



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



*Naložba v vašo prihodnost*  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad

# ORGANIZACIJA IN MENEDŽMENT

VILJEM KREGAR

Višješolski strokovni program: Ekonomist  
Učbenik: Organizacija in menedžment  
Gradivo za 1. letnik

**Avtor:**

Viljem Kregar, univ. dipl. ekon.  
Abitura d. o. o.



**Strokovna recenzentka:**

mag. Aleksandra Kregar Brus, univ. dipl. ekon.

**Lektorica:**

Vesna Gubenšek Bezgovšek, prof. slov. in zgo.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.7(075.8)(0.034.2)

KREGAR, Vili  
Organizacija in menedžment [Elektronski vir] : gradivo za 1.  
letnik / Viljem Kregar. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC,  
2011. - (Višješolski strokovni program Ekonomist / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Organizacija\\_in\\_menedzment-Kregar.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Organizacija_in_menedzment-Kregar.pdf). - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6857-01-7

255566592

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM  
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.  
Ljubljana, 2011

*Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 130. seji dne 6. 5. 2011 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-3/2011/9-2 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.*

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>SVETOVNO, EVROPSKO IN SLOVENSKO GOSPODARSTVO .....</b>	<b>5</b>
1.1	UVOD.....	5
1.2	RAZVOJ SVETOVNEGA GOSPODARSTVA .....	5
1.3	EKONOMSKI SISTEM V SLOVENIJI.....	7
1.3.1	<i>Makroekonomija</i> .....	7
1.3.2	<i>Mikroekonomija – gospodarske družbe</i> .....	7
1.4	EKONOMSKA POLITIKA V SLOVENIJI.....	8
<b>2</b>	<b>POSLOVODENJE – OPREDELITEV POJMOV .....</b>	<b>11</b>
2.1	UVOD.....	11
2.2	POTREBNO ZNANJE IN KOMPETENCE MENEDŽERJEV .....	11
2.3	NALOGA IN VLOGA VODJE .....	13
2.4	NAČINI IN OBLIKE VODENJA .....	14
2.5	PROCESI VODENJA V ORGANIZACIJI .....	15
2.6	PREGLED ORGANIZACIJSKIH SHEM.....	16
<b>3</b>	<b>METODE IN TEHNIKE ORGANIZIRANJA DELA.....</b>	<b>21</b>
3.1	UVOD.....	21
3.2	ODNOSI MED PODJETJEM IN OKOLJEM .....	22
3.3	VLOGA IN POMEN POSLOVNIH FUNKCIJ.....	23
3.4	DELOVNO MESTO .....	24
3.5	KOMPETENCE IN VPLIV NEFORMALNE ORGANIZACIJE.....	26
3.6	PROJEKT .....	27
3.6.1	<i>Nestalna projektna struktura</i> .....	28
3.6.2	<i>Stalna organizacijska struktura</i> .....	28
<b>4</b>	<b>ODLOČANJE IN CILJNO VODENJE .....</b>	<b>31</b>
4.1	UVOD.....	31
4.2	METODE IN TEHNIKE ORGANIZIRANJA DELA .....	31
4.3	OD POSLANSTVA DO ŽELENEGA CILJA.....	32
4.3.1	<i>Pregled zgodovine strateškega načrtovanja</i> .....	33
4.3.2	<i>Proces oblikovanja strategij</i> .....	34
4.3.3	<i>Razlika med strateškim in letnim načrtovanjem</i> .....	35
4.4	KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE – UPRAVLJANJE PODJETIJ .....	35
4.5	ANALIZE KOT OSNOVA PRI OBLIKOVANJU STRATEGIJE PODJETJA....	36
4.5.1	<i>Analiza PEST</i> .....	36
4.5.2	<i>SWOT analiza</i> .....	36
4.6	PETSTOPENJSKI NAČIN ODLOČANJA.....	37
4.7	METODE IN TEHNIKE ZA USPEŠNO ODLOČANJE .....	39
<b>5</b>	<b>SISTEM PRESOJANJA UČINKOVITOSTI S FINANČNIMI KAZALCI.....</b>	<b>42</b>
5.1	UVOD.....	42
5.2	INFORMACIJSKI VIRI IN METODE ZA ANALIZO UČINKOVITOSTI POSLOVANJA .....	42
5.2.1	<i>Stroški poslovanja</i> .....	43
5.2.2	<i>Primer dobre prakse obvladovanja stroškov</i> .....	43
5.2.3	<i>Obvladovanje zalog</i> .....	44
5.2.4	<i>Obvladovanje cen</i> .....	44

5.2.5	<i>Uvajanje dejavnikov za povečanje dodane vrednosti</i> .....	45
5.3	FINANČNI IN NEFINANČNI KAZALCI USPEŠNOSTI .....	45
5.4	NAJPOMEMBNEJŠI KAZALCI POSLOVANJA .....	46
<b>6</b>	<b>TIMSKO DELO V ORGANIZACIJI</b> .....	<b>50</b>
6.1	UVOD .....	50
6.2	MEDSEBOJNI ODNOSI V DELOVNI SKUPINI .....	50
6.3	KAKO IZ DELOVNE SKUPINE NASTANE DELOVNI TIM? .....	53
6.4	INTELIGENCA ZAPOSLENIH – GONILLO RAZVOJA V PODJETJU .....	54
6.5	DRUŽBENO ODGOVOREN MENEDŽMENT .....	56
6.6	ORGANIZACIJA SKUPINSKEGA DELA .....	58
<b>7</b>	<b>URESNIČEVANJE POLITIKE PODJETJA DRUŽBENO ODGOVORNEGA MENEDŽMENTA</b> .....	<b>61</b>
7.1	UVOD .....	61
7.2	ODNOSI MED VPLIVNIMI DEJAVNIKI IN PODJETJEM .....	61
7.3	GOSPODARSTVO IN INOVACIJE .....	63
7.4	PROIZVODNA POLITIKA .....	64
7.5	VLOGA FUNKCIJE RAZVOJA .....	65
7.6	INVESTIRANJE V PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV .....	66
7.7	OBLIKOVANJE KAKOVOSTI ZA OBVLADOVANJE GLOBALNEGA TRGA .....	67
7.7.1	<i>Osebn standardi kakovosti</i> .....	67
7.7.2	<i>Ukrepi učinkovite uporabe virov</i> .....	68
7.8	DOSEGANJE POSLOVNE ODLIČNOSTI .....	69
7.9	PROGRAM 20 KLJUČEV .....	70
<b>8</b>	<b>NARAŠČANJE POMENA ORGANIZACIJSKE KULTURE</b> .....	<b>74</b>
8.1	UVOD .....	74
8.2	ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	74
8.3	METODE IN TEHNIKE SPREMINJANJA KULTURE .....	75
8.4	ORGANIZACIJSKA KULTURA – NOVI VIR KONKURENČNE PREDNOSTI .....	76
8.5	VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PROCES VODENJA .....	77
8.6	VPLIV VODSTVA PODJETJA NA NASTAJANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	77
8.7	OBLIKOVANJE NOVE STRATEGIJE .....	79
8.8	POSLOVNA ETIKA .....	80
<b>9</b>	<b>UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV</b> .....	<b>83</b>
9.1	UVOD .....	83
9.2	POMEN IN VLOGA ZNANJA .....	83
9.3	KADROVSKI MENEDŽMENT .....	84
9.3.1	<i>Vodenje zaposlovanja zaposlenih</i> .....	84
9.3.2	<i>Razvid delovnih mest</i> .....	85
9.3.3	<i>Delovna motiviranost</i> .....	86
9.3.4	<i>Vzpodbude za uspešno delo</i> .....	87
9.4	OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOST .....	88
9.4.1	<i>Delovna uspešnost kot kadrovskega potencial</i> .....	90
9.4.2	<i>Struktura plače</i> .....	90
9.5	OBLIKOVANJE SISTEMA KARIERE .....	91
9.5.1	<i>Spremljanje razvoja zaposlenih</i> .....	92

9.5.2	<i>Razvoj poklicne kariere in novi poklici</i> .....	92
<b>10</b>	<b>GLOBALNA STRATEGIJA – KAKO NAPREJ V 21. STOLETJE?</b> .....	<b>95</b>
10.1	PROCES IZBIRANJA IN PRISTOP K MEDNARODNIM TRGOM .....	96
10.2	PODJETJA SO POMEMBEN DEL DRUŽBE – NJIHOVA EDINA NALOGA NI USTVARJANJE DOBIČKA .....	97
<b>11</b>	<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>98</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Naloge menedžerjev .....	12
Slika 2:	Oblika medsebojnih odnosov – komunikacije A, B, C in D članov delovne skupine .....	13
Slika 3:	Joharyjevo okno .....	14
Slika 4:	Naloge in vloge menedžerjev .....	16
Slika 5:	Organizacijske sheme .....	17
Slika 6:	Makroshema trgovskega podjetja .....	18
Slika 7:	Mikroshema trgovskega podjetja .....	18
Slika 8:	Kompetenca v izobraževanju .....	21
Slika 9:	Podjetje v okolju .....	22
Slika 10:	Poslovne funkcije po sektorjih .....	23
Slika 11:	Kompetence .....	26
Slika 12:	Podjetje kot sistem treh podsistemov .....	31
Slika 13:	Od poslanstva do zelenega cilja .....	32
Slika 14:	Proces oblikovanja strategije .....	34
Slika 15:	Časovni okvir postavitve vizij in strategij .....	35
Slika 16:	SWOT analiza .....	37
Slika 17:	Model izbire sodelovanja in nesodelovanja pri odločanju .....	39
Slika 18:	Diagram vodenja zalog .....	44
Slika 19:	Grafični prikaz Reddinove teorije 3-D .....	51
Slika 20:	Avtokratsko vodenje .....	52
Slika 21:	Demokratsko vodenje .....	53
Slika 22:	Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu .....	57
Slika 23:	Komunikacije med vplivnimi dejavniki in podjetjem .....	62
Slika 24:	Življenjska doba proizvoda .....	65
Slika 25:	Diagram poteka prevzema blaga .....	69
Slika 26:	Devet vidikov poslovne uspešnosti .....	70
Slika 27:	Metoda 20 ključev .....	71
Slika 28:	Razvoj poslovne prakse .....	76
Slika 29:	Organizacijska klima, vzdušje, kultura kot integracijski koncept v vodenju organizacije .....	78
Slika 30:	Blagovno denarni odnosi .....	88

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Prebivalstvo Slovenije po kategorijah aktivnosti.....	9
Tabela 2: Primer normativov .....	89
Tabela 3: Izračun bruto plače.....	90

## KAZALO VAJ

Vaja 1: Vpliv strukture prebivalstva na gospodarstvo.....	9
Vaja 2: Organizacijska shema.....	19
Vaja 3: Fond ur .....	30
Vaja 4: Kompetence.....	30
Vaja 5: SWOT analiza .....	41
Vaja 6: Izračun bilanc in finančnih kazalcev .....	48
Vaja 7: Ocena menedžmenta vašega podjetja ali šole .....	59
Vaja 8: Diagram poteka prevzema blaga .....	73
Vaja 9: Organizacijska kultura.....	81
Vaja 10: Razvoj poslovne prakse.....	81
Vaja 11: Opis delovnega mesta.....	94
Vaja 12: Karierni načrt.....	94

## PREDGOVOR

Predmet Organizacija in menedžment je pomemben strokovni predmet 1. letnika višješolskega študijskega programa Ekonomist in je z vidika zahtevnosti ovrednoten s 6 kreditnimi točkami, kar pomeni 108 kontaktnih ur, to je predavanj in vaj, ter najmanj 48 ur samostojnega dela študenta. Avtor predvideva, da morda še razmišljate, ali ste se odločili za pravi študijski program, kako bo z zaposlitvijo po diplomi, kakšna bo plača ipd. Mislim, da ste pravilno izbrali, seveda če vas poklic ekonomista veseli. Dobro je vedeti, da je po podatkih Statističnega urada Slovenije za leto 2007 ugotovljeno, da kar 20 % vseh zaposlenih v gospodarstvu dela v trgovski dejavnosti in da poleg tega v vseh drugih podjetjih in zavodih potrebujejo ekonomske strokovnjake za trženje, računovodstvo, finance in analize, da ne omenjam posebej zavarovalnic, bank in drugih finančnih dejavnosti. To pomeni, da z vidika usmeritve študijskega programa ni potrebna dilema, pomembno pa je, kako uspešno boste študirali ta predmet in tudi ostale, da boste pridobili ustrezne kompetence.

Študijsko gradivo je oblikovano v devetih poglavjih. Deseto poglavje je dodano za poglobljeno razmišljanje in razumevanje svetovnih dogajanj.

V prvem poglavju so opredeljeni osnovni pojmi o gospodarstvu, da spoznamo, kaj pomenijo pojmi makroekonomija, mikroekonomija in kaj so gospodarske družbe ter njihove osnovne značilnosti.

Drugo poglavje obravnava opredelitev pojmov poslovanja oziroma menedžmenta, kakšne so vloge in naloge vodje ter načine vodenja. V tem poglavju tudi spoznamo tri ravni menedžmenta v sodobno organiziranih podjetjih in organizacijske sheme.

Tretje poglavje prikazuje podjetje v okolju in vplivanje okolja na podjetje s štirimi elementi poslovnega procesa ter z informacijami. Prikazan je tudi vpliv podjetja na okolico in okolje s ponudbo proizvodov ali storitev ter s svojimi informacijami, npr. poslovni uspeh, vpliv na urejenost in čistočo okolja ipd. Spoznali bomo, kaj so kompetence ter vlogo in pomen poslovnih funkcij, sektorjev, oddelkov in delovnih mest. Poudarjen je tudi pomen projektne organiziranosti.

Četrto poglavje nas seznani z notranjo strukturo podjetja in metodami ter tehnikami za uspešno odločanje o izvajanju poslovnih procesov. Podrobno spoznamo vizijo, poslanstvo, cilje poslovanja in strategijo. Natančno opredeljeno je korporacijsko upravljanje. Spoznali smo tudi dve poslovni analizi za oblikovanje strategije, in sicer PEST ter SWOT analizo. Ugotovili smo, da je outsourcing zunanje izvajanje dejavnosti podjetja kot skupno cenejše poslovanje z rutinskimi posli.

V petem poglavju spoznamo sistem presojanja učinkovitosti poslovanja z ekonomskimi finančnimi kazalci. Potrebno je razumevanje obvladovanja stroškov in cenovne politike. Pomembno je spoznanje, da na višino stroškov v veliki meri vplivajo organizacijski ukrepi menedžmenta z vidika obvladovanja zaloga predmetov dela, vpliva stroškov amortizacije osnovnih sredstev na uro dela pri eni ali več izmenah in z doseganjem ekonomije obsega.

V šestem poglavju spoznamo metode in tehnike timskega dela ter se usposobimo za razlikovanje skupinskega delovanja in timskega dela. Spoznamo še vse tri vrste inteligence zaposlenih, to so razumska, čustvena in duhovna, ter se zavemo, da so od njih pravzaprav odvisne človeške zmožnosti.

Sedmo poglavje obravnava pomen in vlogo komunikacij med šestimi vplivnimi dejavniki ter podjetjem. Spoznamo proizvodno in razvojno politiko, vpliv tržišča na poslovanje podjetja ter na oblikovanje tržnega pristopa in odločilen pomen uvajanja standardov kakovosti v poslovno prakso podjetij.

Osmo poglavje pomeni spoznavanje organizacijske klime in organizacijske kulture ter seveda njen vpliv na ugled in uspešnost podjetja. V tem poglavju so obrazložene bistvene sestavine morale in etike kot tudi značilnosti, metode in tehnike za spreminjanje organizacijske kulture z vplivanjem menedžmenta podjetja.

Deveto poglavje pod naslovom Upravljanje človeških virov zajema pojme in vsebine kadrovskega menedžmenta z več različnih vidikov. Najprej vodenje zaposlovanja ljudi in dve obliki trga dela, pri čemer spoznamo notranji trg dela (pogodbe o zaposlitvi za določen ali nedoločen čas) in zunanji trg dela ob uporabi podjemnih ali avtorskih pogodb.

Spoznali smo tudi razvid delovnih mest, načine ocenjevanja delovne uspešnosti, strukturo plače ter razmerje med plačo zaposlenega in stroški dela delodajalca. V tem poglavju je ovrednoten pomen oblikovanja sistema kariere kot metode za sistemsko spremljanje razvoja zaposlenih in vpliva znanja na osebni razvoj. Ugotovili smo, da zaradi hitrega družbenega razvoja na žalost znanje tudi zastareva, zato je vedno pomembnejše vseživljenjsko učenje.

Deseto poglavje je dodano za razmišljanje o razumevanju hitrih sprememb družbenih razmer in vpliva razvoja globalnega tržišča na potrebo po družbeno odgovornem menedžmentu. Svet je z gospodarskega vidika postal globalna vas, saj je zakonodaja posameznih držav vedno bolj poenotena, kar smo doživljali v naši državi z vstopanjem v Evropsko unijo.

Predmet Organizacija in menedžment je zasnovan tako, da nudi študentom uporabne in praktične nasvete pri vodenju malih, srednjih in velikih gospodarskih družb ali zavodov. V okviru tega predmeta študentje spoznavajo odgovornost vodstva oziroma menedžmenta za kakovost poslovanja, kakovost izdelkov ali storitev, vodenje ljudi in medčloveških odnosov, razvoj organizacijske kulture ter za komuniciranje in informiranje.

V pomoč pri študiju predmeta so na zaključku vsakega poglavja izpitna vprašanja in vaje, ki so oblikovane v več taksonomskih ravneh; učno snov je treba znati opisati, razložiti, analizirati in tudi dokazati ali oblikovati.

Spoštovani študentje!

Želim vam uspešen študij predmeta Organizacija in menedžment. Priporočam, da učbenik, kakor tudi vso študijsko literaturo, shranite za samopomoč pri reševanju operativnih problemov v službi, saj boste najbrž ugotovili, da se v njem poleg strokovnih vsebin najde tudi kakšen koristen napotek za uspešno delo.

V Celju, januarja 2011

**Viljem Kregar, univ. dipl. ekon.**

# 1 SVETOVNO, EVROPSKO IN SLOVENSKO GOSPODARSTVO

## 1.1 UVOD

V tem poglavju je na kratko opisan razvoj gospodarstva in nastanek globalnega tržišča, ki vedno bolj vpliva na poslovanje vseh podjetij v vseh državah sveta. Spoznali bomo makro- in mikroekonomijo, vrste in značilnosti gospodarskih družb ter osnove ekonomske politike države. Stopili ste na pot ekonomije, zato vam priporočam tudi branje ekonomskega in finančnega strokovnega tiska.

Današnji svet je hiter, kaotičen in nepredvidljiv. Glavna značilnost so spremembe. Podjetja morajo biti osredotočena na potrošnike. Življenjski cikel izdelkov in storitev je vse krajši, npr. na področju televizije so se v zadnjih tridesetih letih zgodile različne spremembe: sobne antene, strešne antene, satelitske antene, kabelska televizija, televizija po telefonskem omrežju in uvedba digitalnega signala. Podobnih dogajanj je polno tudi na drugih področjih – ugotovite jih.

Spremembe so dokaz, da zmagujejo inovativna podjetja, obseg konkurence ponudnikov izdelkov in storitev je globalen, saj so mednarodne razsežnosti vedno obsežnejše. V takšnih razmerah se povečuje vpliv znanja in kompetenc vseh zaposlenih, kar je jamstvo za ustrezno hitrost prilagajanja spremembam. Merilo uspeha je rast tržnega deleža in poslovanje z dobičkom.

## 1.2 RAZVOJ SVETOVNEGA GOSPODARSTVA

Za prvo obdobje po drugi svetovni vojni – petdeseta in šestdeseta leta – je bila značilna masovna proizvodnja. Nastale so velike korporacije, ki so izkoriščale takratne iznajdbe in inovacije, kar je privedlo do množične potrošnje trajnih dobrin, kot so avtomobili, gospodinjski aparati, stanovanja in stanovanjske opreme. Te velike korporacije so v tistem času do konca izpopolnile način vodenja in organizacijo podjetij ter tudi razširile prodajo trajnih dobrin po vsem svetu in prenos tehnologije za proizvodnjo teh proizvodov v številne države sveta. V okviru teh procesov se je izjemno razvila tudi nova znanstvena disciplina menedžmenta (povzeto po Možina et al., 1994, 888).

Razvoj elektronike, računalništva in telekomunikacij v sedemdesetih letih označujemo kot tretjo tehnološko revolucijo. Povečala se je delitev dela in specializacija ljudi ter podjetij, nastala so različna specializirana podjetja za trženje storitev, npr. trženje oziroma marketing, transport, zunanja trgovina, računovodstvo, finance, informatika, dizajn, oglaševanje, vzdrževanje strojne opreme, pravni nasveti, kadrovanje, menedžment in druge vrste.

Tretja tehnološka revolucija in nekatere pomembne iznajdbe v 20. stoletju (reaktivno letalo – človek danes v enem dnevu doseže katerokoli letališče na svetu, satelitska televizija – ljudi po vsem svetu praktično v istem času zvedo pomembno informacijo, in internet – vsem ljudem so na razpolago vsi podatki ter znanje) so privedle do procesa globalizacije v sedanjem 21. stoletju.

