati njegovu vitalnost i ugled. Osim proučavanja literature o radu upravnih odbora predlaže se staviti u odnos znanja o radu upravnih odbora s vlastitim sadašnjim (ako smo član nekog upravnog odbora) ili budućim radom (ako još nismo član upravnog odbora) kao člana upravnog odbora. Tako se može procijeniti nečija sadašnja ili potencijalna uspješnost kao člana upravnog odbora poduzeća i pronaći načine za njezino potpuno razvijanje.

To je zapravo projekt koji se sastoji od prelimiranih istraživačkih zadataka podržanih detaljiziranom vježbom za samo-procjenju. Onaj, tko na tome želi poraditi morao bi kompletirati istraživački zadatak i samo-procjenju što detaljnije, te izdvojiti dovoljno vremena kako bi se mogao u potpunosti uputiti u rad upravnog odbora.

Projekt osigurava korisnu sliku nečije pozicije kao člana upravnog odbora i procjenju njegova doprinosna upravnom odboru.

Prvi dio projekta je kontinuirana aktivnost koju treba provoditi, recimo, svaka dva mjeseca. To razdoblje bi trebalo uključivati najmanje jedan sastanak upravnog odbora.

Kao prvo, osoba koja sudjeluje u projektu, mora navesti zadatke koje obavlja kao član upravnog odbora ili koje će provoditi kada je imenuju u upravni odbor. Zatim treba specificirati svoje aktivnosti ili područja angažmana po važnosti i procijeniti postotak vremena koji joj je potreban za svaku od njih. Mogu se koristiti kategorije kao, što su npr: "specijalističke konzultacije", "razvoj projekta" itd.

Tabela 4. predstavlja primjer kako srediti dobivene podatke u ovom dijelu istraživanja.

Tabela 4. Sređivanje podataka prema aktivnostima i njihovoj učestalosti (u %)

AKTIVNOST	% VREMENA
1.	
2.	
3.	
4.	
...	
9.	
10.	
...	

U tijeku istraživanja treba voditi bilješke o svojim aktivnostima, uključujući jedan ili više sastanaka upravnog odbora. Valja zapisivati poslove koje član upravnog odbora uistinu radi:

- prilog diskusiji na sastanku upravnog odbora,
- napisana pisma i dopisi,
- obavljene telefonski razgovori,
- pismeni prijedlog za racionalizaciju rada financijske službe itd. i to dovoljno detaljno da biste mogli napraviti specifikaciju poslova na kraju istraživačkog razdoblja.

Ovaj dio projekta ne može provesti netko tko nije član upravnog odbora. No, on može zamoliti za vođenje bilješki kolegu koji je već član upravnog odbora.

Tabela 5. Aktivnosti prema datumu, utrošenom vremenu i komentaru

DATUM	AKTIVNOST	UTROŠENO VRIJEME	KOMENTAR LIST1
6.4.92.	Telefonski razgovor s predsjednikom, savjetovao ekspanziju na jadransku obalu	12 min.	
10.4.92.	Sjednica UO. Redovna sjednica	2,5 sata	Govorio o jadranskoj obali kao našoj komparat.prednosti

14.4.92.	Razgovarao s direktorom "VARAŽDINSKE BANKE" o mogućnostima dobivanja kredita	1 sat	Razgovor tekao uspješno. Pismeni izvještaj predao predsjedniku UO.
	Itđ.		

U tablici 5 predočen je jedan list na kojem se vide aktivnosti po datumima, utrošeno vrijeme i komentar.

Nakon što su ovako prikupljene informacije, treba ih analizirati. Sličnosti i različitosti koje se uoče dat će koristan uvid u to koliko nečiji pogled na rad člana upravnog odbora odgovara stvarnim zahtjevima.

Kada je kompletan prvi dio istraživanja, treba nastaviti drugi dio projekta, a to je samo-procjena. Vježba za samo-procjenu kreirana je da pomogne odgovoriti na pitanja:

1. Koliko Vam je važna uloga koju kao član upravnog odbora imate?
2. Kako se mijenja uloga člana upravnog odbora?
3. Kako se Vaša djelotvornost može povećati?