Globalizacija mednarodnega poslovanja in sodelovanja prinaša nova spoznanja, nove izzive, prednosti in za nekatere tudi nekaj slabosti. Bistvo globalizacije je v tem, da se brišejo meje med državami, regijami in skupnostmi. S tem se spreminjajo oblike komuniciranja in pojavljajo se novi načini in procesi konkuriranja (povzeto po Kregar Brus, 2009, 13).

Naša država Slovenija je po osamosvojitvi v letu 1991 uvedla socialno tržno gospodarstvo. Glavne značilnosti takšnega gospodarskega sistema so naslednje:

1. Svobodna podjetniška iniciativa, zasebna lastnina kapitala, samostojno oblikovanje cen.
2. Država zagotavlja konkurenco s preprečevanjem monopolov in preprosto mednarodno trgovino, kar je bilo v polni meri uresničeno 1. maja 2004, ko je Slovenija postala polnopravna članica Evropske unije.
3. Država skrbi za razvoj infrastrukture, npr. gradnja avtocest, razvit informacijski sistem, dostop do interneta itd.
4. Država izvaja socialno politiko, in sicer zdravstveno in pokojninski zavarovanje, pomoč nezaposlenim, družinske dodatke, štipendije, neprofitna stanovanja itd.

Ta usmeritev države je privedla do hitrega razvoja podjetništva. V letu 1990 je bilo v Sloveniji približno 1.000 delovnih organizacij in 25.000 obrtnikov, danes pa se število podjetij in organizacij giblje okoli 140.000, od tega:

- približno 50.000 kapitalskih gospodarskih družb;
- približno 65.000 osebnih gospodarskih družb;
- približno 25.000 zavodov in drugih organizacij.

Republika Slovenija je od 1. maja 2004 polnopravna članica Evropske unije. V letu 2010 je postala članica OECD kot 32 država najbogatejših po naslovu bruto družbenega produkta na prebivalca (v letu 2008 18.366 evrov, v letu 2009 znižanje na 17.092 evrov).

Slovensko gospodarstvo je z vstopom naše države Slovenije v polnopravno članstvo v Evropsko unijo stopilo na pot prilagajanja. Dejstvo je, da je v teh razmerah uspešnost podjetij odvisna predvsem od njih samih oziroma od njihove sposobnosti prilagajanja spremenljivim razmeram. Potrebno je poznavanje informacij o vplivnih dejavnikih, poznavanje potreb tržišča, sposobnost hitrih in pravilnih odločitev za prilagajanje spremembam in izpopolnjevanje organizacijske kulture ter družbene odgovornosti.

V takšnih razmerah poslovanja je vedno pomembnejša strokovna usposobljenost zaposlenih in zavedanje, da so se z vstopom v Evropsko unijo odprle tudi nove poslovne priložnosti, ki jih ponuja velikanski notranji trg članic:

- odpravljeni so carinski in uvozni stroški med članicami;
- poenoteni so tehnični standardi;
- hitrejše so logistične povezave med članicami in omogočen je hitrejši pretok blaga ter ljudi;
- lažji je dostop do novih tehnologij in znanj.

Pomembno je tudi, da so slovenski proizvodi in storitve pridobili na svetovnem trgu novo priložnost zaradi izvora iz Evropske unije.

### 1.3 EKONOMSKI SISTEM V SLOVENIJI

Veda, ki proučuje delovanje narodnega gospodarstva, se imenuje makroekonomija. Proučevanje celotnega narodnega gospodarstva poteka na ravni agregatnih količin: gospodarska rast, bruto družbeni proizvod, brezposelnost, inflacija in plačilna bilanca države.

Glavni problem ekonomskih ved je, kako uskladiti neomejene potrebe ljudi z omejenimi količinami dobrin, zato je potrebno gospodarjenje z dobrinami. Pri tem se je treba zavedati, da je za ljudi motivator za delovanje le nezadovoljena dobrina. Tako kot potrebe so tudi dobrine v različnih oblikah, lahko so materialne ali nematerialne vrste.

Celotno narodno gospodarstvo je sestavljeno iz dveh delov:

- **makroekonomije:** ekonomske vede preučujejo zakonitosti delovanja gospodarstva na narodnem, državnem ali svetovnem nivoju;
- **mikroekonomije:** obravnava ekonomske procese in pojave v gospodarskih družbah – podjetjih in zavodih, gospodinjstvih in na tržišču. Gospodarske družbe so v tržnem sistemu popolnoma samostojne in poslujejo na lastno odgovornost. Glavni kriterij za dolgoročno perspektivo gospodarskih družb v tržnem sistemu je ustrezen tržni delež in potreba po stalni njegovi rasti.

#### 1.3.1 Makroekonomija

Makroekonomijo opredeljujejo trije sektorji gospodarjenja:

1. **Primarni sektor** – obsega pridobivanje surovin za nadaljnjo predelavo. Sem umeščamo rudarstvo, kmetijstvo in ribištvo ter gozdarstvo.
2. **Sekundarni sektor** – obsega predelavo surovin v končne izdelke za porabo. Sem uvrščamo industrijo, gradbeništvo in proizvodno obrt.
3. **Terciarni sektor** – obsega storitvene dejavnosti, ki vključujejo trgovino, transport, gostinstvo in turizem, finančni sistem, komunalo in storitveno obrt.

V nerazvitih državah prevladuje primarni sektor. V industrijsko razvitih državah prevladuje sekundarni sektor. Slovenija pa je visoko razvita država, ki spada med postindustrijske družbe, v katerih prevladuje terciarni sektor gospodarjenja.

#### 1.3.2 Mikroekonomija – gospodarske družbe

V letu 1993 je Državni zbor Republike Slovenije sprejel zakon o gospodarskih družbah. Ta zakon ureja statusna vprašanja gospodarskih družb in podjetij v njihovi lasti, ki so opredeljena kot pravne osebe, ki na tržišču samostojno opravljajo pridobitno dejavnost.

Gospodarske družbe – podjetja so lahko organizirane v eni od naslednjih oblik:

1. **Osebnе družbe** – družbe z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.), komanditne družbe (k. d.) ali v posebni obliki kot samostojni podjetnik. Značilnost osebnih družb je v tem, da ob ustanovitvi ni potrebno vplačati kapitala, da jamčijo upnikom z vsem svojim osebnim premoženjem lastnikov ter da s smrtjo edinega lastnika družba umre.
2. **Kapitalske družbe** – to so družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), delniška družba (d. d.) in komanditna delniška družba (k. d. d.). Te družbe se lahko ustanovijo na

osnovi vplačanega predpisanega zneska kapitala, upnikom pa odgovarjajo le s premoženjem družbe. Predpisan znesek kapitala je lahko vplačan delno v gotovini, in sicer najmanj v višini 50 %, preostali del do druge polovice pa je lahko vložen kot stvarni vložek stvari (npr. osnovnih sredstev) ali reči (npr. patenti, licence ipd.), ki pa morajo biti vrednostno ocenjene s strani sodno zapriseženega cenilca.

Teorija ekonomike gospodarskih družb je v Sloveniji opredeljena kot ekonomika poslovnega sistema. Usmerjena je na proučevanje elementov oziroma prvin poslovnega sistema, na njihovo trošenje in ovrednotenje potroškov, na prihodke od prodaje blaga in storitev ter na ugotavljanje poslovnega izida. Razvoj podjetja je odvisen od doseženega tržnega deleža in možnosti rasti, od donosnosti poslovanja in možnosti regionalnega uspeha.

#### 1.4 EKONOMSKA POLITIKA V SLOVENIJI

S prehodom Slovenije v tržno gospodarstvo je bila po osamosvojitvi odpravljena ena od stalnic socialističnega sistema, to je bila varnost zaposlitve. Med zaposlitvijo ljudi in med učinkovitostjo podjetij je zelo tesna povezava. Če se podjetje zaradi tržnih razmer odloči za povečevanje učinkovitosti poslovanja, se v večini primerov sreča z viškom zaposlenih, zato mora začeti ugotavljati tehnološke viške zaposlenih in ukrepati v smeri zmanjšanja zaposlitve. Za te ljudi poskrbi država z različnimi socialnimi ukrepi, npr. z denarnimi nadomestili, z izobraževanjem in prekvalifikacijo, s programi za samozaposlitev, z javnimi deli ipd. Kljub temu se tudi dogaja, da nekatera podjetja zabredejo v prisilno poravnavo z upniki ali celo v stečaj. Prisilna poravnava in stečaj podjetja ali zavoda se izvedeta preko sodišča.

Prisilna poravnava se izvede v primeru popolne nelikvidnosti oziroma plačilne nesposobnosti, stečaj pa kadar je podjetje pridelalo nepokrito izgubo v poslovanju in je poleg tega še nelikvidno.

Slovenska država je za mnoga slovenska podjetja premajhen gospodarski prostor. Za rast in razvoj naših podjetij je nujnost tržni pristop na širšem področju, na tržiščih Evropske unije, vzhodne in jugovzhodne Evrope in tudi na drugih kontinentih. Največje bogastvo Slovenije so strokovno usposobljeni ljudje s poznavanjem tujih jezikov. Ima pa Slovenija enake probleme kot ves gospodarsko razviti svet – življenjska doba ljudi se podaljšuje, zato je treba podaljševati delovno dobo in upokojitveno starost. Na to po drugi strani vpliva še podaljšano izobraževanje, zato se mladi kadri zaposlijo po 25 letu starosti.

Posamezna podjetja morajo poskrbeti za konkurenčno prednost z organiziranim globalnim pristopom na osnovi:

1. **Ekonomije obsega** – doseganje praga gospodarnosti, s povečanjem izkoriščenosti zmogljivosti in zmanjšano stopnjo deleža fiksnih stroškov v kalkulaciji lastne cene.
2. **Prednosti posameznih lokacij** – morda je ceneje, če posamezne sestavine izdelka izdelujejo v več državah, finalizacijo, raziskave in razvoj pa v tretji državi – domicilni državi blagovne znamke. Bodoče globalno podjetje se bo vsekakor prilagodilo globalnim razmeram.

Nekatera slovenska podjetja so se uspešno usmerila v osvajanje tržišč v vzhodni in jugovzhodni Evropi. Ta podjetja so svoje menedžerje vzpodbudila, da iščejo priložnosti in prednosti, ki jih prinaša globalno sodelovanje. Izmenjava informacij, organizacija seminarjev in konferenc ter izmenjava kadrov ustvarja osebne mreže poznanstev, kar posameznemu menedžerju poveča občutek pripadnosti globalnim razmeram. Bodoče globalno podjetje bo le tisto, ki bo uspelo celotno organizacijo poslovanja uskladiti z globalnimi razmerami.

**POVZETEK**

*V prvem poglavju smo na kratko spoznali ekonomski razvoj v 20. stoletju in prvih desetih letih 21. stoletja ter pridobili okvirno poznavanje ekonomskega sistema in ekonomske politike. Spoznali smo razloge nastanka globalnega tržišča in položaja podjetij v teh razmerah. Ugotovili smo tudi prednosti slovenskega gospodarstva po vstopu Republike Slovenije v polnopravno članstvo Evropske unije.*

*Spoznali smo glavne razlike med makroekonomijo in mikroekonomijo ter vrste gospodarskih družb.*

*Po naši ustavi je zagotovljena svobodna podjetniška iniciativa, kar pomeni, da lahko vsakdo ustanovi svoje podjetje. Za takšno odločitev je potrebno imeti znanje v obliki podjetniške ideje, kapital za začetek poslovanja in pogum za samozaposlitev. Naša država vsako leto take odločitve na različne načine podpira, tudi s finančnimi subvencijami. Obiščite na vaši upravni enoti agencijo VEM ali e-VEM in se prepričajte o teh možnostih.*

*Priporočam vam, da po možnosti vsaj občasno berete tudi poslovni tisk, npr. časopis Finance, in še sami spremljate gospodarska dogajanja.*



1. Kateri trije tehnični izumi v 20. stoletju so povzročili nastanek globalnega tržišča?
2. Kateri štirje ukrepi zagotavljajo socialno tržno gospodarstvo?
3. Kaj veste o makroekonomiji?
4. Opišite razlike med osebnimi in kapitalskimi gospodarskimi družbami.
5. Kako lahko posamično podjetje na globalnem tržišču doseže konkurenčno prednost?
6. Obrazložite, kaj je gospodarstvo in kaj obsega negospodarstvo.
7. Na upravni enoti se pozanimajte o agenciji VEM in e-VEM.

**Vaja 1: Vpliv strukture prebivalstva na gospodarstvo**

1. S katerimi problemi, ki so razvidni iz tabele 1, se ukvarja slovenska vlada? Kako uspešno jih vlada rešuje – podajte lastno oceno.

Tabela 1: Prebivalstvo Slovenije po kategorijah aktivnosti

Otroci, dijaki, študentje 650.000 ali 30 %	Brezposelni 100.000 ali 5 %	Upokojenci 522.000 ali 27 %	Zaposleni 785.000 ali 40 %
--	--------------------------------	--------------------------------	-------------------------------

2. Kaj so vaši cilji čez 3, 5 ali 10 let ?



**Priporočljiva literatura in viri za poglobljanje** 1. poglavja Svetovno, evropsko in slovensko gospodarstvo:

1. Gospodarska zbornica Slovenije ([www.gzs.si](http://www.gzs.si)).
2. Internacionalizacija poslovanja podjetja ([www.igd.com](http://www.igd.com)).
3. Kregar Brus, A. *Strateški razvoj podjetja*. Celje: FKPV, 2009.
4. Možina, S., et. al. *Menedžment*. Radovljica: Didakta, 1994.
5. Obrtna zbornica Slovenije ([www.ozs.si](http://www.ozs.si)).
6. Stara in nova ekonomija ([www.ventures.com](http://www.ventures.com)).
7. Zakon o gospodarskih družbah.

## 2 POSLOVODENJE – OPREDELITEV POJMOV

### 2.1 UVOD

Poslovanje pomeni vodenje poslovanja, ki obsega vodenje ljudi v podjetju, vodenje poslovanja podjetja in usmerjanje poslovnih virov, to je elementov oziroma prvin poslovnega procesa.

Velika podjetja so sestavljena iz večjega števila oddelkov, služb in poslovnih enot, ki bi s svojo dejavnostjo lahko nastopale tudi v različnih gospodarskih panogah in imele povsem svoje stranke ter lastno razvojno usmerjenost. Poznano je, da vsako podjetje potrebuje nabavo, trženje, prodajo, računovodstvo, kadrovsko službo itd. Podjetje doseže konkurenčno prednost, če uspe dobro povezati oddelke, službe in poslovne enote v učinkovit sistem.

Poslovanje izvajajo poklicni vodje – managerji ali menedžerji. Sodobna organizacija poslovanja pozna tri nivoje, in sicer nižjega (vodenje oddelkov ali služb), srednjega (vodenje sektorjev ali projektov) in višjega, ki je v bistvu vodenje uprave gospodarske družbe.

Menedžer usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka, službe, sektorja ali celotnega podjetja ali zavoda. Zaposleni opravljajo delo kot delavci v nabavi, proizvodnji, trženju, prodaji, vzdrževanju, informiranju, administriranju, računovodstvu itd. Vso to delo je potrebno in pomembno, ni pa to menedžersko opravilo.

Menedžerji morajo skrbeti za doseganje ciljev podjetja, npr. če je cilj proizvodnja cenovno konkurenčnih in kakovostnih izdelkov ali storitev, morajo menedžerji to znati in uspeti uresničiti. Imajo pa na razpolago vsaj pet možnih ukrepov:

1. zmanjševanje stroškov poslovanja,
2. preureditev delovnih postopkov s spremembo tehnologije,
3. uvedba novih standardov kakovosti,
4. izboljšanje organizacijske kulture s spodbujanjem inovacij in zbiranjem koristnih predlogov
5. povečevanje produktivnosti dela (povzeto po Možina, 1994, 15 in 16).

Podjetja in zavodi imajo na razpolago veliko načinov za povezovanje delovanja posameznikov, oddelkov ali služb in poslovnih enot z glavnimi cilji celotnega podjetja ali zavoda.

### 2.2 POTREBNO ZNANJE IN KOMPETENCE MENEDŽERJEV

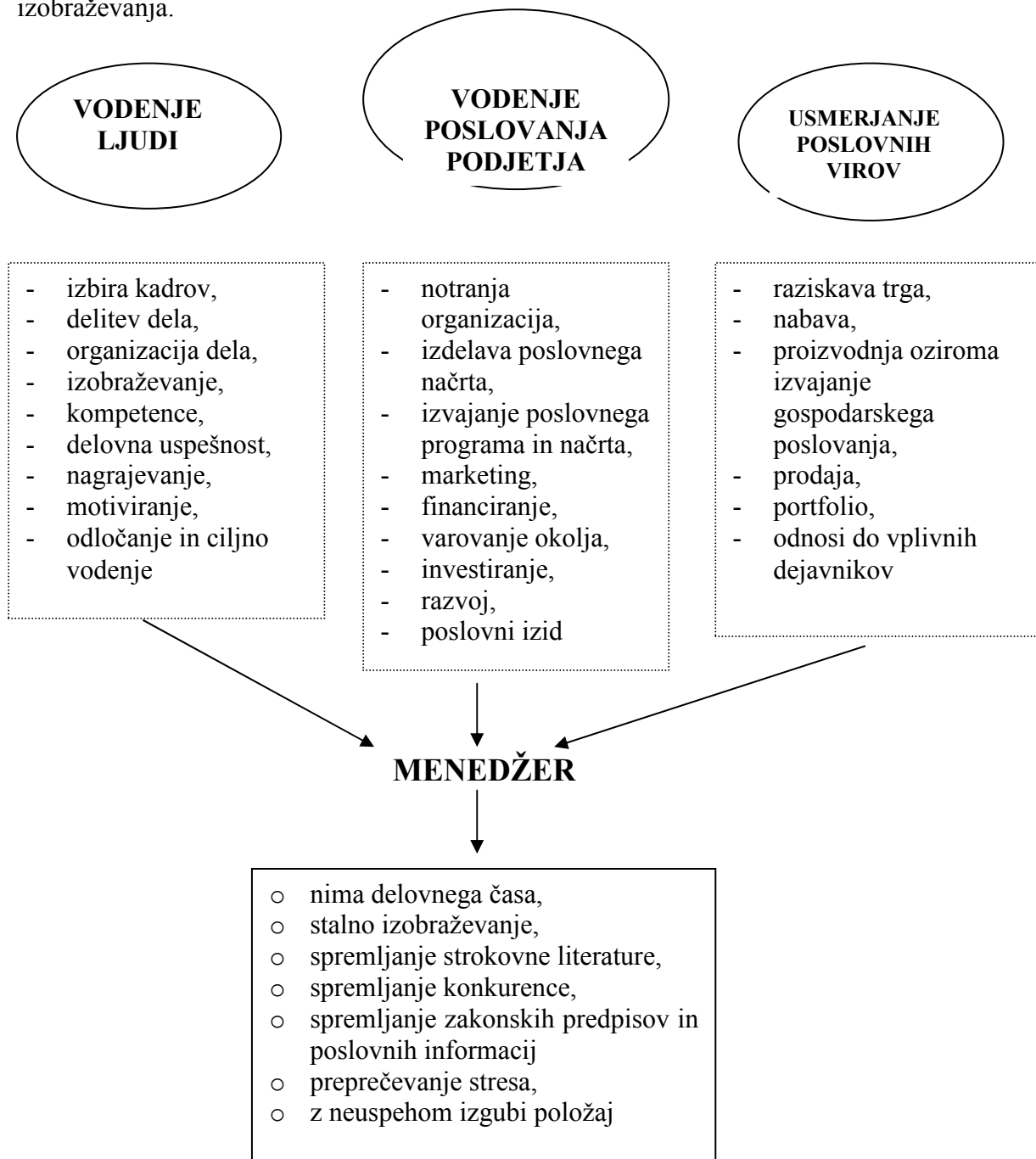
**Menedžer ali vodja vodi ljudi, poslovanje podjetja in usmerja materialne vire programske usmeritve.** Vsebina poslovanja je odločanje o izbiri med različnimi možnostmi delovanja podjetja za doseganje izbranih in postavljenih ciljev.

Na sliki 1 si oglejte, kaj vse obsega vodenje ljudi v podjetju ali zavodu, kaj vse obsega vodenje poslovanja in kaj pomeni usmerjanje poslovnih virov.

Tako lažje razumemo, da je delovanje menedžerja obsežno in zahtevno, zakaj nima delovnega časa in zakaj je potrebno vseživljenjsko učenje in izobraževanje. Spreminjajo se razmere v okolju in v podjetju ali zavodu, nova spoznanja v znanosti vplivajo na potrebo po novih

znanjih, novi proizvodi so zahtevnejši za obvladovanje uporabe. Trenutni primeri novih proizvodov so, npr. digitalna TV ali tridimenzionalna TV. Podjetja in zavodi napovedujejo odpravo uporabe pisarniškega materiala, ker je to dvojnost zapisov poslovnih dogodkov, saj zadošča elektronski zapis.

Kot bodoči ekonomisti boste sčasoma postali tudi menedžerji in boste morali stalno dokazovati usposobljenost za uspešnost poslovanja, zato se zavedajte pomena znanja in izobraževanja.



Slika 1: Naloge menedžerjev  
Vir: Kregar, 2007, 6

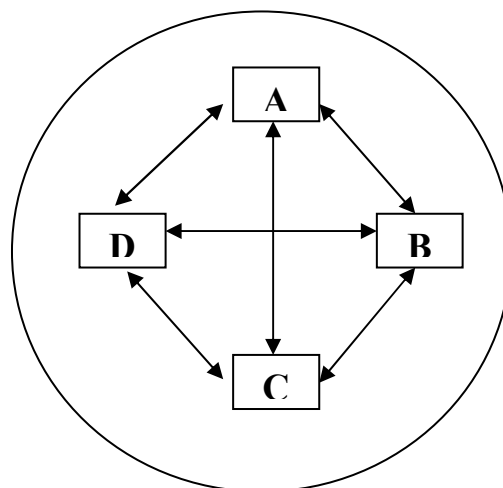
Uspešen menedžer je tisti menedžer, ki je uspešen na dolgi rok. Uspešnost menedžerja je odvisna od njegovega znanja, ki mora biti vsestransko.

Vodenje je povezano z razumevanjem in upoštevanjem interesov posameznikov za učinkovito doseganje posamičnih in skupnih ciljev. Odločanje menedžerjev je lahko rutinsko ali ustvarjalno, vendar je pomembno stalno poznavanje sprememb na lokalnem in globalnem trgu.

Menedžment zahteva v bistvu zaupniški poklic, saj lastniki oziroma ustanovitelji podjetja poverijo obsežno razpolaganje z organiziranjem ljudi, usmerjanjem s poslovnimi viri in vodenjem poslovanja podjetja. Osnova za tako odločitev lastnikov oziroma ustanoviteljev podjetja je zaupanje v poslovodne in voditeljske sposobnosti izbranih menedžerjev in v njihove moralne lastnosti. Zelo pomembno je spoznanje, da menedžer ne more dolgoročno učinkovito voditi podjetja, če ne spoštuje moralnosti ravnanja pri vodenju poslovanja.

### 2.3 NALOGA IN VLOGA VODJE

Vsako podjetje je določena oblika timske organizacije. Organizacijsko strukturo podjetja sestavlja večje število delovnih skupin, ki morajo biti medsebojno povezane in usmerjene k doseganju skupnega cilja. To pomeni, da morajo biti cilji vsake posamezne delovne skupine podrejeni skupnemu cilju. Vodja delovne skupine mora skrbeti, da so sodelavci seznanjeni s cilji delovne skupine kot tudi s cilji podjetja kot celote, saj je to osnova, na kateri sodelavci enačijo svoje cilje s skupnimi cilji. Iz teorije in prakse je poznano, da je neka delovna skupina uspešna le, če so medsebojni odnosi v skupini podpirajoči.



Slika 2: Oblika medsebojnih odnosov – komunikacije A, B, C in D članov delovne skupine  
Vir: Kregar, 2007, 8

Osnovne značilnosti delovne skupine, ki dobro deluje, ki je uspešna in razvojno naravnana, so predvsem v normalni delovni morali, ki je razvidna iz delovnega vzdušja, aktivnega sodelovanja z vodstvom in člani delovne skupine. Pogoj pa je, da so ljudem znane zadolžitve in merjenje uspešnosti.

Podjetja imajo na razpolago veliko načinov za povezovanje dejanj posameznikov s skupnimi cilji delovne skupine in podjetja kot celote. Pomembno je, da vodstvo doseže razvoj delovne skupine tako, da ustvari primerno delovno moralo in odgovornost, da vzpodbuja medsebojno komunikacijo in delovno sodelovanje ter da uvaja in pospešuje inovativne pristope za doseganje želenih rezultatov.

## 2.4 NAČINI IN OBLIKE VODENJA

Po klasičnih metodah teorije organizacije (hierarhija, enotnost vodenja in ukazovanja, kontrolni razpon ipd.) v sedanjih razmerah ne moremo vzpostaviti in zagotoviti uspešnega poslovanja.

Najuspešnejši način vodenja podjetja ali delovne skupine je demokratsko vodenje sodelavcev z razvitim smislom za sodelovanje.

Vodja mora znati poskrbeti, da ljudje spreminjajo obnašanje na osnovi spoznanja o posledicah. Na kakšen način naj vodja to doseže? Nekaj značilnih pristopov:

- na vsako neprimerno obnašanje člana delovne skupine je potrebno reagirati sproti;
- ni primerno samo opozarjanje na napake, da ne nastopi razočaranje in da član delovne skupine ne občuti potrebe, da bi se branil;
- članu delovne skupine je potrebno pojasniti, kaj in zakaj ni bilo v redu in ga pravzaprav poučiti o pravilnem ravnanju.

Vodenje delovne skupine je stalno, tako rekoč nikoli končano delo, menjajo se ljudje, spreminjajo se razmere znotraj in zunaj podjetja, spreminjajo se cilji, rastejo potrebe ipd.

Obseg nalog in vlog vodje najbolj ponazorimo s sliko:

	<b>POZNANO NAM</b>	<b>NEPOZNANO NAM</b>
<b>POZNANO DRUGIM</b>	I. Področje prostih aktivnosti	II. Slepo področje
<b>NEPOZNANO DRUGIM</b>	III. Skrito področje	IV. Neznano področje

Slika 3: Joharyjevo okno

Vir: Možina, 1994, 222

Ko oblikujemo delovno skupino in ko se ljudje med seboj spoznavajo, najraje opravljajo dela iz svojega I. področja. Med ljudmi v skupini je malo medsebojnih komunikacij. Sčasoma se ljudje medsebojno ujamejo in s tem se prične širiti I. področje in zmanjševati področje III. Ljudje vse manj skrivajo svoje delovanje in znanje, misli in občutke. Posamezniki postajajo člani skupine. Večji problem je zmanjševanje II. področja, kajti ljudje se sami od sebe ne oprimejo aktivnosti, za katere ne poznajo učinkov. Tu nastopi vloga vodje, da ljudem pomaga s svojim znanjem in izkušnjami.

Končni cilj vodje delovne skupine je, da področje I. razširi na vsa štiri področja s stalnim lastnim učenjem in usposabljanjem ter prenašanjem znanja na člane delovne skupine.

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Uspešen vodja sodeluje s člani delovne skupine v ustvarjanju ugodnega vzdušja za doseganje organizacijskih ciljev.

Osnovne tri sestavine vodenja predstavljajo vodjo, člane delovne skupine in specifično situacijo. Sporazumevanje med vodjo in člani delovne skupine mora zadovoljiti obe strani, pomembno pa je, da ljudje občutijo, da vodje vedo, kaj hočejo.

## 2.5 PROCESI VODENJA V ORGANIZACIJI

Sodobna podjetja poznajo tri ravni menedžmenta:

1. **Nižji menedžer:** je neposredno odgovoren za proizvodnjo izdelkov ali storitev (npr. vodja prodaje, oddelkovodja) – največ časa porabi za usklajevanje dela v delovni skupini in za sprotno reševanje problemov v poslovanju.
2. **Srednji menedžer:** usklajuje delo nižjih menedžerjev, to so npr. vodje ali direktorji sektorjev, področij, kot so proizvodnja, marketing itd. Ti menedžerji dobivajo široka pooblastila višjega menedžmenta glede politike in strategije dela za izvajanje poslovnih ciljev in načrtov, ki jih srednji menedžerji izvršujejo.
3. **Višji menedžer:** je odgovoren za splošno usmerjanje dejavnosti podjetja, to so npr. člani uprave, izvršilni direktorji, direktorji podružnic itd. Višji menedžerji opredeljujejo vizijo, poslanstvo, politiko, cilje in strategijo za celotno podjetje ali zavod.

Višji menedžerji navadno predstavljajo in zastopajo podjetje v javnosti, v poslovnih in upravnih zadevah, vodijo poslovne razgovore s poslovnimi partnerji in pridobivajo ustrezne informacije. V podjetju pa ti menedžerji posredujejo cilje zaposlenim po hierarhiji navzdol.

Naloge celotnega menedžmenta so naslednje:

- usklajevanje človeških, materialnih in finančnih virov s cilji podjetja;
- razvijanje organizacijske kulture, kar pomaga doseči skupne in posamezne cilje;
- priprava poslovnih načrtov;
- izvajanje poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave;
- sodelovanje z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe.

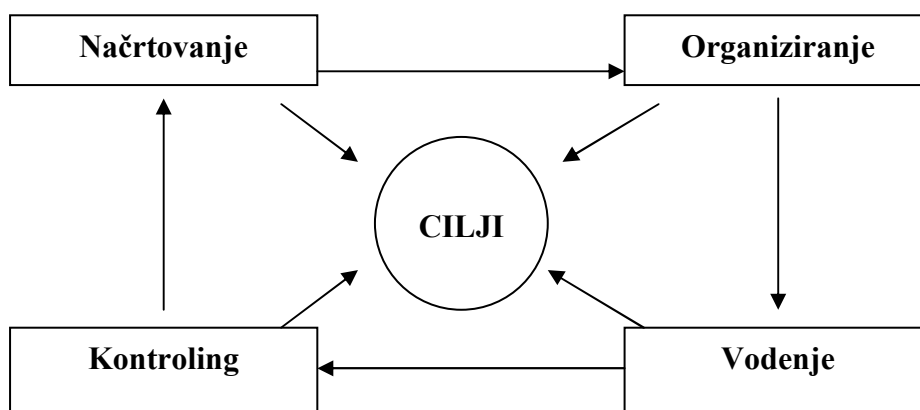
Menedžment, ki ga v grobem lahko opredelimo kot stalno ustvarjalno dejavnost iskanja ciljev ter usmerjanja v njihovo uresničitev, je zapleten proces, ki ga sestavlja vrsta različnih funkcij:

**Načrtovanje** – proces postavljanja ciljev in odločanje o tem, kako jih doseči.

**Organiziranje** – priprava človeških in drugih virov tako, da bodo cilji lahko doseženi.

**Vodenje** – vplivanje na sodelavce, da opravijo delo, ki je potrebno za doseganje ciljev.

**Kontroling** – proces usmerjanja dejavnosti tako, da se bodo rezultati ujemali s pričakovanimi standardi in cilji podjetja.



Slika 4: Naloge in vloge menedžerjev  
Vir: Možina, 1994, 19

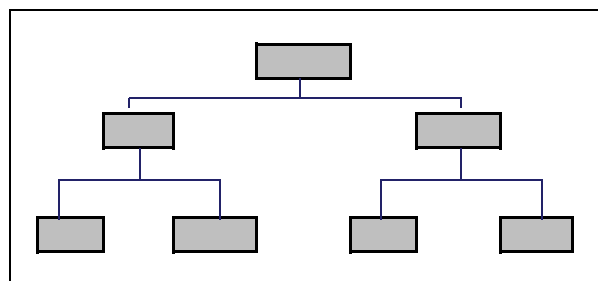
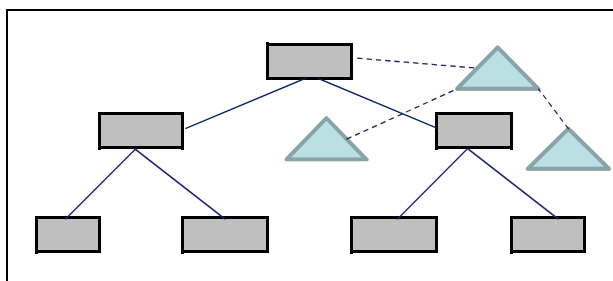
Odločanje v podjetjih se najpogosteje razčlenjuje na dva dela (povzeto po Hočevar, 2007, 232):

- odločanje o načrtih podjetja in
- presojanje izvedbe poslovnega procesa.

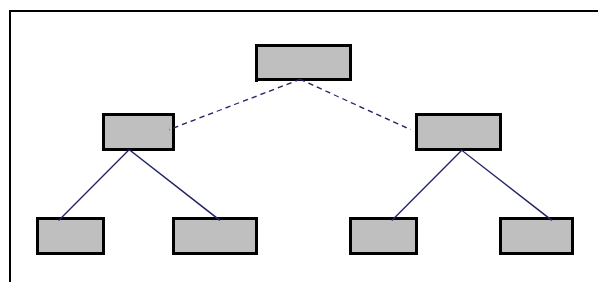
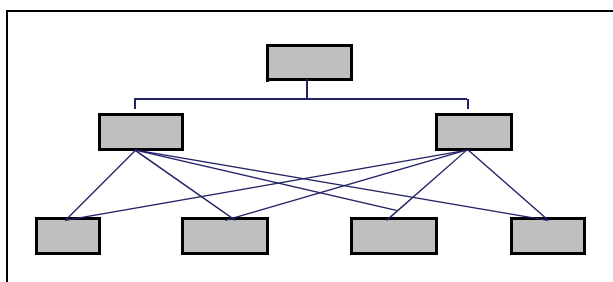
Običajno je težji del poslovanja izvedba poslovnega procesa, saj je odvisna od notranje strukture in delovanja podjetja ter vpliva sprememb v okolju.

## 2.6 PREGLED ORGANIZACIJSKIH SHEM

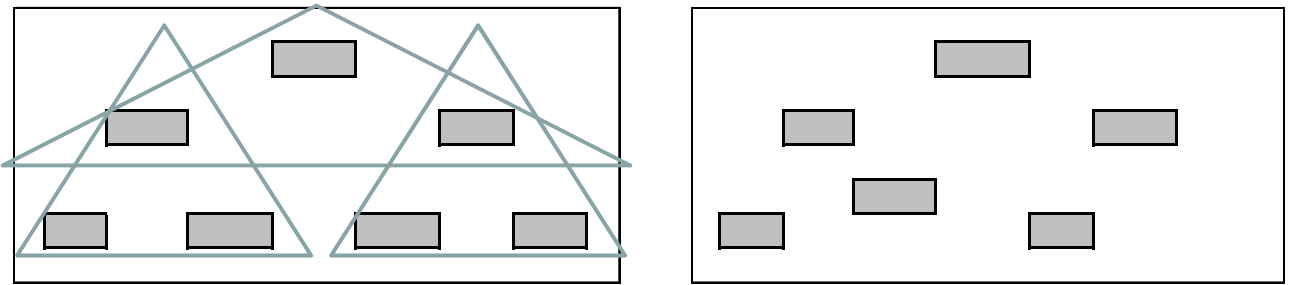
1. **Vertikalna centralizacija** – vso dejavnost vodi uprava oziroma višji menedžment.



2. **Funkcionalna zgradba** – vsi nivoji menedžmenta samostojno vodijo svoje področje.



### 3. Decentralizacija – povezave med nivoji menedžmenta so ohlapne ali jih ni.



Slika 5: Organizacijske sheme

Vir: Možina, 1994, 382

Slika 5 kaže pregled razlik med različno oblikovanimi organizacijskimi shemami.

Organizacijska shema je graf, ki prikazuje odnose nadrejenosti in podrejenosti funkcij ali sektorjev, oddelkov ali služb in položaje posameznikov znotraj organizacije. Črte ali povezave med sektorji ali oddelki pomenijo komunikacije: navzdol se prenašajo ukazi, navzgor potekajo poročila, kar predstavlja osnovo dobrega delovanja sistema.

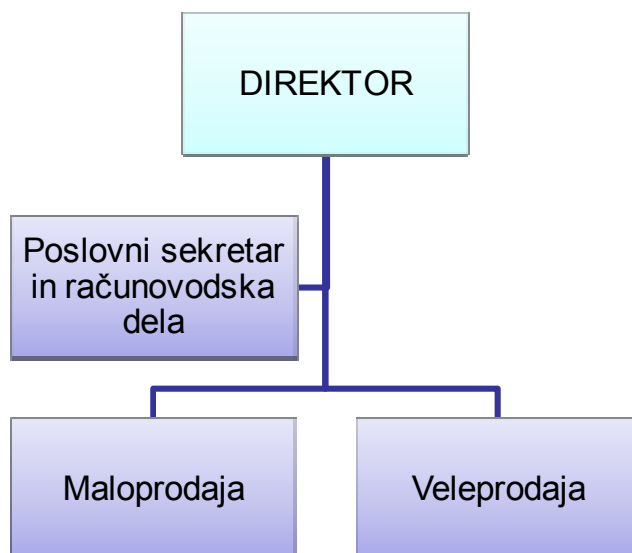
Organizacijska shema je lahko splošne narave – makroshema ali podrobna oziroma mikroshema. Na ta način lahko prikažemo podjetje ali zavod v celoti, lahko pa posamezne dele, npr. sektor, oddelek, službo ali delovno skupino in posamezna delovna mesta.

Za vsako posamezno delovno mesto je potrebno določiti število izvajalcev. V današnjih razmerah je težko na dolgi rok pravilno opredeliti potrebno število delavcev, zato narašča zaposlovanje za določen čas.

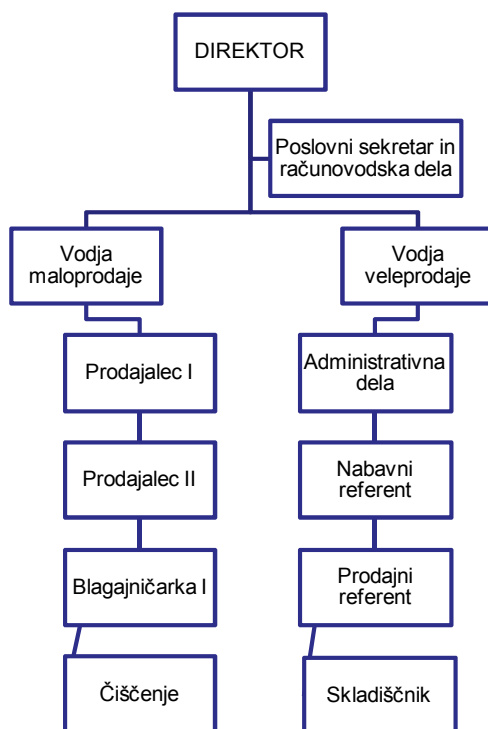
Poleg organizacijske opredelitve je pomemben akt razvid delovnih mest z opredelitvijo delovnih nalog. Delovne naloge izhajajo iz postavljenih ciljev poslovanja in prikazujejo človekovo namensko delovanje. Za strokovno izvajanje delovnih nalog je potrebno znanje in izkušnje, sposobnosti ter psihične in fizične lastnosti. Poleg tega pa so potrebne še informacije, kaj in kako opravljati delo.

**Makroshema podjetja ali zavoda** predstavlja osnovno delitev organizacije dela po oddelkih oziroma področjih. V našem primeru bomo prikazali obe organizacijski shemi na primeru trgovskega podjetja.

Mikroshema podjetja ali zavoda je namenjena prikazu celotne delitve dela na posamezna delovna mesta. Mikroshema se prilagaja razmeram v podjetju, ki zavisijo od vpliva sprememb v okolju, npr. povečanje povpraševanja vpliva na povečanje zaposlitve, zmanjšanje nakupov pa na ukinjanje delovnih mest.



Slika 6: Makroshema trgovskega podjetja  
Vir: Ivanuša Bežjak in Kregar, 2004, 43



Slika 7: Mikroshema trgovskega podjetja  
Vir: Ivanuša Bizjak in Kregar, 2004, 43

## POVZETEK

V poglavju Poslovanje – opredelitev pojmov smo spoznali potrebne sposobnosti ali kompetence za vodenje ljudi in vodenje poslovanja podjetja ter kaj pomeni usmerjanje poslovnih virov. Spoznali smo tudi pomen znanja za urejanje medsebojnih odnosov v delovni skupini ter tudi na splošno naloge in vloge menedžerjev. Sodobna podjetja in zavodi poznajo le tri ravni menedžmenta, in sicer **nižji menedžer** (vodje oddelkov ali služb), **srednji menedžer** (vodje sektorjev) in **višji menedžer** (člani uprave podjetja ali zavoda).

Organizacija pomeni vzpostavljanje razmerij in medsebojnih odnosov ter struktur (tehnične, organizacijske, komunikacijske in motivacijske) s ciljem poslovanja podjetja ali zavoda na najuspešnejši način. Vse to se ureja s strukturo notranje organizacije, ki določa pravila in način izvajanja delovnih nalog ter se prikazuje z organizacijsko shemo.

Glavne pomembne naloge menedžerjev se nanašajo na uresničevanje postavljenih ciljev tako, da dejavnosti načrtujejo, organizirajo delovanje, vodijo poslovanje in nadzirajo oziroma kontrolirajo delo ter rezultate dela.

**Preizkusite pridobljeno znanje in ga uporabite pri skupinskem učenju katerega koli predmeta.** Nekdo od vas se bo moral opredeliti za vodjo skupine, ki bo določil kraj in čas za učenje, način dela ter metode in sredstva, npr. literaturo ali izvajanje vaj in se bo moral opredeliti za neko obliko nadzora, da se skupinsko učenje ne pretvori v neskončne razprave o nepomembnih stvareh.



1. Kaj je poslovođenje oziroma vodenje poslovanja?
2. Kaj vse obsega vodenje ljudi ?
3. Opišite vodenje poslovanja podjetij.
4. Opišite pomen Joharyjevega okna.
5. Obrazložite vse tri ravni menedžmenta.
6. Razčlenite pomen in naloge ter vlogo menedžerjev.
7. Opišite vlogo nižjih menedžerjev v različnih organizacijskih shemah.
8. Poimenujte in opišite osnovne naloge ravnatelja vaše šole in enega vaših predavateljev.
9. Kaj pomenijo linije med menedžerskimi ravnmi in zakaj nastajajo motnje?
10. Razložite razlike med makroshemo in mikroshemo.

## Vaja 2: Organizacijska shema

Narišite organigram vašega podjetja oziroma podjetja ali zavoda, v katerem ste opravljali praktično izobraževanje ali študentsko delo, in podrobno narišite makro- in mikroshemo vašega sektorja.