U upravnom odboru svaki član može igrati nekoliko uloga. Iako je malo vjerojatno da će netko igrati sve uloge koje ćemo navesti. Samo-procjenom se može na određeni način identificirati doprinos koji član upravnog odbora može dati i onda preostaje prikladna prilika da se taj doprinos i da.

U nastavku navodimo listu dvanaest uloga koje su identificirali stručnjaci HENLEY Distance Learning Limited (1987.) za članove upravnih odbora. Klasifikacija se temelji na različitim vrstama doprinosa upravnom odboru, kao što su: iskustvo, specijalistička umijeća, kontakti itd.

Dvanaest uloga članova upravnog odbora (UO)

- * "MUDRAC": unošenje znanja i iskustva u diskusiju i potpomaganje pri donošenju odluka.
- * SPECIJALIST: osiguravanje specijalističkih umijeća i ekspertize za specifična područja, koja inače nisu na raspolaganju u UO.
- * "PROZOR U SVIJET": Izvor eksternih informacija (npr. o tržištima ili tehnologiji) za diskusije u odboru.
- * SUDAC: sagledavanje stvari u totalitetu, iz različitih perspektiva, i sposobnost objektivnog prosuđivanja.
- * "ČOVJEK ZA KONTAKTE": povezivanje odbora s korisnim mrežama, organizacijama ili individualcima, npr. u bankarstvu, vladi ili međunarodnoj trgovini.
- * KATALIZATOR: preispitivanje pretpostavki, uvođenje novih ideja i pristupa, stimuliranje promjene.

- * **AMBASADOR**: predstavljanje poduzeća u javnosti, npr. u vladnim komisijama i ostalim službenim tijelima.
- * **OSIGURAVANJE STATUSA**: unošenje stava, kredibiliteta i reputacije u UO.
- * **MONITOR**: objektivni pregled nad radom menadžmenta i izvršnim odlukama, unajmljivanje (angažiranje)
- * **"PAS ČUVAR"**: nezavisan glas različitih interesa poduzeća, npr. manjih dioničara ili banaka zajmodavaca.
- * **POVJERENIK**: mjesto za prijedloge potekle od članova UO, glavnog (izvršnog) direktora i ostalih direktora (rukovoditelja, menadžera).
- * **"SIGURNOSNI VENTIL"**: posredovanje u krizama, npr. u ključnim konfliktima između članova UO, ili prevladavanje ozbiljnih neslaganja ili nestabilnosti u poslovanju.

Za svaku od ovih uloga traži se od samo-procjenitelja da navede relevantne aspekte svoga rada kao člana upravnog odbora. Na primjer, u dijelu koji se bavi specijalističkim vještinama, treba navesti specijalistička područja na kojima daje doprinos odlukama upravnog odbora. Prema tome, ako je on posebno zainteresiran za npr. upravljanje informacijama, obradu podataka i kompjutorske aplikacije i osjeća da može dati poseban doprinos upravnom odboru na tim područjima, treba navesti svoje formalne kvalifikacije, odslušane seminare s tog područja i pribilježiti elemente koji utječu na njegovu djelotvornost u iniciranju i razvijanju politike upravnog odbora.

Nakon toga, samo-procjenitelj mora ocijeniti svaku od uloga ocjenama 1-5 kao u školi (1 nisko; 5 visoko). On procjenjuje važnost uloga u sadašnjem ili budućem radu kao člana upravnog odbora. Na primjer: ako ocijeni svoju ulogu u osiguravanju specijalističkih umijeća važnijom nego svoj doprinos na području kontakata s korisnim organizacijama ili pojedincima, može svoju ulogu u vezi specijalista označiti sa 4, a svoju ulogu u kontaktima s 2.

Kada je samo-procjenitelj procijenio svaku od 12 uloga člana upravnog odbora, u smislu njezine važnosti za rad konkretnog upravnog odbora, dobro je da navede listu elemenata koji bi vjerojatno unaprijedili njegovu djelotvornost. Kao primjer navode se:

- kontakti izvan poduzeća
- tehnički razvoj ili istraživanja u određenim područjima,
- promjene u odgovornosti itd.

Poslije svega, samo-procjenitelj mora ocijeniti vlastitu djelotvornost u svakoj od dvanaest uloga na ljestvici ocjenama 1- 5.

Primjeri formulara za samo-procjetu dvije uloge (treće i četvrte) "prozora u svijet", i "suca" prikazani su tabelama 6 i 7.