**Priporočljiva literatura in viri za poglobljanje znanja** o 2. poglavju Poslovanje – opredelitev pojmov:

1. Hočevar, M. *Kontroling stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2007.
2. Ivanuša Bezjak, M., in Kregar, V. *Osnove poslovanja*. Celje: VKŠ, 2004.
3. Kregar, V. *Poslovanje*. Celje: Abitura, 2007.
4. Možina, S., et. al. *Menedžment*. Radovljica: Didakta, 1994.

### 3 METODE IN TEHNIKE ORGANIZIRANJA DELA

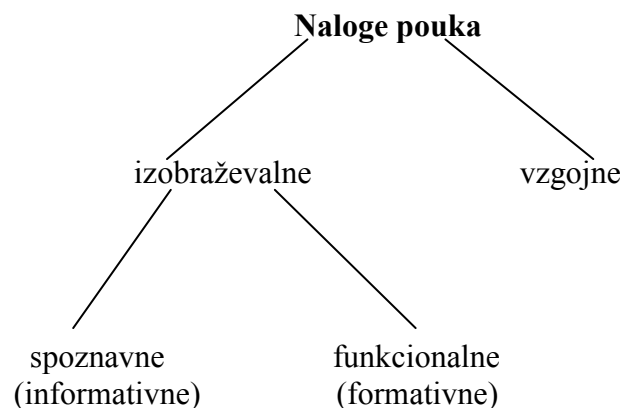
#### 3.1 UVOD

**Organiziranje pomeni uvedbo oziroma uvajanje medsebojnih razmerij in potrebnih struktur** – tehnične, komunikacijske, oblastno-avtoritativne in motivacijske.

Izhajajmo iz primera podjetnika, ki je pred leti ustanovil gospodarsko družbo, d. o. o., oziroma podjetje. Vsa dela, od nabave materiala, predelave v izdelke ali storitve, prodaje in obračun, je izvajal sam, le knjigovodstvo in obračun poslovanja mu je izvajal računovodski servis. Bil je zelo uspešen, zato je imel vedno več naročil, tako da ni več zmozel vsega. Začel je zaposlovati druge ljudi v proizvodnji, nato v skladišču in nabavi ter končno tudi v prodaji in obračunu. Nazadnje je ugotovil, da bi bilo dobro zaposliti še pomočnika, ki ga bo čez leta lahko nadomestil. Pomembne sestavine so še odgovornost za opravljeno delo in potrebne kompetence.

Spoznali bomo še podjetje v okolju in vplivne dejavnike ter medsebojne odnose in vplive ter tudi tržni delež in poslovne funkcije. Podrobneje bomo proučili vlogo fonda delovnih ur na posameznem delovnem mestu.

Kompetence boste najlažje razumeli, če si ogledamo proces izobraževanja.



Slika 8: Kompetenca v izobraževanju  
Vir: Medveš, 2010, 5

Kompetence posameznika na delovnem mestu v podjetju ali zavodu, npr. strokovnost in etičnost, so lahko v treh oblikah:

- **Spoznavne ali kognitivne** – to pomeni uporabo teorij ali izkušenj, npr. za položaj tržnika je potrebna ekonomska izobrazba VI. ali VII. stopnje.
- **Uporabne ali funkcionalne** – spretnost izražena kot sposobnost uporabe pripomočkov – intelektualnih, jezikovnih, komunikacijskih ali tehničnih, npr. znanje uporabe ustreznih računalniških programov in angleškega jezika ter vozniški izpit.
- **Etične** – reševanje situacij na podlagi vljudnosti in poštenja do vseh ljudi.

Podjetje ali zavod naj v cilju dobrega poslovanja skrbi za ustrezno in pravilno informiranost zaposlenih, saj je težko dosegati cilje, če jih zaposleni ne poznajo.

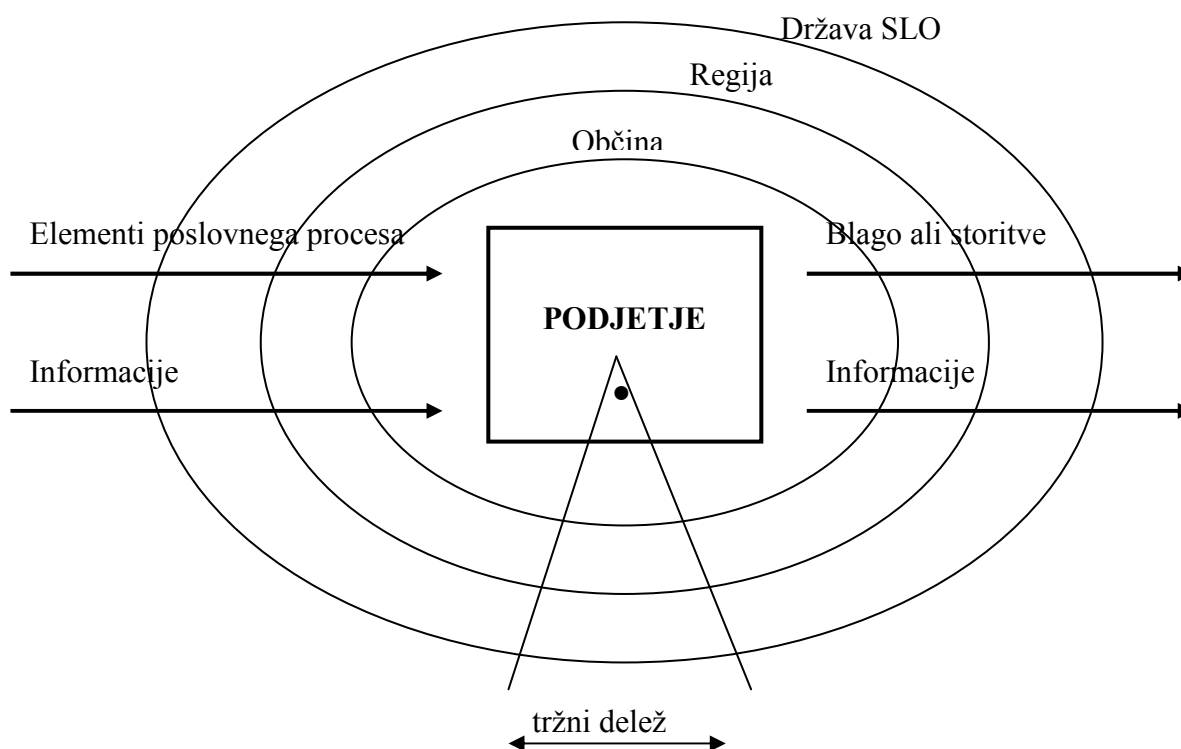
V poglavju Metode in tehnike organiziranja dela bomo spoznali pomen izračuna fonda delovnih ur in finančne posledice nedela. Spoznali bomo kompetence, ki pomenijo, da človek zna uporabljati pridobljeno znanje. Ugotovili bomo tudi, kaj je projekt in kakšni obliki projektne organiziranosti obstajata.

### 3.2 ODNOSI MED PODJETJEM IN OKOLJEM

Vsako podjetje posluje v nekem okolju, ki je zunanje poslovno območje podjetja. Okolje vpliva na poslovanje podjetja, zato mora podjetje te vplive poznati in jih spremljati, ker se spreminjajo, npr. zakonski predpisi, ukrepi gospodarske in kreditno monetarne politike, običaji, ponudba in povpraševanje na tržišču, kupna moč prebivalstva, gibanje cen, obnašanje potrošnikov.

Seveda pa tudi podjetje vpliva na okolje. Ta vpliv mora biti organiziran v obliki stikov z javnostjo (npr. objava poslovnega izida, tiskovne konference, dnevi odprtih vrat ipd.) ter v obliki oglaševanja, prodajnih akcij ter udeležbe na sejmih in razstavah.

*EII*



Slika 9: Podjetje v okolju  
Vir: Prirejeno po Možina, 1994, 71

**Tržni delež podjetja je treba vsako leto izračunati, da lahko primerjamo napredek ali stagnacijo v poslovanju.** Izračunamo ga tako, da primerjamo dosežen celotni prihodek od prodaje blaga in storitev z velikostjo tržišča enake ali zelo podobne dejavnosti. Podatke o velikosti tržišča Slovenije objavlja Zavod za statistiko vsako leto maja za preteklo leto po občinah in po dejavnostih v publikaciji Statistični letopis Slovenije. Bistvo doseganja tržnega

deleža je preseganje praga gospodarnosti – celotni stroški poslovanja morajo pokriti stroške poslovanja.

Večino tržne vrednosti sodobnih podjetij predstavljajo ljudje, njihovo znanje in informacije, veščine in kompetence, kar menedžerska stroka opredeljuje kot mehke ali neopredmetene dejavnike. Ostale prvine poslovnega procesa – delovna ali osnovna sredstva (zemljišča, poslovne in delovne zgradbe, stroji in naprave) ter predmeti dela v vseh pojavnih oblikah (surovine, proizvodi, energija, denar, terjatve ipd.) – so opredmeteni dejavniki.

Poznavanje informacij je za uspešno vodenje poslovanja vse pomembnejše, saj je treba poznati zakonske predpise tržnega področja, razmere na trgu dela, delovanje konkurence in razmere na finančnem področju.

V vsakdanjem življenju nenehno sprejemamo množico informacij, jih v svojih glavah ohranjamo in predelujemo ter se odločamo. Tudi podjetje je živ organizem, v katerem informacije vplivajo na odločitve. Ni mogoče uspešno načrtovanje, odločanje, vodenje tekočega poslovanja in nadzora, če ne poznamo informacij iz okolja in informacij v podjetju, ki kažejo na stanje v podjetju in na njegovo delovanje.

Pripadnost podjetju, zainteresiranost za njegov uspeh in ugled ter dobre medsebojne odnose ustvarjamo s pravilno informiranostjo zaposlenih.

Ustrezno obveščenost zaposlenih lahko uprava podjetja ali zavoda doseže tako, da ob vsakem izplačilu plač priloži obvestilo o poslovanju v preteklem mesecu. To je vsekakor pomemben način za preprečevanje vpliva govoric.

### 3.3 VLOGA IN POMEN POSLOVNIH FUNKCIJ

Poslovanje podjetja kot poslovni proces lahko razčlenimo po sektorjih na posamezne službe in opravila:

SPLOŠNI SEKTOR	TEHNIČNI SEKTOR	KOMERCIALNI SEKTOR	RAČUNOVODSKO-FINANČNI SEKTOR
Delovna razmerja	Vzdrževanje osnovnih sredstev	Nabava blaga	Obračun in evidenca nabave in prodaje
Sprejem in odprava pošte	Investicije	Skladiščenje	Evidenca osnovnih sredstev in drobnega inventarja
Informiranje in odnosi z javnostjo	Informacijski sistem	Embaliranje blaga	Obračun plač
Pravna vprašanja	Energetika	Transport	Računovodski izkazi
Izobraževanje kadrov	Študij dela in časa	Uvoz in izvoz	Plačilni promet
	Varstvo pri delu	Trženje	Kontroling
		Oglaševanje	Letni obračun poslovanja
		Prodaja blaga	

Slika 10: Poslovne funkcije po sektorjih  
Vir: Kregar, 2007, 14

Vsako podjetje in tudi zavod je notranje organiziran po poslovnih funkcijah v obliki sektorjev. Osnovne funkcije so štiri, kot je razvidno iz slike 10, in sicer kadrovska, ki je običajno organizirana v splošnem sektorju, in tehnična, ki je najbolj razvita v proizvodnih podjetjih. Obsežna je še tržna funkcija v sklopu komercialnega sektorja ter finančno-računovodska funkcija.

Te funkcije so razčlenjene za srednje in nižje menedžerje glede na dejavnost in velikost sistema.

Podjetnik, ki ustanovi podjetje, opravlja v začetnem obdobju vse dejavnosti in poslovne funkcije sam. Sam je lastnik podjetja in ga sam upravlja ter vodi: načrtuje cilje, organizira poslovanje, izvaja delovne naloge oziroma izvaja dejavnost, ki jo tudi sam nadzira. Vse to zmore le nekaj časa, dokler obseg poslovanja ne preseže delovne zmožnosti enega človeka. Ko se podjetje razširi in poveča obseg poslovanja, podjetnik zaposli delovno silo in začne deliti celotno delo na več izvajalcev, sam pa se ukvarja z upravljanjem in vodenjem. Lahko se pokaže potreba po zaposlitvi menedžerja, zato se podjetnik omeji le na upravljanje, kar pomeni, da določa temeljno usmeritev, vizijo, cilje, smotre in merila uspešnosti poslovanja podjetja.

Na ta način se postopoma izoblikujejo tri temeljne vloge, ki veljajo v vseh velikih podjetjih ali zavodih, in to ne glede na obliko gospodarske družbe ali dejavnost. To so vloge upravljalcev, menedžerjev in izvajalcev delovnih nalog.

Iz treh temeljnih vlog izhaja tudi temeljna delitev dela:

1. **Upravljanje je naloga lastnikov**, npr. skupščine delničarjev in nadzornega sveta. Upravljanje obsega izvirne odločitve o smotrih razvojne in poslovne narave.
2. **Menedžment ali poslovodstvo** – vrhovnega menedžerja postavljajo lastniki oziroma organ upravljanja – to je direktor podjetja ali predsednik uprave, ki si izbere srednji menedžment, ti pa vsak svoj nižji menedžment.
3. **Izvajanje delovnih nalog opravljajo zaposleni** – delavci. Delitev dela pomeni razdelitev konkretnih delovnih nalog na posamezne izvajalce del (povzeto po Ivanuša Bežjak in Kregar, 2004, 29).

### 3.4 DELOVNO MESTO

Delovno mesto je osnovna enota notranje organizacije podjetja. V srednje velikih podjetjih je delovno mesto opredeljeno na opravljanje nalog posameznega posla. V velikih podjetjih so posamezni posli razdeljeni na faze opravil, torej so delovna mesta bolj specializirana. V malih podjetjih so potrebe drugačne, na posameznih delovnih mestih se izvaja več različnih, vendar povezanih poslov. Bistvo dobre organizacije je, da so posamezni posli, opravila in delovne naloge porazdeljeni tako, da imajo vsi zaposleni delo ves delovni čas. Dobra izraba delovnega časa delavcev je torej osrednji problem dobre organizacije dela.

#### **Izračun fonda delovnih dni in ur letno:**

- Leto ima 365 dni (prestopno 366).
- Leto ima 52 nedelj oziroma tednov.
- V Sloveniji je 15 državnih praznikov. Za vsako leto se ugotovi, koliko je na tej osnovi dela prostih dni.
- Zaposleni imajo povprečno 22 dni letnega dopusta.

- Med opravičljive izostanke spadajo še izredni dopusti in porodniški ter starševski dopusti.
- Poseben primer so bolezni – če je urejeno varstvo pri delu in zagotovljena normalna delovna klima, ne presežejo 5 % letnega fonda ur.

Letni fond ur = 52 tednov  $\times$  40 ur = 2080 ur. Glede na to, da je delovni čas običajno 8 ur dnevno, to pomeni na zaposlenega v podjetju 274 delovnih dni. Če odštejemo državne praznike in letni dopust ter bolezni, ugotovimo, da v povprečju zaposleni prebije na delovnem mestu 224 dni ali 1792 ur letno. Toliko časa zaposleni prebije na delovnem mestu, dela pa letno 112 ur manj (vsak dan ima pol ure odmora za malico).

**Torej zaposleni je dejansko na delovnem mestu 1680 ur letno, delodajalec pa mu plača 2080 ur letno, zato je v cilju dobrega poslovanja pomembno, da je dejanski delovni čas čim boljše organiziran.**

V trgovini na drobno pa je značilno, da delovni čas zaposlenih in odpiralni čas prodajalne nista skladna. Odpiralni čas prodajaln je običajno ves dan, od jutra do večera, v soboto in marsikje tudi v nedeljo dopoldne. Zaposleni v trgovini na drobno zato delajo v različnih delovnih režimih – na izmene ali v deljenem delovnem času. Zaposleni v industriji pa ponavadi delajo v izmenah.

V vsakem podjetju ima vsak poslovni dogodek finančne posledice, tako tudi izraba delovnega časa oziroma fonda delovnih ur.

### **Izračun finančnih posledic izrabe fonda ur**

Neko trgovsko podjetje ima 250 zaposlenih in letno ustvarja 25 milijonov evrov prihodkov. Organizacija dela je takšna, da povprečno vsak zaposleni dnevno ne dela po 10 minut.

*Letna izguba fonda delovnih ur:*

$250 \text{ zaposlenih} \times 10 \text{ minut} \times 224 \text{ dni na delovnem mestu} = 560.000 \text{ minut} : 60 = 9.333 \text{ ur.}$

*Izračun števila nepotrebnih delavcev:*

$9333 \text{ ur} : \text{prisotnost na delovnem mestu } 1680 \text{ ur} = 5,6 \text{ delavcev preveč.}$

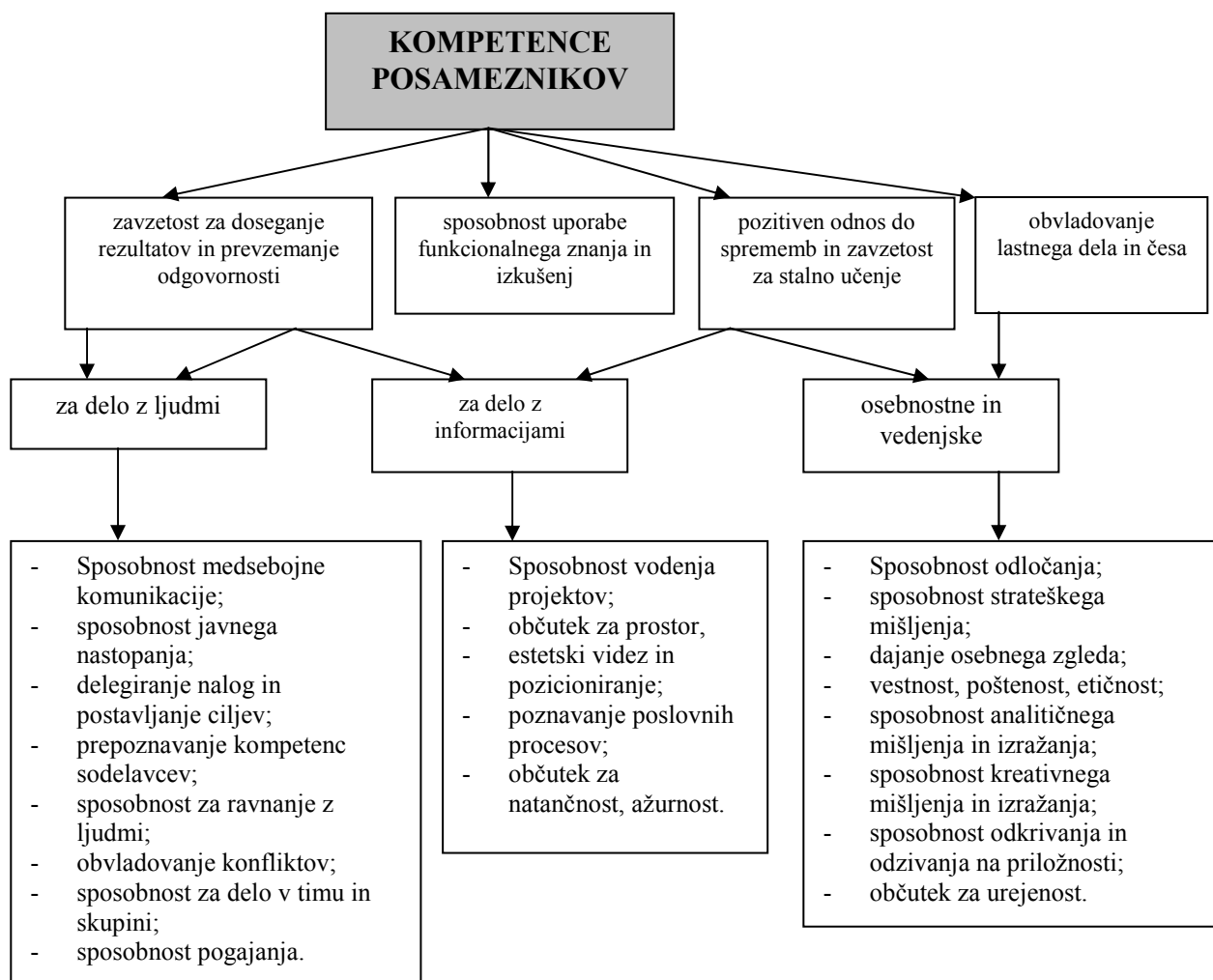
*Znesek letnega prihodka na delavca:*

$\text{Letni prihodek } 25.000.000 : 250 \text{ ljudi} = 100.000 \text{ evrov.}$

Torej pri popolni izrabi delovnega časa bi lahko dosegli  $5,6 \times 100.000 \text{ evrov} = 560.000 \text{ evrov}$  več prihodka ali pa zmanjšali zaposlenost v povprečju za 5,6 ljudi in prihranili pri stroških dela (pri povprečni bruto plači  $1.200 \text{ evrov} \times 12 \times 5,6 = 80.640 \text{ evrov}$ ).

Iz izračuna fonda ur lahko menedžment podjetja ugotavlja potrebne ukrepe za boljše poslovanje.

### 3.5 KOMPETENCE IN VPLIV NEFORMALNE ORGANIZACIJE



Slika 11: Kompetence

Vir: Ivanuša Bezjak in Kregar, 2004, 50

**Kompetence so izraz za uporabo znanja** pri, npr. reševanju organizacijskih ali poslovnih problemov, problemov pri vodenju ljudi ali timskem delu in podobno. Kompetence so tako neke vrste kombinacija znanja, izkušenj, osebnostnih in vedenjskih lastnosti. Pred kadrovskimi službami podjetij je zahtevna naloga – v sistematizaciji in opisu delovnih mest je treba vpisati zahtevane kompetence. Kompetence bodo lahko postale temelj upravljanja delovne uspešnosti sodelavcev in bodo osnova preoblikovanja organizacijske kulture ter ravnanja z ljudmi. Uvajanje sistema kompetenc je povezano z uvedbo standarda ISO 9001 in drugih, ker le-ti zahtevajo opise delovnih mest s kompetencami. Za analizo delovne uspešnosti delavca pa je poleg opredelitve zahtevanih kompetenc pomembno ugotoviti dosežene kompetence. To analizo vodja običajno opravi na letnih ali razvojnih pogovorih.

**Kompetenca je celota vedenjskih vzorcev**, ki jih mora vsak posameznik obvladovati po strokovnem znanju in po etičnem ravnanju, če želi učinkovito in uspešno izvajati delovne naloge.

## Zahtevane in dosežene kompetence

Uvajanje kompetenc v kadrovske modele podjetij in zavodov je zahteven in interdisciplinarni projekt, ki traja od 6 do 36 mesecev. Uvajanje kompetenc se običajno začne z opredeljevanjem zahtevanih kompetenc za posamezno delovno mesto. Pri tem lahko uporabljamo tehnike strokovne presoje vsebine delovnih nalog, metode vedenjskih intervjujev in analizo kritičnih dogodkov. V praksi se za te namene kaže ustrezna oblika skupinskih delavnic s skupino različnih strokovnjakov (menedžerji, kadroviki, tehnologi), ki poskušajo skupaj določiti potrebne ukrepe za uspešno izvajanje delovnih nalog. Na ta način se ugotovi, kakšna znanja, veščine in spretnosti mora imeti izvajalec delovnih opravil.

Za analizo delovne uspešnosti pa je poleg opredelitve zahtevanih kompetenc pomembna analiza doseženih kompetenc, ki jo neposredni nadrejeni menedžer običajno opravi na letnem ali razvojnem pogovoru s podrejenim.

**Letni pogovor naj traja eno uro.** Prve pol ure naj menedžer pojasni delavcu, kako ocenjuje njegovo opravljanje del v zadnjem letu, v čem je napredoval, katere so njegove prednosti z vidika sposobnosti izvajanja delovnih nalog in kje vidi njegove možnosti za napredovanje na zahtevnejše delo. Druge pol ure mora biti na razpolago zaposlenemu, da pojasni svoje počutje v delovnem kolektivu, kaj pogreša ali kaj glede na rezultate pričakuje v bodoče, kakšno izobraževanje želi in kakšni so njegovi dolgoročni cilji. To je razlog, zakaj je potrebno, da vsak zaposleni izdelava svoj karierni načrt, ki ga naj pozna njegov neposredni vodja (povzeto po Ivanuša Bezjak in Kregar, 2004, 74).

### 3.6 PROJEKT

Formalna organizacija je organizirana dejavnost opredeljena v organizacijski shemi in v razvidu delovnih mest s ciljem uresničevanja poslovnih načrtov.

Neformalna organizacija predstavlja ves kompleks neformalnih odnosov (obnašanja) članov organizacije. Neformalna organizacija se pojavlja zaradi pomanjkljivosti formalnih odnosov, npr. če je menedžer večkrat odsoten, mora nekdo iz delovnega kolektiva odločiti o problemu. Skupna uspešnost organizacije je vedno odvisna od skupne uspešnosti formalne in neformalne organizacije. Optimalno stanje je doseženo, kadar sta formalna in neformalna organizacija eno in isto, to je usmerjeni v realizacijo ciljev organizacije.

Projekt je ciljno usmerjen in končen proces povezanih aktivnosti. Vsak ciljni proces ima naslednje faze (povzeto po Bernik et al., 1999, 176):

- koncipiranje – opredelitev zamisli,
- definiranje – oblikovanje odločitve,
- izvedbo – najtežji del pri izvedbi projekta.

Ekonomске in politične spremembe v Sloveniji so močno vplivale na organiziranost naših podjetij, kar je razvidno iz rezultatov raziskave:

- 29 % podjetij je še organizirano štabno linijsko;
- 19 % podjetij je funkcijsko organizirano, kar je značilno za projektno organizacijo;
- 10 % podjetij je timsko organizirano, preostala podjetja pa imajo druge organizacijske oblike.

Vpeljavo projekta v poslovni sistem spremljajo mnoge težave, ker tradicionalna organizacijska teorija in praksa ne poznata metod za dvojno organizacijo vodenja. Problemi pri uvajanju projektov v poslovni sistem so kompleksni in se izražajo kot tehnični, tehnološki, ekonomski, socialni, organizacijski, psihološki in drugi. Projekt oziroma projektno organizacijo uvajamo, kadar želimo realizirati določen projekt v točno določenem času, po vnaprej natančno določenih strateških ciljih in v skladu z zahtevami kupca oziroma naročnika projekta.

Predmet projekta je lahko celovit proces ali samo posamezna faza, v vsakem primeru pa je projekt kot celota sistem.

Projektna organizacijska struktura, ki predstavlja sistem vodenja, je lahko stalna ali nestalna. Praviloma se nestalna projektna organizacijska struktura postavlja za enkratne projekte, ki se izvajajo dalj časa. Stalna projektna organizacijska struktura se običajno vklaplja v celovitost organizacije strukture poslovnega sistema. Projektna organizacijska struktura je zlasti značilna za gradbeno dejavnost.

### **3.6.1 Nestalna projektna struktura**

Nestalna projektna organizacijska struktura se formira v obliki projektnega tima, ki se po realizaciji projekta razpusti ali prevzema nove projektne naloge. Vsi člani projektnega tima so strokovno in disciplinsko odgovorni vodji projekta. Takšna struktura vodenja je sestavljena iz:

- čistega projektnega vodstva in
- projektno-operativnega vodstva, ki predstavlja v času trajanja projekta koordinatorje operativnega regulacijskega sistema.

Struktura tako oblikovanega vodstva predstavlja zaključen sistem vodstva projekta z vsemi funkcijami upravljanja in vodenja.

### **3.6.2 Stalna organizacijska struktura**

Projektna organizacijska struktura v stalni obliki se pojavlja v projektnih procesih oziroma v projektno orientiranih poslovnih procesih. V takih situacijah vodenje projektov po principu projektne timov ni možno, ker se lahko istočasno pojavi večje število projektov ter je nemogoče imeti vzporedno tolikšno število projektne timov in usklajevati vse projekte s programom, iz katerega izhajajo.

Sistem vodstva projekta v obliki stalne projektne organizacijske strukture mora imeti hierarhično delitev in se lahko organizira po posameznih projektih ali divizijsko po poslovnih funkcijah.

V takšni organizaciji so posamezni člani projektne tima podrejeni najmanj dvema vodjema; strokovno so podrejeni projektne vodji, disciplinsko pa vodji matične organizacije.

Razen neformalne organizacije in neformalnih odnosov proučuje behavioristična znanost tudi obnašanje ljudi v organizaciji, metode in tehnike usposabljanja, motivacijske in druge vplive pomembne za uspešnost združenega dela nekega števila ljudi. Glede na to, da je oblika projektne organizacije zasnovana na timskem delu, so vse te komponente odločilne za uspešnost skupne projektne organizacije.

Projektno organizacijo moramo torej proučevati v vsej kompleksnosti z vsemi formalnimi in neformalnimi aspekti. Nosilci projektne organizacije morajo biti posebno usposobljeni za timsko delo.

## **POVZETEK**

*V poglavju Organiziranost podjetja smo spoznali, kako lahko okolje vpliva na podjetje in kakšen je vpliv podjetja na okolje. Okolje na podjetje vpliva z razpoložljivostjo elementov oziroma prvin poslovnega procesa ter z informacijami. Pomemben pa je seveda tudi vpliv podjetja na okolje s tremi faktorji: s ponudbo blaga in storitev, z velikostjo tržnega deleža in z informacijami. V ta namen večja podjetja ustanovijo posebne službe odnosov z javnostjo (ang. Public Relations ali PR).*

*Priporočam vam, da si v knjižnici ogledate publikacijo Statistični letopis Slovenije in poiščete podatke za vaše tržišče in vašo dejavnost. Poizkusite izračunati tržni delež. V primeru, da poznate celotne prihodke podjetja, lahko izračunate tržni delež.*

*Spoznali smo vlogo upravljalcev, vlogo menedžmenta ali posloводства ter vlogo izvajalcev delovnih nalog ter štiri temeljne poslovne funkcije podjetja ali zavoda.*

*Spoznali smo primer delitve notranje organizacije podjetja na sektorje, službe in oddelke, kaj je delovno mesto in sestav letnega fonda ur zaposlenih. Na sliki 11 smo prikazali, kakšne so lahko kompetence posameznikov kot izraz za sposobnost uporabe strokovnega znanja. Spoznali smo način oblikovanja zahtevanih kompetenc ter tudi ugotavljanje doseženih kompetenc.*

*V interesu uvajanja in preverjanja kompetenc je zelo primerna metoda letni pogovor med nadrejenim menedžerjem in podrejenim delavcem, ki lahko uspešno sodeluje z izdelavo in uporabo kariernega načrta.*

*Posebna in vedno bolj uporabljena oblika notranje organizacije podjetja postaja uvedba projektne strukture. Takšen organizacijski pristop je splošno uporabljen v gradbeništvu, vedno bolj pa tudi v industriji, kjer projekt imenujejo tudi divizija.*

*Projekt je lahko stalna ali občasna oblika metode in tehnike organiziranja dela v podjetju ali zavodu.*



1. Narišite podjetje v okolju.
2. Katere elemente poslovnega procesa poznate in kaj spada mednje?
3. Izračunajte letni fond delovnih ur in ugotovite finančne posledice nedela.
4. Kako se izračuna tržni delež podjetja?
5. V čem je pomen kompetenc? Kako pridobite kompetence v izobraževanju?
6. Opišite postopek uveljavljanja in preverjanja kompetenc.
7. Kaj so kompetence za določeno delovno mesto? Naštejte jih za delovno mesto prodajalca.

8. Kako je oblikovana temeljna delitev dela v podjetju ali zavodu?
9. Kako se izraža ureditev varstva pri delu na izrabo fonda ur?
10. Zakaj po vašem mišljenju slovenska podjetja v svojo prakso uvajajo projektno organiziranost?
11. Kaj podjetje ali zavod dosega z izvajanjem letnih razgovorov?

### Vaja 3: Fond ur

Izračunajte letni fond ur za tekoče poslovno leto ter na osnovi vaše ocene izgub delovnih ur število presežnih delavcev in višino finančne izgube.

### Vaja 4: Kompetence

Opreделите kompetence vašega neposrednega vodje v službi, na delovni praksi ali v šoli. Poskusite ugotoviti tudi svoje kompetence.



**Priporočljiva literatura in viri za poglobljanje** 3. poglavja Metode in tehnike organiziranja dela:

1. Bernik, I., et al. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija, 1999.
2. Gruban, B. *Kompetence*. Revija Gospodarski vestnik, št. 28, 2003.
3. Ivanuša Bezjak, M., in Kregar, V. *Osnove poslovođenja*. Celje: VKŠ, 2004.
4. Kregar, V. *Poslovođenje*. Celje: Abitura, 2007.
5. Medveš, Z. *Preverjanje kompetenc*. Celje: Seminar Impletum, 2010.
6. Možina, S., et al. *Menedžment*. Radovljica: Didakta, 1994.
7. Možina, S., et al. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja, 2004.
8. Statistični letopis Slovenije. Izide vsako leto maja. Dostopen v knjižnici.
9. Vujošević, N. *Sistemi kakovosti po ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992.

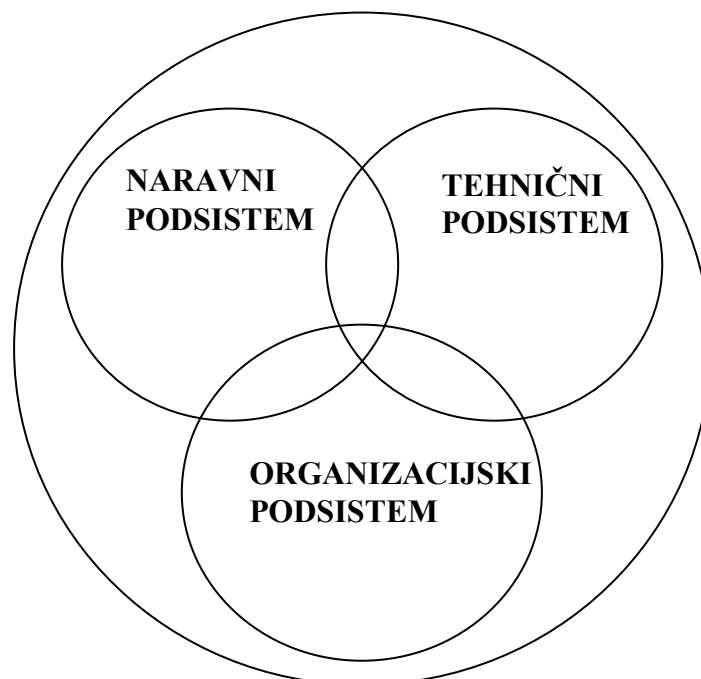
## 4 ODLOČANJE IN CILJNO VODENJE

### 4.1 UVOD

Podjetnik je ustanovil pohištveno podjetje z nazivom *Moje sanje lepo stanovanje*, in tako preoblikoval mizarsko obrt v proizvodno-gospodarsko družbo d. o. o. Dvajset let je bil obrtnik, na polovici delovne dobe pa je ugotovil svoje sposobnosti za povečevanje dejavnosti z večjim številom zaposlenih. Izhajal je iz prepričanja, da so bile njegove dosedanje stranke zadovoljne, kar je jamstvo za dolgoročno perspektivo – vizijo. Na tej osnovi je pripravil novo strategijo izdelave pohištva, in sicer na osnovi delitve dela pri izdelavi posameznih elementov. **Strategija podjetja mora izhajati iz vizije in poslanstva ter ciljev podjetja. Poslanstvo podjetja ali zavoda govori o namenu ustanovitve in obstoja podjetja, npr. trgovanje z živilskim in neživilskim blagom. Vizijo lahko razberete npr. iz slogana »Najboljši sosed«, kar pomeni, da to podjetje želi imeti v Sloveniji največje število trgovin in tako največji tržni delež.** Strategija pomeni, kaj bomo delali in na kakšen način, da bomo uspešni pri doseganju ciljev poslovanja. To pomeni, da je dolgoročna usmeritev osredotočena v povečevanje tržnega deleža na osnovi zadovoljstva kupcev. Na tej osnovi se izdelajo cilji podjetja v obliki letnega poslovnega načrta, ki mora odgovoriti na vprašanje, kaj morajo storiti lastniki ali delničarji, kaj menedžment glede vodstvenega pristopa, in kaj delovna sila, ter kako jo motivirati.

### 4.2 METODE IN TEHNIKE ORGANIZIRANJA DELA

Vsako podjetje lahko opazujemo kot sistem, ki deluje v nekem okolju; notranje pa kot sistem treh podsistemov:



Slika 12: Podjetje kot sistem treh podsistemov

Vir: Kregar, 2007, 42

**Tehnični podsistem** sestavljajo:

- delovna ali osnovna sredstva (zemljišča, poslovne zgradbe, stroji in naprave ter poslovna oprema),
- predmeti dela (zaloga blaga in ostalega materiala ter energija).

**Naravni podsistem** so zaposleni in njihovo teoretično oziroma šolsko znanje ter delovne izkušnje. Znanje postaja v razmerah globalizacije pomemben kapital.

**Organizacijski podsistem** povezuje naravni in tehnični podsistem z različnimi organizacijskimi oblikami in metodami:

- od poslanstva do zelenega cilja,
- korporacijsko upravljanje,
- informacijski sistem (tok dokumentacije, obdelave podatkov, informiranje zaposlenih),
- tehnologija ali delovni postopek je pomembna sestavina organizacijskega podsistema.

Poslovni procesi v podjetjih so večinoma že popolnoma odvisni od informacijske tehnologije. Informatika je postala pomembno delovno sredstvo, saj podjetje ne more poslovati brez informacij. V primeru izpada programskih aplikacij, izpada povezave z internetom, motenj v računalniškem omrežju ali izgube elektronskih dokumentov poslovni del podjetja obstane.

#### 4.3 OD POSLANSTVA DO ŽELENEGA CILJA



Slika 13: Od poslanstva do zelenega cilja  
Vir: Povzeto po osnovnem modelu politike podjetja, Kregar Brus, 2009, 73

**Vizija je slika možnega in zelenega položaja podjetja ali zavoda** v prihodnosti. Pove nam, kam želimo. Vizija po navadi na jasn in splošno razumljiv način opredeljuje dolgoročno usmeritev podjetja ali zavoda, ki je seveda odvisna od potreb, želja ali pričakovanih pomembnih udeležencev, npr. lastnikov podjetja ali menedžmenta, odvisno kakšen vpliv imajo na poslovanje. Pomembno je, da v postavljeni viziji vsi verjamejo in da oblikujejo vodenje poslovanja tako, da se dosežajo vsaj glavni cilji (tržni delež, dobiček, plačilna sposobnost). Podjetje ali zavod mora oblikovati in spoštovati sprejeta merila ter standarde uspešnosti, ki vsem vplivnim dejavnikom zagotavljajo uresničevanje njihovih ciljev (povzeto po Kregar Brus, 2009, 74).

Dobra vizija je splošno razumljivo sporočanje poslovne usmeritve na dolgi rok. Dober primer je Trgovsko podjetje Mercator s sporočilom, da je najboljši sosed. Ta vizija nam pove, da je njegova dolgoročna usmeritev imeti trgovino v vsakem kraju, v vsaki mestni četrti ali krajevni skupnosti, saj je tako vsem potrošnikom dosegljiv tudi peš.

**Poslanstvo** govori o namenu obstoja podjetja ali zavoda, o tem, zakaj je bila ustanovitev ustrezna. Pogosto poslanstvo tudi opredeljuje področje delovanja ali stroko. Oglejmo si dva primera:

- Krka Novo mesto – Živeti zdravo življenje. Naša osnovna naloga je omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje. Uresničujemo jo z bogato paleto naših izdelkov in storitev: z zdravili na recept, izdelki za samozdravljenje, kozmetičnimi in veterinarskimi izdelki ter zdraviliškimi storitvami, z vlaganjem v ljudi in okolje, s sponzorstvom in donatorstvom.
- Droga Kolinska Ljubljana – Z lastnimi blagovnimi znamkami bomo postali vodilni regijski ponudnik prehrabnenih izdelkov ob doseganju nadpovprečnih finančnih rezultatov živilske industrije.

#### 4.3.1 Pregled zgodovine strateškega načrtovanja

**Beseda strategija izhaja iz grške besede strategia, kar pomeni vodenje.**

Podjetja in zavodi potrebujejo strategijo za določitev smeri razvoja, za koristno uporabo razpoložljivih virov in za uresničevanje ciljev. Potrebno je ločevanje strategije in taktike. Strategija je generalni načrt uporabe virov za zagotovitev prihodnjega zelenega položaja, medtem ko je taktika posamezna akcija za izvedbo dela strategije.

Resen razvoj strateškega načrtovanja se je pričel v 50. letih 20. stoletja, ko so vodilni menedžerji v podjetjih pričeli ugotavljati vse večje težave v usklajevanju odločitev in pri vzdrževanju nadzora nad rastočim številom in vse večjo kompleksnostjo možnih odločitev. Korporativno načrtovanje je začelo uporabljati nekatere makroekonomske kazalce, npr. napoved porasta bruto družbenega produkta, uveljavilo pa se je petletno načrtovanje.