Tabela 6. Primjer formulara za samo-procjetnu uloge "PROZORA U SVIJET"

<p>3. ULOGA "PROZORA U SVIJET"</p> <p>U ovoj ulozi član UO je izvor eksternih informacija za odbor. Smješten je tako da osigurava nove informacije, relevantne za razvoj poduzeća.</p>	
<p>I. Navedite bilo koji način na koji bi Vi mogli biti "prozor u svijet za UO":</p>	<p>II. Navedite moguće promjene, ograničenja i ideje za Vaš razvoj u ovoj ulozi:</p>
<p>Koliko je važna ova uloga u vašem radu?</p> <p>Nevažna 1 2 3 4 5 Od najveće važnosti</p>	<p>Koliko smatrate da ste uspješni u ovom području?</p> <p>Neuspješni 1 2 3 4 5 Vrlo uspješan</p>

Tabela 7. Primjer formulara za samo-procjetnu uloge "SUCA"

<p>4. ULOGA SUCA</p> <p>U toj ulozi član UO u stanju je sagledati stvari u totalitetu i iz različitih perspektiva. To uključuje donošenje objektivnih sudova i odluka u ime UO.</p>	<p>Koliko često se nalazite u situaciji da preuzmete ulogu suca?</p> <p>Vrlo rijetko? Vrlo često?</p>
<p>Navedite moguće buduće utjecaje na tu ulogu, te ograničenja i ideje za unapređenje uspješnosti:</p>	
<p>Koliko je važna ova uloga u vašem radu?</p> <p>Nevažna 1 2 3 4 5 Od najveće važnosti</p>	<p>Koliko smatrate da ste uspješni u ovom području?</p> <p>Neuspješni 1 2 3 4 5 Vrlo uspješan</p>

Na kraju treba samo-procjenitelj nacrtati u tabelu njegovu procjenu važnosti svake od uloga u odnosu na to kako procjenjuje vlastitu djelotvornost u njoj, što će mu osigurati predodžbu o vlastitoj djelotvornosti kao člana upravnog odbora.

Svakako je važno prikupiti informacije za koje samo-procjenitelj osjeća da su mu u njegovu slučaju važne za svaku od dvanaest uloga. On ih mora pažljivo proučiti kako bi mogao identificirati najprimjerenije točke i tada ispuniti odgovarajuće kvadratiće. Kada je načinio ovu analizu za svih dvanaest uloga i označio svaku ulogu u smislu njene važnosti za njega, on može tu procjenu koristiti kao polazište za opće vrednovanje svoje djelotvornosti kao člana upravnog odbora. U nastavku je predočen formular "PROCJENJIVANJE DOPRINOSA ČLANA UPRAVNOG ODBORA" (tabela 8).

Tabela 8. PROCJENJIVANJE DOPRINOSA ČLANA UPRAVNOG ODBORA

U LO GE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
MUDRAC										
SPECIJALIST										
PROZOR U SVIJET										
SUDAC										
ČOVJEK ZA KONTAKTE										
KATALIZATOR										
AMBASADOR										
OSIGURAVANJE STATUSA										
MONITOR										
PAS ČUVAR										
POVJERENIK										
SIGURNOSNI VENTIL										

MATRICA 1

MATRICA 2

Došli smo do trenutka kada samo-procjentelj može procijeniti uspješnost svog doprinosa radu upravnog odbora. Prvo treba označiti ocjene koje je dao svakoj od uloga u smislu njena značenje na matrici 1. Zatin, mora označiti ocjene koje je dao svojoj djelotvornosti u svakoj ulozi, na matrici 2 (tabela 8.).

Koristeći ocjene koje je dao važnosti i uspješnosti kao koordinate, valja svaku ulogu označiti zvjezdicom kako je to prikazano u tabeli 9. Npr. ako je svoju ulogu kao "katalizatora" ocijenio s 3, a važnost sa 4, treba unijeti zvjezdicu u drugi kvadrat s desna u trećem redu i označiti je s "katalizator". Ili, ako je svoju ulogu "sigurnosnog ventila" ocijenio sa 4 (uspješnost), a važnost s 2, unijet će zvjezdicu u drugi kvadrat s lijeva u četvrtom redu i označit će ga sa "sigurnosni ventil" (tabela 9.).