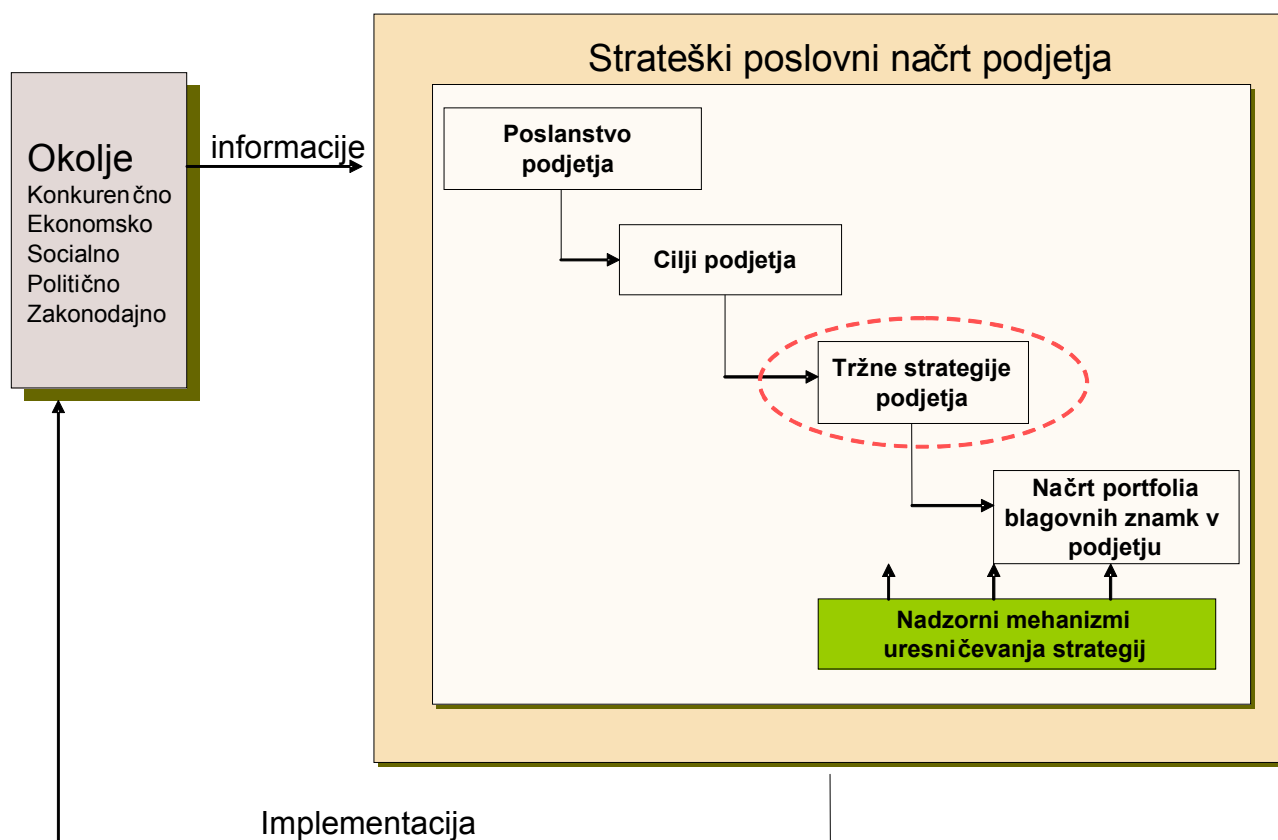
V 60. letih se pojavi načrtovanje rasti v nove poslovne segmente, običajno z nakupi drugih podjetij. Načrtovanje je bilo usmerjeno v zunanje probleme, v izbor takega asortimana izdelkov, ki ga podjetje lahko proizvede, in takih trgov, kjer je možna ugodnejša prodaja. Podjetja so zato začela ustanavljati strateške oddelke, ki so se ukvarjali z makroekonomskim menedžmentom.

V 70. letih se je taka usmeritev pokazala za neuspešno in je prinesla nestabilnost. Vse težje je bilo zanesljivo načrtovati triletno do petletno bodoče obdobje. Rezultat teh sprememb je bil preobrat v podjetjih – od strateškega načrtovanja se je prešlo na izdelavo strategije. To ni bil

več podroben načrt, temveč pozicioniranje podjetja glede na konkurenco s ciljem maksimiranja dobička. Podjetja so začela ugotavljati svoje konkurenčne prednosti. V 90. letih se je uveljavilo iskanje notranjih rezerv v podjetju, da se doseže povečevanje dobička na ta način. Viri in sposobnosti podjetja so predstavljali glavni izvor konkurenčne prednosti podjetja. V tej fazi oblikovanja strategije smo še danes.

### 4.3.2 Proces oblikovanja strategij

Pri večjih podjetjih uprava poda usmeritve v obliki glavnih poslovnih načel, količinskih in vrednostnih ciljev prodaje, dovoljenih investicij v trženje ali v opredmetena osnovna sredstva. Na tej osnovi srednji menedžment pripravi prvi predlog strategije, pri čemer ima srednji menedžment precej svobode, čeprav dokončno odločitev v vsakem primeru sprejme uprava.



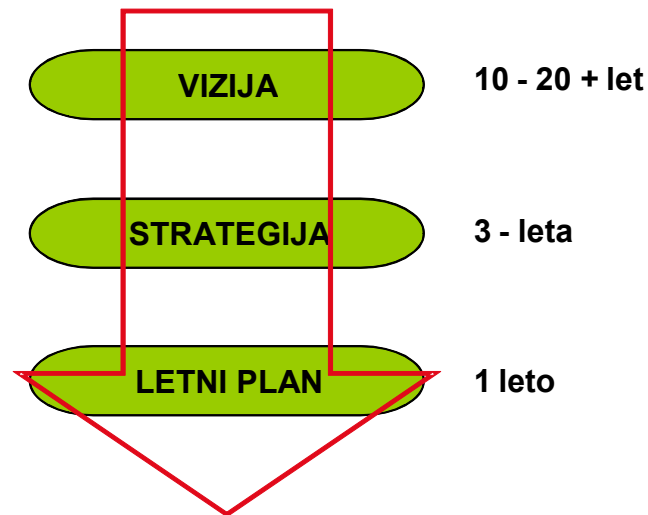
Slika 14: Proces oblikovanja strategije  
Vir: Kregar Brus, 2009, 45

Kot kaže slika 14 ima proces strateškega načrtovanja določene korake. Osnova je vedno poznavanje stanja, »kje smo danes«. Brez poznavanja trenutne situacije podjetje težko določi, kakšen je ustrezen cilj v prihodnje. Pomembno je spremljanje dogajanj v okolju in sprotne prilagajanje razmeram.

Strateško načrtovanje je usmerjeno običajno za tri leta naprej, zato si podjetja pomagajo z ocenami na osnovi preteklih izkušenj. Podjetje mora ločiti med trendi in modnimi dogodki, saj je dobro strateško načrtovanje proces uravnoteženja kratkoročnih in dolgoročnih ciljev.

### 4.3.3 Razlika med strateškim in letnim načrtovanjem

Kar zadeva časovne dimenzije se, kot kaže slika 15, dolgoročna vizija načrtuje za deset let naprej, strategija za tri leta, na osnovi strategije pa se za vsako leto pripravi operativni letni načrt podjetja, ki ga imenujejo tudi poslovni načrt.



Slika 15: Časovni okvir postavitve vizij in strategij  
Vir: Kregar Brus, 2009, 47

Operativni načrt omogoča zagotavljanje virov in porabe, ki temelji na predvidenih potrebah po delu in napovedani učinkovitosti procesa. Tako je omogočeno prilagajanje spremembam v okolju, kar nakazuje nove priložnosti ter konkurenčne ukrepe.

## 4.4 KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE – UPRAVLJANJE PODJETIJ

Korporacijsko upravljanje pomeni upravljanje gospodarskih družb, kar pa pomeni upravljanje katerih koli družbenih tvorb, ki jim pravo podeli pravno samostojnost oziroma osebnost, ne glede na njihov pridobitni oziroma nepridobitni namen (povzeto po Bohinc, 2001, 171). V Sloveniji upravljanje gospodarskih družb ureja Zakon o gospodarskih družbah.

Upravljanje je pristojnost lastnikov podjetja, ki ga izvaja lastnik samostojnega podjetnika, edini lastnik družbe z neomejeno odgovornostjo, d. n. o., ali družbe z omejeno odgovornostjo, d. o. o., če pa je več lastnikov (družbenikov, d. o. o., ali delničarjev delniške družbe, d. d.) je to njihova pristojnost.

Delniška družba je največja kapitalska družba, ki je z vidika upravljanja najdražja, saj ima poleg skupščine delničarjev še nadzorni svet in upravo, seveda če ima v statutu določeno dvotirno upravljanje. Zakon o gospodarskih družbah omogoča tudi enotirno upravljanje in ima poleg skupščine delničarjev izvoljen upravni odbor, ki je sestavljen iz izvršnih direktorjev, ki vodijo poslovanje, in iz neizvršnih direktorjev, ki so svetovalci.

Menedžerske funkcije višjih menedžerjev se razlikujejo glede način upravljanja delniške družbe. Možna je torej delitev na vodenje poslovanja ali na svetovanje pri oblikovanju strategij.

## 4.5 ANALIZE KOT OSNOVA PRI OBLIKOVANJU STRATEGIJE PODJETJA

Glavni namen izdelave analiz je, da nas vprašanja in dvomi, ki se pojavljajo, vodijo do ustreznih spoznanj. Ta spoznanja so pomembne informacije menedžmentu za pravilno ukrepanje pri vodenju poslovanja.

### 4.5.1 Analiza PEST

Poslovno okolje podjetja sestavljajo vsi zunanji vplivni dejavniki, ki vplivajo na odločitve podjetja. Analiza PEST je analiza zunanjega – makro okolja, v katerem podjetje posluje. PEST je okrajšava začetnic angleških besed:

- **Political – politični dejavniki**, ki vključujejo pregled davkov, zakonodaje, posebnih trgovskih uzanc (omejitev odnosov trgovanja), pregled politične ureditve ipd.
- **Economic – ekonomski oziroma gospodarski dejavniki**, ki vplivajo na kupno moč potencialnih potrošnikov, ekonomska rast in razvoj, kreditno monetarne razmere, obrestne mere, inflacija ipd.
- **Social – pregled demografskih in kulturnih vidikov zunanjega okolja**: pomembni so podatki o rasti prebivalstva, starostni strukturi, stopnji izobrazbe, verskih usmeritvah ipd.
- **Technological – tehnološke analize** vključujejo proučevanje produktivnosti dela, možnost uvedbe outsourcinga, to je organiziranega prenosa rutinskih opravil, hitrost uvajanja tehnoloških sprememb, katere gospodarske dejavnosti so primerne ipd.

### 4.5.2 SWOT analiza

SWOT analiza je usmerjena v proučevanje lastnega podjetja, in sicer v ugotavljanje razmer do obstoječe in pričakovane nove konkurence. Tudi kratica SWOT je sestavljena iz začetnic angleških besed:

- **Strenght – prednosti podjetja** v primerjavi s konkurenco, kot so dobro ime, likvidnost, doseganje visoke dodane vrednosti, družbeno odgovoren menedžment ipd.
- **Weakness – slabosti podjetja** so lahko tudi številne, npr. slabi odnosi v kolektivu, nizke plače, težave pri oskrbi z materiali ali energijo, nekonkurenčne prodajne cene, izrabljena oprema ipd.
- **Opportunities – priložnosti podjetja** so nov proizvod ali osvojitve novega tržišča. Nov proizvod pomeni možnost povečanja tržnega deleža. S tem se povečajo prihodki, ki naj povečajo dobiček iz poslovanja.
- **Threats – nevarnosti zunanjega okolja** lahko predstavlja pojav nove konkurence, ki nam zmanjšujejo prodajo. Lahko se kaže še v različnih drugih oblikah in pojavih, npr. naravne nesreče, politična nestabilnost, porast inflacije ipd.

SWOT ANALIZA nam pokaže realno sliko o podjetju:

<b>PREDNOSTI</b> npr. - DOBRA LIKVIDNOST - NIZKA ZADOLŽENOST	<b>POMANJKLJIVOSTI</b> npr. - ZASTARELA OPREMA - PRENIZKA STOPNJA DOBIČKA
<b>PRILOŽNOSTI</b> npr. - OSVOJITI NOVO TRŽIŠČE - NOV PROIZVOD	<b>NEVARNOSTI</b> npr. - POVEČANJE ZALOG - RIZIKO NA NOVEM TRŽIŠČU

Slika 16: SWOT analiza  
Vir: Kregar, 2007, 27

#### 4.6 PETSTOPENJSKI NAČIN ODLOČANJA

Ko postavljamo dolgoročne cilje in načrtujemo, kako jih bomo dosegli, ko se spopadamo z vsakodnevnimi problemi, je vedno odvisno od sprejemanja in uresničevanja odločitev, ali se bodo stvari zgodile tako, kot si želimo. Na ta način se izognemo nepredvidenim in zlasti neprijetnim dogodkom.

Mnogi ljudje se izogibajo sprejemanju odločitev, kajti neuspeh zaradi napačne odločitve je pogosto slabši kot še tako slaba situacija. Vedeti pa je tudi treba, da so člani delovne skupine zelo nezadovoljni, če nihče o ničemer ne odloča.

O največjem tveganju za vsako podjetje lahko govorimo, ko nihče več noče sprejemati odločitev. Lep primer za to so mnogi stečajni v tistih podjetjih, ki se niso pravočasno odzvala na potrebe tržišča.

Učinkovito odločanje je enostavno, če so vaše misli in pristop organizirani. Petstopenjski načrt odločanja je zasnovan tako, da pomaga organizirati misli.

Na ta način učinkovito obravnavate kakršne koli odločitve.

1. **Določite cilj:** Ko se morate odločiti, določite namen ali cilj.
2. **Zbirajte informacije:** Zbirajte in organizirajte podatke, preverjajte dejstva in mnenja, iščite možne vzroke, ugotavljajte časovne roke in druga merila.
3. **Razvijajte mnenja:** Napišite možne poteke akcije in oblikujte ideje.
4. **Ovrednotite in se odločite:** Napišite razloge za in proti, premislite posledice in jih ovrednotite. Poskusite, ponovno preverite prvotni cilj in izberite najboljšega.
5. **Izvedba:** Odločite se, preverite odločitev in jo ocenite (povzeto po Bowman, 1994, 13).

## **Določite cilj**

Učinkovita odločitev je najboljša odločitev, ki jo lahko izpeljete v danih okoliščinah. Ne morete se odločiti, če ne veste, za kaj se odločate.

Pri odločanju je največkrat možnih več rešitev. Nobena pa ni popolna zaradi same narave spremembe in njenega vpliva na proces odločanja. Odločitev najbolj natančno ocenite takrat, ko se pojavi, morda pa celo leta po odločitvi.

Odločite, kdo bo opravil delo.

Kdo ima čas?

Kdo je pripravljen na nove izzive?

Kakšno izobraževanje bo potrebno?

## **Zbiranje informacij z različnimi analizami, npr. PEST in SWOT**

Zbiranje informacij je lahko v obliki izdelave tržne analize – izvedba ankete o potrebah potrošnikov, ugotovitev možnih učinkov trženja ter poslovnega uspeha pri tem.

Razložite nalogo, njene pasti in dobre strani, tako boste pridobili različna mnenja in ocene.

## **Razvijate mnenja**

Nalogo preglejte s tistimi, ki se jo bodo lotili, mogoče poznajo podrobnosti, ki so pomembne. Postavite roke za poročanje vsakomur, ki je angažiran, in zahtevajte poročilo.

## **Ovrednotite in se odločite**

V vsakem primeru je pomembno ugotoviti možne koristi in tudi možne težave. Zavedati se je treba, da novitete v poslovanju pri zaposlenih povzročijo strahove in odpor, ker ne poznajo svojih osebnih koristi, še posebej ko v fazi priprav na spremembo niso bili dovolj seznanjeni z namenom.

## **Izvedba**

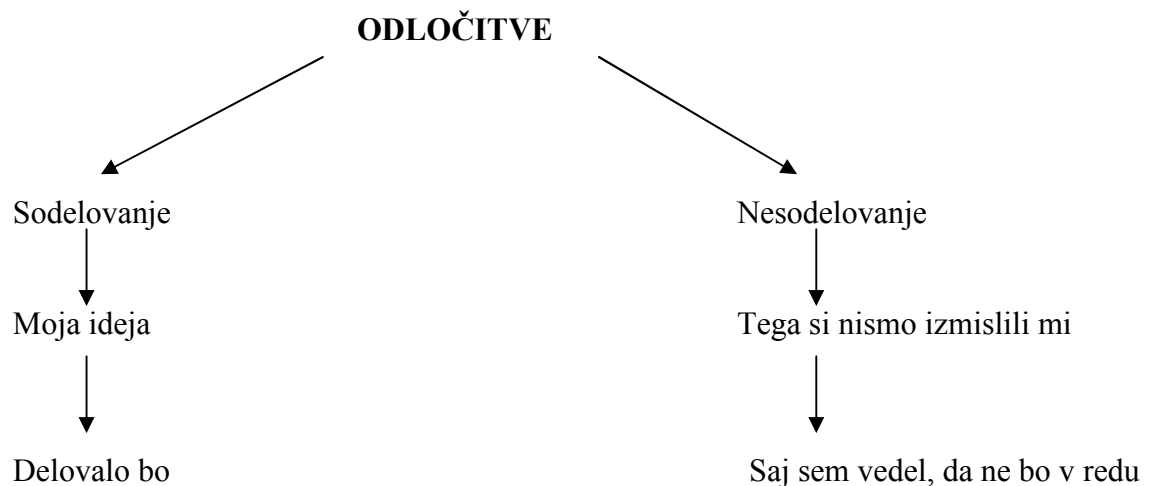
Izvedba je pravzaprav najpomembnejši proces spremembe, saj se pogosto zgodi, da se ne uspejo uresničiti dobre ideje. Predvsem je pomembno, da ljudje, ki naj uresničijo neko idejo, to tudi poznajo, da poznajo koristnost osebne vloge pri tem oziroma kakšno plačilo izhaja iz delovne naloge.

Ciljno usmerjanje zahteva ustrezne vodje in sodelavce v delovni skupini. Ciljno usmerjanje naj bo proces, v katerem člani delovne skupine skupaj oblikujejo cilje, določajo področja odgovornosti in pristojnosti glede na pričakovane rezultate. Vodja je v takem primeru prvi med enakimi, ki pomaga sodelavcem z navodili, strokovnimi nasveti in različno obliko stimulacije.

#### 4.7 METODE IN TEHNIKE ZA USPEŠNO ODLOČANJE

Najustreznejša metoda je odvisna od ljudi v delovni skupini, od medsebojnih odnosov v delovni skupini in od okoliščin.

Čeprav vsi zaposleni običajno ne želijo sodelovati pri odločanju, pa je mnogo dokazov za to, da bi večina ljudi rada imeli večji vpliv na odločitve, ki jih zadevajo, pa so zanje odgovorni drugi. Ni dovolj člane delovne skupine le vprašati za mnenje in predloge, temveč bi bilo potrebno smiselno upoštevati njihova stališča.



Slika 17: Model izbire sodelovanja in nesodelovanja pri odločanju

Vir: Kregar, 2007, 46

Odločanje je umska aktivnost, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene izmed več možnih rešitev. Problem je posebno miselno stanje, ki ga ljudje občutijo na različne načine, značilna zanj pa je razdalja med želenim in dejanskim stanjem kakega pojava (povzeto po Možina, 1994, 213).

Na osnovi najrazličnejših situacij in podatkov se morajo menedžerji vseh treh nivojev nenehno odločati. Za vsak delovni problem je običajno več možnih rešitev, samo poznati jih je treba in ustrezno izbrati. Potrebno je torej določeno strokovno znanje in delovne izkušnje.

Odločanje se pri ljudeh pojavlja v treh možnih oblikah ali tehnikah:

- **Rutinsko odločanje** vključuje enostavne odločitve na osnovi izkušenj.
- **Analično odločanje** obsega reševanje strokovnih dilem po neki znani metodi – spoznali smo, npr. PEST in SWOT analizo.
- **Intuitivno odločanje** nastane v podzavesti odločevalca v miselnem procesu, ki se napaja iz strokovnega znanja, delovnih ali življenjskih izkušenj in osebnostnih značilnosti odločevalca (povzeto po Ivanuša Bezjak in Kregar, 2004, 81).

## POVZETEK

*Spoznali smo, da je podjetje notranje sestavljeno iz treh podsistemov – naravnega, tehničnega in organizacijskega. Neopredmeteni kapital, ki ga predstavljajo človeško znanje in izkušnje, strukturni in organizacijski pristopi, bo v bodoče v primerjavi z ekonomskim kapitalom (osnovna sredstva in predmeti dela ter energija) še pridobival na pomenu. Zelo pomemben je organizacijski podsistem, saj obsega notranjo organiziranost podjetja, informacijski sistem, tehnologijo ali postopek dela in ciljno vodenje.*

*Spoznali smo pomembne pojme, kot so vizija, poslanstvo in strategija ter njihov pomen za doseganje ciljev poslovanja. Spoznali smo strateški poslovni načrt in njegovo povezavo z letnim planom.*

*Domišljena strategija, natančno in pametno načrtovanje na vseh ravneh ter področjih dela, sprejemanje ključnih odločitev, spremljanje, nadziranje in usmerjanje sodelavcev, omogočanje vpeljevanja uspešnih praks, znanstveno dognanih poslovnih modelov, pretoka znanj in informacijskih orodij ... so odgovornosti glavnega vodstva ali uprave podjetja (izvleček iz intervjuja Enza Smrekarja, glavnega poslovnega direktorja skupine Droga Kolinska, revija Naš glas, november 2010).*

*Osvojili smo tudi pomen in vlogo vlog v podjetjih ali zavodih:*

- **Upravljanje je vrhovni organ**, ki je v pristojnosti lastnikov – fizične osebe, kadar je le ena oseba izključni lastnik, ali organov upravljanja, to je skupščina družbenikov v družbi z omejeno odgovornostjo, d. o. o., ali skupščina delničarjev delniške družbe, d. d. Lastniki so imetniki kapitala, zato jim pripada ustvarjeni dobiček v obliki dividend, odločajo pa tudi o glavnem direktorju ali upravi gospodarske družbe.
- **Organe vodenja sestavlja menedžment**, in sicer višji, srednji in nižji. To so po navadi zaposleni po individualnih pogodbah in so upravičeni do večjih ali manjših bonitet (službeni avtomobil, mobilni telefon, računalnik, plačano izobraževanje itd.).
- **Izvajalci delovnih nalog so zaposleni v skladu s kolektivno pogodbo dejavnosti in jim pripada plača.**



1. Narišite in opišite podjetje kot sistem treh podsistemov.
2. Kakšni so načini upravljanja delniških družb?
3. Kaj je petstopenjski način odločanja in kako naj poteka?
4. Opredelite vpliv ustvarjalnega mišljenja na inovacije.
5. Kako se izdelata triletni poslovni načrt poslovanja podjetja?
6. Opredelite pristojnosti in vlogo vse treh dejavnikov v podjetju ali zavodu.
7. Kakšna je pot od poslanstva do zelenega cilja poslovanja?
8. Kaj menedžment dosega z analizami?
9. Pojasnite razliko med PEST in SWOT analizo.