Tabela 9. Primjer povezanosti između uspješnosti i važnosti svake uloge člana UO

U S P J E S N O S T U S V A K O J U L O Z I Č L A N A U O	5					
	4		• Sigurnosni ventil			
	3			• Katalizator		
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
	VAŽNOST SVAKE ULOGE ČLANA UO					

U nastavku navodimo primjer kako je jedan član UO identificirao, uz pomoć slične tabele, područja na kojima je loš (tabela 10.).

Tabela 10. Interpretacija rezultata jednog člana UO dobivena samo-procjenom

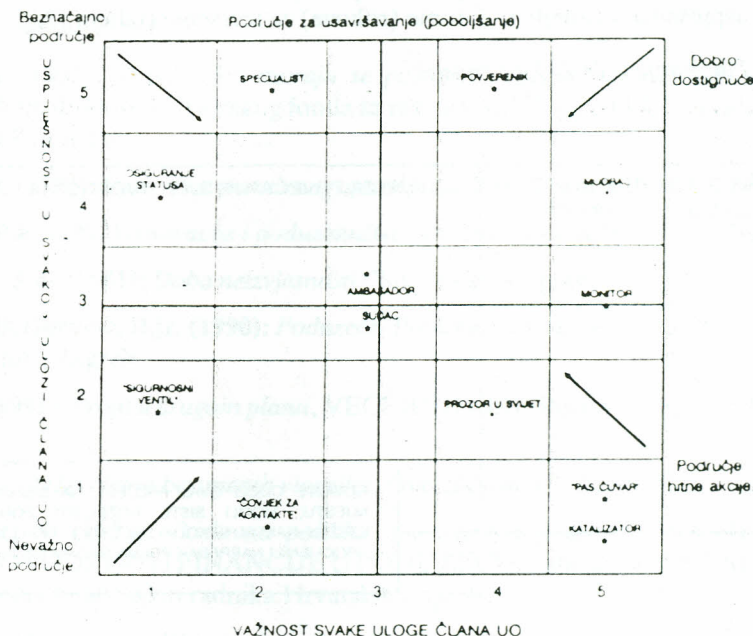


Tabela 10. jasno ukazuje na područja na kojima je potrebna hitna akcija (visoko važna područja, a malo uspješna područja) i na područje planiranog usavršavanja. U tabeli 11. treba rezimirati zaključke s obzirom na vlastitu uspješnost kao člana upravnog odbora i aspekte rada koji zaslužuju najviše pozornosti.

Tabela 11. Sažetak zaključaka s obzirom na uspješnost člana UO

Rezimirajte ovdje Vaše zaključke s obzirom na Vašu vlastitu djelotvornost kao člana UO i aspekte Vašeg rada koji zaslužuje najviše pozornosti:

PLANIRANJE VEĆE DJELOTVORNOSTI može se izvesti korištenjem tabele kako to pokazuje tabela 12.

Navedite uloge koje pripadaju u područje hitne akcije, i u područje usavršavanja i identificirajte prioritete, napravite plan akcija koje trebate provesti kako biste postigli povećanje uspješnosti i zadajte si datume (rokove) za izvršenje (tabela 12.).

Tabela 12. Planiranje veće djelotvornosti

ULOGU U KOJIMA SE TREBA RAZVITI ZA VEĆU DJELOTVORNOST:	IDEJE ZA POVEĆANJE DJELOTVORNOSTI:	CILJANI DATUMI:

ČUVAJTE CJELI OVAJ PROJEKT NA SIGURNOM MJESTU; MOGLI BISTE POŽELJETI PONOVI TI VJEŽBU NAKON NEKOLIKO MJESECI, KAKO BISTE PROCJENILI NAPREDAK PREMA SVOJIM CILJEVIMA.

XII

U članku se razmatraju neki problemi vezani uz rad upravnih odbora, i to kako u svijetu, tako i u našim uvjetima.

Naša iskustva o radu upravnih odbora su mala, tako da moramo proučavati rad upravnih odbora u razvijenim zemljama.

Pozabavili smo se: zadacima i nadležnostima upravnog odbora, brojem članova upravnog odbora, odgovornošću predsjednika upravnog odbora, i to kako vanjskom tako i unutarnjom, profilom (stručnost) članova upravnog odbora, godinama života (stari, mladi) članova upravnog odbora, strukturom (osobito odnosom unutarnji i vanjski članovi), plaćanjem, odgovornošću, profesionalizacijom upravnih odbora, te povećanjem djelotvornosti svakog pojedinog člana kao i cijelog upravnog odbora.

Podržavamo mišljenje da bi bilo korisno kad bi se rad upravnih odbora sustavno pratio i analizirao.

LITERATURA:

1. **Barbić, J. (1992):** *Trgovačka društva*, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, "CONSULT INVEST" i "ORGANIZATOR", Zagreb.
2. ... (1991): *Capital*, broj 6.
3. **Cigler, R. (1992):** *Pravila igre moraju se poštovati* (razgovor sa Željkom Pajićem, pomoćnikom direktora Hrvatskog fonda za razvoj), VEČERNJI LIST, Poslovni svijet, 29.VII.1992, Zagreb.
4. **Cimeša, M. (1992):** *Izazovikorporativnogupravljanja*, Novi Vjesnik, 29.VII.1992, Zagreb.
5. **Drucker, P.E. (1992):** *Inovacije i poduzetništvo*, Praksa i načela, "Globus", Zagreb.
6. **Galbraith, J.K. (1981):** *Doba neizvjesnosti*, "Stvarnost", Zagreb.
7. **Gorupić, D. Gorupić, D.jr. (1990):** *Poduzeće, Postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, "Informator", Zagreb.
8. **Grčar, I. (1991):** *Profit u drugom planu*, VEČERNJI LIST, Poslovni svijet, 28.VIII.1991, Zagreb.
9. **Jelinić, S. (1992):** *Nema bezimernih vlasnika*, Glas Slavonije, 12.IX.1992, Osijek.
10. **Knežević, N. (1992):** *Poslovna politika dioničarskih poduzeća*, XXVII. simpozij RAČUNOVODSTVO I FINANCIJE U PODUZEĆU, Pula, lipanj 1992, Savez računovodstvenih i financijskih radnika Hrvatske, Zagreb.
11. ... (1991): *Management Wissen*, broj 9.
12. **Mihovilović, M. (1992):** "Jugoblamaža" "Lawrencea od Srbije", VEČERNJI LIST, 22.II.1992, Zagreb.
13. **Naisbitt, J. (1985):** *Megatrendovi, Deset novih smjerova razvoja koji mijenjaju naš život*, "Globus", Zagreb.
14. **Novak, M., Sikavica, P. (1992):** *Poslovna organizacija*, "Informator", Zagreb.
15. **Parkinson, S.N. (1974):** *Parkinsonov zakon i druge studije o administraciji*, "BIGZ", Beograd.
16. ... (1991): *Poduzeće i politika*, VEČERNJI LIST, Poslovni svijet (preneseno iz Die Welt-a), 27.II.1991, Zagreb.
17. **Ranogajec, B. (1992):** *Dobar zakon za male i jeftine*, Privredni vjesnik, 6.IV.1992, Zagreb.
18. **Skenderović, A. (1992):** *Imenovanje upravnog odbora u društvenom poduzeću*, Informator broj 3980-3981, 28.IV. i 2.V.1992, Zagreb.
19. **Šaban, J. (1992):** *Pravni oblici poduzeća*, Računovodstvo, revizija i financije, broj 2/1992, Zagreb.

20. Šaban, J. (1992): *Upravni odbori u suvremenom kapitalizmu*, u knjizi "U potrazi za vlasnikom", Simpozij GKH i UDH-CROMA, Zagreb.
21. Šajatović, M. (1992): *Ključ privatizacije u rukama Sabora* (razgovor sa Zlatkom Mateša, direktorom Agencije za restrukturiranje i razvoj), VEČERNJI LIST, Poslovni svijet, 3.VI.1992, Zagreb.
22. ... (1987): *The Effective Director, Project 1: Increasing your board - level effectiveness*, HENLEY Distance Learning Limited.
23. ... (1987a): *The Effective Director, Part 1, The Director and the Company*, HENLEY Distance Learning Limited.
24. Vučetić, V. (1990): *Zakon o poduzećima s komentarom*, "Narodne novine", Zagreb.
25. Žugaj, M., Cingula, M. (1992): *Temelji organizacije, "FOING"*,