## Vaja 5: SWOT analiza

Izdelajte SWOT analizo za podjetje, ki ga poznate, ali za vašo šolo.

Izvedite vse štiri analize:

- Analiza priložnosti – to so notranje prednosti organizacije.
- Analiza nevarnosti – to so notranje slabosti v organizaciji.
- Analiza prednosti – to so priložnosti v okolju, ki jih organizacija lahko uresniči.
- Analiza nevarnosti – to so predvideni možni neugodni vplivi okolja.



**Priporočljiva literatura in viri za poglobljanje znanja iz 4. poglavja Odločanje in ciljno vodenje:**

1. Bohinc, R. *Korporacijsko upravljanje*. Ljubljana: FDV, 2001.
2. Bowman, C. *Bistvo strateškega menedžmenta*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994.
3. Ivanuša Bezjak, M., in Kregar, V. *Osnove poslovanja*. Celje: VKŠ, 2004.
4. Kregar Brus, A. *Strateški razvoj podjetja*. Celje: FKPV, 2009.
5. Kregar, V. *Poslovanje*. Celje: Abitura, 2007.
6. Možina, S., et al. *Menedžment*. Radovljica: Didakta, 1994.
7. Smrekar, E. *Sprememba, ki prinaša stabilnost*. Ljubljana: Naš glas – bilten skupine Droga Kolinska, november 2010.
8. Zakon o gospodarskih družbah. Uradni list Republike Slovenije, 42 (2006).

## **5 SISTEM PRESOJANJA UČINKOVITOSTI S FINANČNIMI KAZALCI**

### **5.1 UVOD**

Predsednik uprave delniške družbe na skupščini delničarjev predstavlja obračun poslovanja z dvema bilancama in s štirimi kazalci uspešnosti.

Tako ugotavlja, da je družba dosegla po bilanci uspeha 20.000 evrov dobička ter po bilanci stanja 100.000 evrov kapitala. V obravnavanem letu je bila v državi inflacija – porast cen na drobno 1,2 % in višina obrestne mere na eno leto vezane vloge 4,5 %. Družba je pri enakem številu zaposlenih povečala produktivnost za 4,16 % in prihodke za enako mero, kar je nad inflacijo oziroma zelo uspešno. To tudi pomeni, da je bila povečana prodaja v višini 1,2 % na račun inflacije in za skoraj 3 % na račun fizičnega povečanja. Delničarji so lahko posebej zadovoljni, ker je bila donosnost kapitala 20 % oziroma skoraj 5 krat boljša kot vezava denarja v banki.

Pomembno je, da zaposleni poznajo rezultate finančne narave kot tudi poslovanja s strankami. Spoznali bomo izračune bilance uspeha, bilance stanja ter finančne kazalce uspeha z vidika produktivnosti, gospodarnosti, donosnosti in koeficient obračanja zalog. Za lažje razumevanje bomo obravnavali osnove stroškov in obvladovanja zalog.

### **5.2 INFORMACIJSKI VIRI IN METODE ZA ANALIZO UČINKOVITOSTI POSLOVANJA**

V današnjem času se vse spreminja, zato lahko preživijo le najuspešnejša podjetja. Verjetno tudi sami poznate različne primere. Sodobni menedžment je zato bistvenega pomena za uspešnost poslovanja in zato uporablja različne vire in metode za obvladovanje učinkovitosti. Menedžerji načrtujejo cilje, organizirajo poslovanje, vodijo delovanje zaposlenih in opravljajo nadzor nad celotnim postopkom. Menedžerji morajo znati pravilno razporejati svoj delovni čas in se odločati za pravilne ali potrebne dejavnosti. Za vsako podjetje je najvažnejše, da preživi v vsaki situaciji v okolju in da je uspešno. Potrebno je prizadevanje za stalen porast produktivnosti dela v podjetju in za rast tržnega deleža, tako da posluje gospodarno in donosno.

Za izračun finančnih in nefinančnih kazalcev mora menedžment za vsako poslovno leto izdelati letni obračun (bilance stanja, uspeha in denarnih tokov).

Za izboljševanje kazalcev poslovanja sta na razpolago dve možnosti:

1. Zmanjšati število zaposlenih in s temi več narediti ter prodati.
2. Znižati stroške poslovanja in s tem prodajne cene, da lahko povečamo prodajo in dosežemo večje prihodke.

### 5.2.1 Stroški poslovanja

Strošek je cenovno izražena potrošnja elementov poslovnega procesa. Vrste stroškov je mogoče obravnavati iz več vidikov. Pri analizi učinkovitosti poslovanja se odločamo za naslednjo razvrstitev:

- **stroški delovne sile:** zajemajo bruto plače zaposlenih, regres za letni dopust, regres za malico, stroške prevoza na delo in z dela, dnevnice in nočitve za službena potovanja, stroške izobraževanja;
- **materialni stroški:** zajemajo stroške predmetov dela in storitev ter energije;
- **amortizacija osnovnih sredstev** (znesek letnega nadomestila za zamenjavo izrabljenih osnovnih sredstev).

Knjigovodsko evidenco stroškov vodi računovodska služba po:

- **stroškovnih nosilcih** (prodajni artikli, to so izdelki ali storitve);
- **stroškovnih mestih** (organizacijske enote, npr. uprava, transport, prodajalne itd).

**Skupne stroške** (stroške delovne sile, materialne stroške in amortizacijo osnovnih sredstev) lahko opredelimo na dva načina:

- **Stalni ali fiksni stroški** so tisti stroški, ki so vedno enaki, ne glede, ali delamo več ali manj. Takšni stroški so odvisni od kriterijev, ki niso povezani z obsegom dela, npr. amortizacijo osnovnih sredstev mora podjetje ali zavod obračunavati na osnovi določil računovodskih pravil, plače zaposlenim mora delavcem izplačevati v skladu z individualnimi ali s kolektivno pogodbo, kadar je hladno, je treba poslovne prostore ogrevati, skrbeti za razsvetljavo, plačevati je potrebno varovanje objektov, komunalne prispevke ipd.

Pri teh stroških lahko varčujemo z odpravo tehnoloških viškov delavcev, kajti teh plač ni treba več izplačevati. V nadaljevanju odprodamo poslovno nepotrebno premoženje in tako se zniža obremenitev amortizacije osnovnih sredstev.

- **Spremenljivi ali variabilni stroški** so tisti stroški, ki nastajajo v odvisnosti ali od obsega prodaje ali storitev, npr. nabavna vrednost trgovskega blaga, stimulatívni del plače zaposlenih ipd.

Tudi pri spremenljivih stroških je možnosti varčevanja veliko:

obvladovati je treba zaloge vseh vrst materialov, poenotiti poslovanje z uvedbo standarda serije ISO 9000, izdelati seznam odobrenih dobaviteljev, ki so dobavno zanesljivi in cenovno konkurenčni, izdelati normative delovnih postopkov, modernizirati opremo za sodobno delovanje, izločiti kupce slabe plačnike itd.

### 5.2.2 Primer dobre prakse obvladovanja stroškov

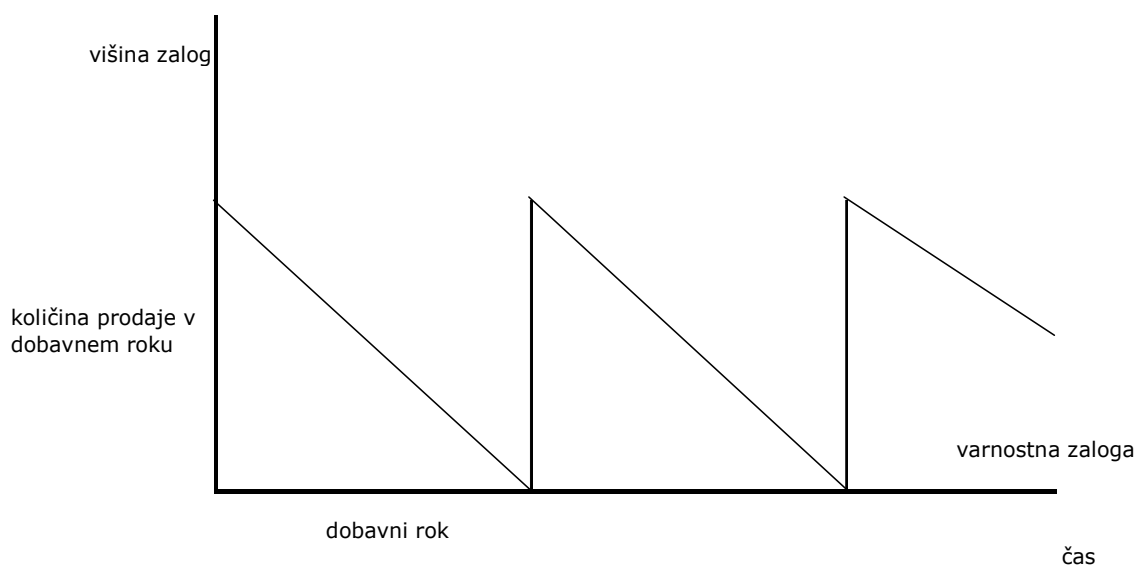
Menedžerji potrebujejo informacije o stroških za načrtovanje in nadziranje poslovanja. Načrtovanje je odločanje o ciljih podjetja, vrsti dejavnikov in načinu uporabe. Gre za primerjavo med načrtovanimi in uresničenimi cilji (povzeto po Hočevar, 2007, 14).

**Bistvo obvladovanja stroškov je odprava nepotrebnih stroškov.** Pri stalnih ali fiksnih stroški lahko nepotrebno stroške zmanjšamo, če prodamo poslovno nepotrebno premoženje ter tudi tako, da v kadrovskem sestavu zaposlenih nimamo odvečnih delavcev. V današnjih razmerah potrebuje vsakdo za preživetje denar, zato se ljudje zaposlijo v podjetja ali zavode za opravljanje določenega dela. Iz tega vidika izhaja osnovno vprašanje, kakšna je ocena uspešnosti poslovanja za vplivne notranje in zunanje udeležence (za zaposlene, menedžment, lastnike, kupce in dobavitelje, finančne institucije in za ožji ter širši družbeni okoliš). Od presoje posameznih ali vseh udeležencev je odvisna ocena, ali je podjetje uspešno ali ne.

### 5.2.3 Obvladovanje zalog

Veliko nepotrebnih stroškov lahko nastaja pri vodenju zalog blaga, zato velja temu vprašanju posebna pozornost. Višja ko je zaloga blaga, več denarja nam zaloga veže; večji znesek obresti na kredite za obratna sredstva plačujemo ali manj denarja lahko pri banki vložimo kot depozit.

Vodenje zalog blaga naj bo organizirano po naslednji shemi:



Slika 18: Diagram vodenja zalog

Vir: Kregar, 2008, 33

Varnostna zaloga naj bo v takšni višini, da blaga nikoli ne zmanjka. **Varnostna zaloga je minimalna zaloga**, ki ob najnižjih stroških še omogoča normalno poslovanje. Podjetja imajo na zalogi po več tisoč artiklov, zato je izračun in določitev minimalne zaloge dolgotrajen in zahteven postopek, ki pa se izplača. Pomembna je tudi politika naročanja. Posamezno naročilo blaga naj bo v višini porabe oziroma prodaje v času dobavnega roka.

### 5.2.4 Obvladovanje cen

**Za večino blaga in storitev je v Sloveniji oblikovanje prodajnih cen blaga prosto.** Z ekonomskega vidika je pomembno, da je prodajna cena blaga višja od lastne cene, po drugi strani pa prodajna cena ne bi smela biti višja od cen konkurence.

Nujno potrebno je poznavanje prodajnih cen konkurence. Zavedati se je potrebno, da je mogoče prodajno ceno znižati le, če zmanjšamo stroške, kar je običajno največji problem poslovanja. Zmanjšanje stroškov je zelo zahtevno opravilo. V sliki 18 sem prikazal, kako je mogoče obvladati stroške skladiščenja. Druga možnost je, npr. poznavanje praga gospodarnosti ali delo v več izmenah, da se zniža strošek amortizacije na enoto.

**Cenovna politika pomeni vse tiste ukrepe, s katerimi zagotavljamo, da je prodajna cena blaga enaka ali nižja kot pri konkurenci ob tem, da v teh razmerah dosegamo dobiček pri poslovanju.** To je potreben in nujen pogoj za rast tržnega deleža, kar edino zagotavlja stabilnost poslovanja na dolgi rok.

Za nekatere vrste blaga ali storitev v naši državi še vedno velja režim državnega nadzora cen, kar pomeni, da državni organ določa oziroma odobri višino prodajne cene. V takem primeru podjetje ali javni zavod takemu organu dokazuje potrebo po spremembi prodajne cene s strokovno kalkulacijo. Obvladovanje stroškov poslovanja je tudi v takšni situaciji pomembno, saj je v prednosti tisti, ki ima nižji delež stroškov v prihodkih od prodaje kot panoge dejavnosti.

### 5.2.5 Uvajanje dejavnikov za povečanje dodane vrednosti

V 3. poglavju smo izračunavali fond ur in ugotovili postopek ugotavljanja tehnoloških viškov zaposlenih. V primeru zmanjšanja zaposlenih smo dosegli povečanje dodane vrednosti na zaposlenega, če so celotni prihodki ostali enaki. Druga možnost je povečanje količine proizvedenih izdelkov ali storitev, kar pa je mogoče pri uvedbi nove tehnologije, inovacijah, izboljšanju kakovosti in drugih izboljšavah.

Naslednja zanimiva možnost pa je izboljševanje ponudbe z dodatnimi koristmi za kupce, ki pa je logično dražja od prejšnje osnovne ponudbe. Takih primerov je vse več, nekaj jih naštejmo:

- Prenočišče v zdraviliščih je vedno povezano z dodatno ponudbo zdravstvenih storitev, fitnesa, savne itd., kar seveda več stane kot sama soba.
- Telekom poleg telefonskih impulzov sedaj nudi še internet in televizijsko sliko.
- V marsikateri delikatesi lahko kupite različno pečeno meso, sendviče ali narezan sir.

## 5.3 FINANČNI IN NEFINANČNI KAZALCI USPEŠNOSTI

Osnova za izračun finančnih kazalcev je vedno letni obračun poslovanja, ki obsega vsaj tri računovodske bilance oziroma izkaze.

Letni obračun poslovanja se prikaže z računovodskimi izkazi in s poslovnim poročilom. Poslovno poročilo mora obrazložiti in vsebovati zlasti:

- podatke in pojasnila o premoženjskem in finančnem stanju;
- podatke o izidu poslovanja in najpomembnejše kazalce uspešnosti poslovanja in
- oceno možnosti bodočega razvoja.

Računovodski izkazi so:

- **bilanca stanja**, ki prikazuje stanje sredstev oziroma premoženja ter obveznosti in znesek kapitala;

- **bilanca uspeha** prikazuje poslovni izid oziroma razliko med vsemi prihodki od prodaje in vsemi stroški poslovanja. Ta razlika je dobiček ali izguba v poslovanju;
- **bilanca denarnih tokov**.

### **Računovodske bilance**

**Bilanca stanja = vrednost premoženja (aktiva) – znesek obveznosti (pasiva) = kapital**

Računski primer: aktiva 1,000.000 evrov minus pasiva 900.000 evrov je kapital 100.000 evrov.

Vrednost premoženja se ugotavlja z letno inventuro, ki zajema popis vseh osnovnih sredstev, zalog, salda denarja na transakcijskem računu, lastniških in dolžniških vrednostnih papirjev, depozitov in kreditov, terjatve do kupcev in dolgove dobaviteljem. Vse posamične vrednosti je treba primerjati s knjigovodsko evidenco in z dejansko tržno vrednostjo, saj tako dobimo pravo stanje.

Normalno bi bilo, da je aktiva večja od pasive in v takem primeru bilanca stanja izkazuje kapital, če pa je podjetje prezadolženo, je kapital negativen, kar pomeni, da ga ni več.

Lastniki seveda pričakujejo, da se kapital vsako leto poveča, sicer je boljše podjetje prodati in denar naložiti v banko.

**Bilanca uspeha = znesek prihodkov od prodaje – skupni stroški = dobiček ali izguba**

Gospodarski cilj poslovanja je vedno dobiček, ki ga podjetje doseže, če so prihodki od prodaje višji od skupnih stroškov.

Računski primer: prihodki 500.000 evrov minus stroški 480.000 evrov je dobiček 20.000 evrov.

Iz obeh bilanc lahko izračunamo vse potrebne kazalce poslovanja.

## **5.4 NAJPOMEMBNEJŠI KAZALCI POSLOVANJA**

Ekonomska kontrola poslovanja podjetja je primerjava med dejanskim stanjem in zelenimi rezultati. Primerjava se izvaja za enaka časovna obdobja, npr. tekoče leto in preteklo leto. Splošno načelo varčnosti poslovanja izhaja iz razmerja učinki in sredstva.

Po tem načelu je potrebno z danimi sredstvi doseči čim večje učinke. Glede na opredelitev sredstev razlikujemo več temeljnih načel poslovanja. Obravnavali pa bomo štiri najpomembnejše kazalce:

1. Načelo storilnosti ali produktivnosti.
2. Načelo gospodarnosti poslovanja.
3. Načelo donosnosti sredstev.
4. Koeficient obračanja zalog.

### 1) Načelo storilnosti ali produktivnosti dela

$$\text{Produktivnost} = \frac{\text{količina proizvodov ali storitev}}{\text{število zaposlenih}} \quad \text{ali}$$

$$\text{Produktivnost} = \frac{\text{celotni prihodek}}{\text{število zaposlenih}}$$

Izračunajmo torej, koliko proizvodov ali storitev je proizvedel posamezni delavec oziroma kakšno vrednost proizvodov ali storitev je prispeval posamezni delavec. Te podatke primerjamo s kazalci v prejšnjem letu in s panogo dejavnosti ter tako ugotovimo, ali se situacija izboljšuje ali ne. Ta način primerjave velja tudi za vse ostale kazalce.

Računski primer: celotni prihodek 500.000 evrov deljeno s 100 delavci je 5000 evrov prodaje na delavca (vzeli smo primer, da je v podjetju 100 zaposlenih). V preteklem letu je bila produktivnost 4800 evrov, kar pomeni v tekočem letu porast za 4,16 %, kar je odlično.

### 2) Načelo gospodarnosti poslovanja – ekonomski vidik

$$\text{Gospodarnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} \quad \text{ali} \quad \frac{\text{prihodki}}{\text{stroški}}$$

Normalno bi bilo, da so prihodki večji od odhodkov oziroma stroškov. V tem primeru je vrednost tega kazalca večja od 1. To je vedno takrat, kadar podjetje posluje z dobičkom.

Računski primer: prihodki 500.000 evrov deljeno s stroški 480.000 evrov znaša 1,042, kar pomeni, da je podjetje poslovalo z dobičkom, saj so prihodki za 4,2 % večji od stroškov.

### 3) Načelo donosnosti sredstev – finančni vidik

$$\text{Donosnost} = \frac{\text{dobiček}}{\text{poslovna sredstva}} \times 100 \quad \text{ali} \quad \frac{\text{dobiček}}{\text{kapital}} \times 100$$

Lastnik kapitala vlaga denar v podjetje zato, da se mu denar povrne povečan za dividende. Normalno bi bilo, da podjetje dosega dobiček vsaj v enaki meri kot denar obrestuje banka na vezano vlogo nad 1 leto.

Ciljno donosnost opredeljujemo v višini 10 % glede na to, da je vrednost vsakega podjetja v višini 10 letnega dobička!

Računski primer: dobiček 20.000 evrov deljeno s kapital 100.000 evrov krat 100 % je 0,2-krat 100 % je 20 % – to je enkratna donosnost, saj takšno v Sloveniji redkokatero podjetje doseže.

### 4) Koefficient obračanja zalog

$$\text{Koefficient obračanja zalog} = \frac{\text{količina prodanega blaga}}{\text{blago na zalogi}}$$

Tudi ta kazalec lahko izračunamo v fizičnih ali denarnih enotah. Za izračun bomo vzeli podatke v denarnih enotah: prodaja 500.000 evrov deljeno z zalogo 100.000 evrov znaša 5-kratni obrat letno. Kako dolgo je ležalo blago na zalogi: 365 dni deljeno s 5 pomeni 73 dni, kar je zelo dolgo. Potrebno bo nabavljati pogosteje in manjše količine blaga.

## **POVZETEK**

*V petem poglavju smo spoznali sistem presojanja učinkovitosti poslovanja z uporabo finančnih kazalcev. Za uspešnost poslovanja je pomembno dosežati dve nasprotujoči dejstvi:*

- 1. Povečevanje prihodkov od prodaje blaga in storitev ter s tem povečevanje dodane vrednosti celotnega podjetja in po zaposlenem.*
- 2. Zmanjševanje stroškov poslovanja z odpravljanjem nepotrebnih stroškov in z varčevanjem.*

*Poslovno uspešnost podjetja se ugotavlja z letnim obračunom, ki obsega vsaj tri bilance, to je bilanco uspeha, bilanco stanja ter bilanco denarnih tokov. Te bilance so menedžmentu osnova za izračun kazalcev, ki jih je treba primerjati s preteklim enakim obdobjem ter s panogo dejavnosti, t. i. primerjalne analize za presojanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Na ta način pridobi menedžment metode za učinkovito uporabo virov.*



1. Naštejte vrste stroškov.
2. Prikažite in obrazložite diagram vodenja zalog.
3. Kakšen je uspešen način obvladovanja zalog?
4. Kaj je cenovna politika z vidika obvladovanja cen?
5. Kaj so računovodski izkazi in kako jih izračunamo?
6. Kakšna je uporaba kazalcev gospodarjenja in v čem je pomen finančnih sporočil?
7. Kako izračunati gospodarnost poslovanja in donosnost kapitala?
8. Predstavite koeficient obračanja zalog in čas vezave blaga na zalogi.
9. Razložite povezavo letnega popisa in bilance stanja. Katere preverbe so pomembne?
10. Razmislite, na kakšne načine lahko podjetje povečuje dodano vrednost v celoti in na zaposlenega.
11. Računovodske bilance in finančni kazalci spadajo med rutinske odločitve menedžmenta. Kaj z njimi ugotovijo?

## **Vaja 6: Izračun bilanc in finančnih kazalcev**

Podjetje je v preteklem poslovnem letu doseglo naslednje poslovne rezultate:

- Celotni prihodki 600.000 evrov.
- Skupni stroški 550.000 evrov.

- Zaloge blaga 100.000 evrov.
- Aktiva podjetja je znašala 1,500.000 evrov.
- Pasiva podjetja je bila 1,450.000 evrov.
- Število zaposlenih v podjetju je 100 ljudi.

Izračunajte bilanco stanja in bilanco uspeha ter finančne kazalce:

- gospodarnost,
- donosnost in
- koeficient obračanje zalog blaga, po zgledu izračunov v tem poglavju.

Ekonomisti primerjajo donosnost z obrestmi na eno leto vezanih hranilnih vlog, ciljna donosnost pa je 10 %, ker je podjetje vredno samo toliko kot ustvari dobička v 10. letih.

Ob upoštevanju navedenih dejstev in vašega izračuna analizirajte to podjetje in podajte predloge za povečanje dodane vrednosti.



**Priporočljiva literatura in viri za poglobljanje znanja** iz 5. poglavja Sistem presojanja učinkovitosti s finančnimi kazalci:

1. Hočevar, M. *Kontroling stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2007.
2. Kregar, V. *Organizacija in menedžment*. Celje: Abitura, 2008.
3. Možina, S., et al. *Menedžment*. Radovljica: Didakta, 1994.

## 6 TIMSKO DELO V ORGANIZACIJI

### 6.1 UVOD

Poglavje Timsko delo v organizaciji prikazuje razliko med delovno skupino in timom v podjetju ter medsebojne odnose v delovni skupini glede na vodstveni pristop. Za doseganje večje motiviranosti zaposlenih mora menedžment spremeniti način organiziranosti in se prilagajati vedno zahtevnejšim razmeram.

Razumevanje timskega dela bomo preučili na primeru priprave odločitve za pospeševanje prodaje. Direktor podjetja izhaja iz postavljenih ciljev poslovanja, ki narekujejo povečanje tržnega deleža, kar je mogoče doseči s povečanjem prodaje.

Direktor ima na voljo tri možnosti, ki pa zahtevajo oblikovanje timov po različnih pristopih:

- Lahko organizira centralizirano prodajno službo s komercialisti v pisarnah ali tudi decentralizirano s trgovskimi potniki na terenu ali tudi kombinacijo obeh možnosti.
- Prodajno službo podjetja v novejšem času organizirajo po oddelkih kot divizije, npr. pijače, mlečni izdelki, mlevski izdelki, kava itd., ali po kupcih, npr. trgovine, gostišča, šole ipd., ali tudi po regijah, npr. Štajerska, Gorenjska, Slovenska, Istra itd.
- Tretja možnost je oblikovanje timov po poslovnih fazah: raziskave tržišča, načrtovanje prodaje, operativno izvajanje prodaje, kalkulacije, saldakonti itd.

Tim je organiziranost dela, ki je zasnovana na zelo visoki stopnji sodelovanja in vključevanja vseh zaposlenih v doseganje zastavljene vizije, strategije in ciljev. Takšen vodstveni pristop menedžmenta zagotavlja izboljšanje kakovosti življenja v delovnem okolju, zato je v takih razmerah manj izostankov zaradi boleznin.

Noben posameznik ne more doseči toliko, kot lahko doseže tim ljudi, ki med seboj dobro sodelujejo (povzeto po Naš glas, 2010, 10).

Inteligenca zaposlenih se lahko opredeli s treh vidikov, in sicer kot razumska, čustvena in duhovna.

Človeške zmožnosti so odvisne od osebnosti, znanja in sposobnosti, mišljenja in motivacije. Organizacija skupinskega dela je zahtevna, saj zajema upravljanje človeških virov v povezavi z ocenjevanjem delovne uspešnosti.

### 6.2 MEDSEBOJNI ODNOSI V DELOVNI SKUPINI

Skupino ljudi opredeljujemo kot dva ali več posameznikov, ki se stalno srečujejo zaradi pomembnih zadev. Tim je skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev.

Vrste skupin:

1. **Formalna skupina** – je skupina ljudi v organizaciji, ki ima natančno določene delovne naloge in cilje, npr. posamezna organizacijska enota za nabavo, skladišče, prodajo, transport itd. Vsaka takšna organizacijska enota je po mikroshemi opredeljena na delovna mesta za izvedbo postavljenih nalog in ciljev enote.
2. **Neformalna skupina** – nastane na osnovi medsebojnih stikov za zadovoljevanje skupnih potreb in osebnih interesov. V primeru slabega neposrednega vodje ali njegove odsotnosti,

mora nekdo odločiti, kaj storiti. Ljudje v takem primeru iščejo pomoč od sodelavca, ki ga spoštujejo in mu zaupajo. Nevarno je, če to nastane prevladujoč način.

Časi, ko je lahko posameznik sam reševal probleme, so minili. Danes potrebujemo v podjetjih vedno nove in sveže ideje za razvoj izdelkov in storitev. Samo nove ideje za razvoj izdelkov in storitev omogočajo podjetju pridobiti konkurenčne prednosti na tržišču. V ta namen so nastale najrazličnejše oblike in tehnike skupinskega oziroma timskega delovanja.

Tim je sestavljen iz posameznikov z različnim znanjem in izkušnjami, ki občutijo skupni cilj kot svoj lastni. Slovenci se timskega dela navajamo postopoma, saj dosedanji izobraževalni programi tega niso razvijali. To je pomemben razlog, da bo v bodoče potrebno sprejeti izziv – timsko delo na vseh področjih in upoštevati stari pregovor, da je v slogi moč.

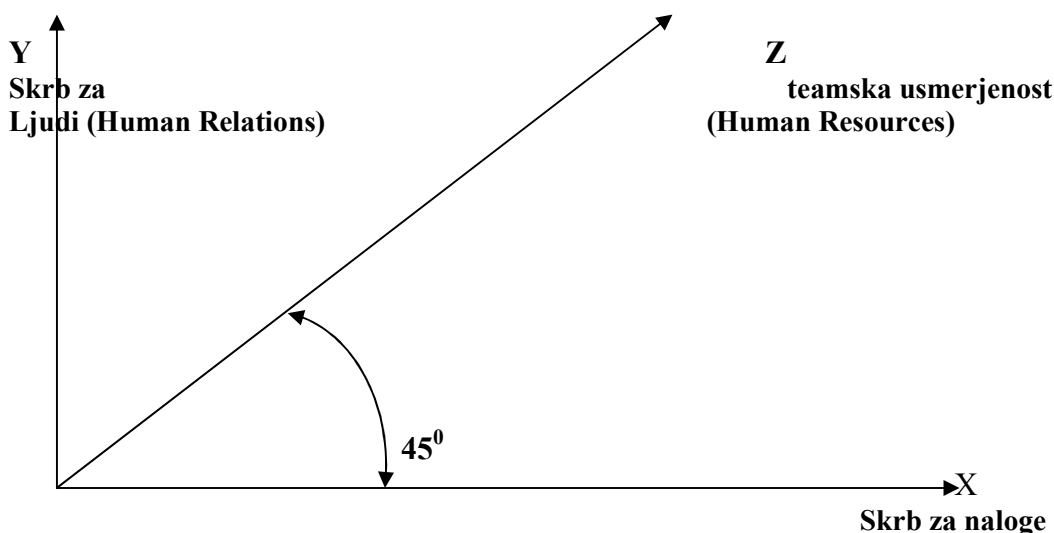
Dobre skupine oziroma tima ni brez dobrega vodje. Najpomembnejša naloga vodje tima je, da uravnava vloge posameznikov, da delegira posameznikom naloge primerne sposobnostim, strokovnostim in osebnostnim lastnostim.

Sestavine tima so štiri: proces odločanja, narava dela, velikost tima in vloga vodje (povzeto po Možina et al, 1994, 601–629).

Medsebojni odnosi v delovni skupini so v veliki meri odvisni od vodstvenega pristopa in obnašanja menedžerjev. Menedžerjem so na voljo različne metode in pristopi spodbujanja zaposlenih k doseganju ciljev: zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi metodami, vključevanje v procese oblikovanja načrtov, spodbujanje inovativnosti in dajanja koristnih predlogov ter tudi ustrezno materialno in nematerialno nagrajevanje.

Bistvena dilema vsakega vodje je, ali dati prednost ljudem ali dati prednost nalogam.

Skozi desetletja 20. stoletja so se razvile različne motivacijske teorije, ki vsaka na svoj način in iz svojega vidika razlaga delovanje in odziv zaposlenih.



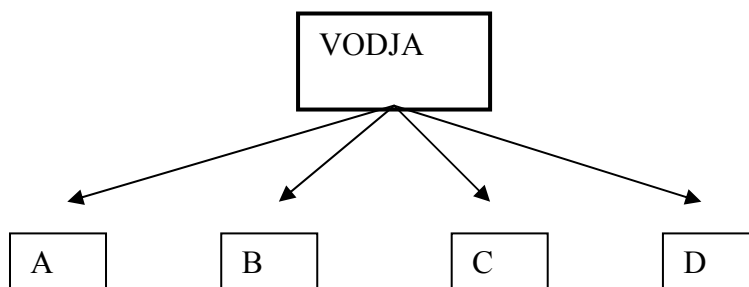
Slika 19: Grafični prikaz Reddinove teorije 3-D  
Vir: Možina et al., 1994, 534

### **Teorija X – avtokratsko vodenje (Mc Gregor, leto 1960)**

Ta vodstveni pristop najlažje ponazorimo z naslednjo filozofijo vodenja:

1. Šef ima vedno prav.
2. V kolikor nima prav, upoštevaj točko 1.

Odnosi v delovni skupini so naslednji:



Slika 20: Avtokratsko vodenje  
Vir: Možina et al., 1994, 532

Vodja izdaja ukaze in naloge, ki jih podrejeni »slepo« izpolnjujejo. Ta teorija X izhaja iz predpostavke:

- ljudje so leni in malomarni;
- za delo jih motivira le prisila, obljube, nagrade in kazni;
- edini cilj ljudi je zagotavljanje denarja za življenje.

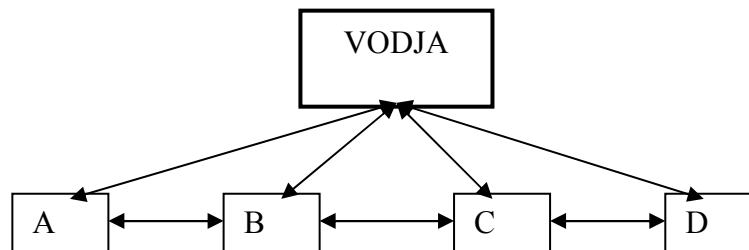
Ta vodstveni pristop je pripeljal do uvedbe tekočega traku.

### **Teorija Y – »Laissez faire« vodenje – Human relations (Mc Gregor, leto 1960)**

Imenujemo ga tudi stil individualne svobode:

- ljudje si sami izbirajo delovne naloge;
- izvajanje dela je samostojno, odgovorno in individualno;
- vodenje je le formalno – vodja sicer skrbi za naloge in rezultate, ne spušča pa se v sam delovni proces;
- ljudje so za delo zainteresirani sami, saj le tako uresničujejo svoje poklicne cilje (povzeto po Možina et al., 1994, 532).

Ta vodstveni pristop ustvarjalnega vodenja je primeren predvsem za intelektualno delo (npr. visoko šolstvo, uredništva medijev, advokatske pisarne, arhitekturni biroji itd.).

**Teorija Z – demokratsko vodenje – human resources (William Ouchi, leto 1981)**

Slika 21: Demokratsko vodenje

Vir: Kregar, 2007, 56

Teorija Z je bila razvita leta 1981 na Japonskem. Avtor William Ouchi je leta 1981 predpostavil, da bodo zaposleni postali bolj delovni, če jim bomo zagotovili materialne in nematerialne dobrine ter spoštovali organizacijske vrednote, ki so v neki družbi normalne. To pomeni, da bi višji menedžment naj zagotovil vse dobrine iz kolektivne pogodbe v predpisanem roku. Na ta način zaposleni niso obremenjeni z razmišljanjem in medsebojnim razpravljanjem o tem, kdaj bo izplačilo plač, kakšna bo plača ipd.

**Za motivacijo zaposlenih je pomembno tudi poznavanje vizije in poslanstva ter ciljev poslovanja podjetja ali zavoda.** Dolgoročne usmeritve podjetja so pomembne in so privlačna sila za zaposlene pri uresničevanju njihove kariere.

V vsakem podjetju ali zavodu pride do situacije, ko mora nadrejeni menedžer izreči kritiko za slabo opravljeno delo ali neprimerno obnašanje zaposlenega. Ljudje se čutijo po kritiki prizadete ali ogrožene in se upirajo ter dokazujejo svoj prav, posebej v primeru, ko kritika ni bila izrečena na ustrezen način. Kritika se izreče človeku na samem in na neželjiv način. Vodstvo mora težiti k izboljšanju poslovanja in paziti, da se medsebojni odnosi ne slabšajo (povzeto po Zidar Gale in Žirovnik, 2003).

Navedena avtorja sta urejanje dobrih medsebojnih odnosov ponazorila z Motivacijskim sendvičem. Po tej metodi se lahko praktično izvaja petstopenjski proces tako, da se vedno spoštuje skupni cilj in na tej osnovi ugotavlja, kaj želimo in kaj je mogoče. To je osnova za potrebno grajo ali koristno pohvalo, ki se nasploh premalo kdaj sliši.

### 6.3 KAKO IZ DELOVNE SKUPINE NASTANE DELOVNI TIM?

Največ napora pri vodji delovne skupine zahteva obnašanje vodje po teoriji »Z«, ustvarja pa najmanj konfliktov. Ta pristop omogoča, da je skrb za izvajanje delovnih nalog in doseganje postavljenih ciljev združen z interesom vodje za zadovoljevanje potreb ljudi in reševanje njihovih problemov. Ta stil vodenja prispeva k integraciji ljudi in njihovih idej. Ljudje občutijo potrebo, da razmišljajo o svojem delu in da vlagajo svoj fizični in umski napor v koristno delo pri izvajanju delovnih nalog ter da sodelujejo v ustvarjanju ugodnih delovnih pogojev in medsebojnih odnosov, kar je osnova za doseganje dobrih poslovnih rezultatov.

Upravljanje človeških virov – Human Resources Menedžment – pomeni dognanja, metode in aktivnosti, ki jih upravljajo uspešna podjetja po vsem svetu. Ljudje postajajo vse pomembnejši vir (ne kapital, ne zemlja, ne informacije):

- samo človeški razum zmora snovati organizacije,

- samo človekova dejavnost ustvarja novo vrednost.

Vodja skupine mora biti za člane delovne skupine oziroma delovnega tima vzor. Vodenje tima ni lahka naloga, saj je potrebno doseči sinergijske učinke sodelovanja.

V knjigi Lestvice delovne motivacije, ki jo je leta 1997 izdal Vid Pogačnik v Ljubljani, je obdelal šest lestvic merjenja delovne motivacije, ki jih na kratko predstavljamo:

1. Lestvica značilnosti dela obsega 24 potrebnih sposobnosti zaposlenih. Poskusite ugotoviti, katere lastnosti morate imeti za uspešen študij, izbirate lahko med storilnostjo, medsebojnimi odnosi, timskim delom, inovativnostjo, predanostjo študiju, dolgoročno vizijo (glejte vajo prvega poglavja), ustnim in pisnim komuniciranjem, analitičnimi sposobnostmi, reševanjem problemov, odločanjem, samoiniciativnostjo in prenašanjem čustvenih obremenitev.
2. Lastnosti delavcev ocenjuje menedžer za svoje podrejene in poskuša ugotoviti, kaj je najpomembnejše, npr. storilnost, ravnanje s sodelavci, predanost podjetju, dolgoročna vizija poslovanja, strokovno znanje, prilagodljivost, načrtovanje in organiziranje delovnih postopkov, reševanje problemov ipd.
3. Lestvica delovnih motivov je široko področje, saj vsakomur med nami ustreza kaj drugega. Poskusite opisati, kakšno delo si želite. Izberete lahko podjetje ali zavod za praktično izobraževanje ali zaposlitev. Izbirate med naslednjimi delovnimi motivi: dobre delovne razmere, zanimivo delo, dobre možnosti napredovanja, dobra obveščenost o dogodkih v podjetju, dobra plača in druge ugodnosti, ustvarjalno in varno delo itd.

Ostale lestvice se nanašajo na lestvice ocenjevanja zaposlenih s strani menedžerjev, lestvice delovnega zadovoljstva in lestvice vrednot podjetja.

Vseh šest lestvic je pomembnih, za vas, študente, pa najbolj tretja lestvica.

## **6.4 INTELIGENCA ZAPOSLENIH – GONILO RAZVOJA V PODJETJU**

Osebnost človeka je vse tisto, kar določa značilno doživljanje in obnašanje posameznika. Upravljanje človeških virov (Human Resources Menedžment) pomeni dognanja, metode in aktivnosti, ki jih zadnjih 30 let uporabljajo uspešna podjetja po celem svetu. Ta metoda opredeljuje odnos menedžmenta do zaposlenih ter načine motiviranja in spodbujanja zaradi povečevanja delovne uspešnosti kot prispevka k poslovni učinkovitosti podjetja.

Človeški viri ali zmožnosti so širok pojem v ožjem smislu (sposobnost, znanje, spretnost, inteligenca in motivacija) ali v širšem smislu kot fizične, fiziološke in psihične lastnosti.

Inteligenco opredelimo kot nadarjenost za umske dejavnosti. Obstajajo tri vrste inteligence:

### **a) Razumska inteligenca**

Razumsko inteligenco se da izmeriti. V možganih se odvija v čelnih režnjih in korteksu. Njeno delovanje omejuje logika in matematično razmišljanje. Lahko jo razvijamo in povečujemo. Prav tako se lahko zmanjša. Na podlagi učenja poštevanka v osnovni šoli se nam ustvarijo zaporedne živčne povezave, ki omogočajo kasneje hipno uporabo poštevanka. Če v svojem nadaljnjem življenju poštevanka oziroma števil ne bi več uporabljali, bi se te povezave prekinile.

Razumsko inteligenco se torej da povečati z reševanjem matematičnih problemov, logičnih ugank in križank. Test razumske inteligence je sestavljen iz dveh delov. Iz splošnega testa, ki meri razumsko inteligenco do 120, in matematičnega testa, ki meri razumsko inteligenco nad 120. 120 naj bi bila meja, nad katero se smatra oseba kot visoko razumsko inteligentna.

## b) Čustvena inteligenca

### Čustvena inteligentnost določa, kaj posameznik dela in kako bo delal.

V knjigi Čustvena inteligenca (Goleman, 2001) avtor v prvem delu opisuje delovanje naših možganov in naše odzive na zunanje vplive. Prek tipa, voja, vida in sluha zaznavamo dogajanje okoli nas. To dogajanje v naših možganih vzbudi različne odzive. Na podlagi izkušenj se kasneje izoblikujejo vzorci, ki vodijo naše odzivanje na zunanje vplive. To odzivanje je deloma razlikovanje med čustvi in dejanji.

Vaše vedenjske spretnosti so:

- nebesedne (sporočanje s pogledi, barvo glasu, kretnjami) in
- besedne (jasne zahteve, ugovarjanje kritiki, upiranje negativnim vplivom, upoštevanje drugih, pomoč drugim, vključevanje v pozitivne skupine vrstnikov).

Vašo čustveno inteligenco ste na podlagi vprašanj odkrili sami. Tudi to lahko izboljšate.

Merjenje čustvene inteligentnosti pokaže, katero področje človekove osebnosti je dovolj razvito, katero je prešibko ali premočno. Poznavanje teh dejstev pripomore k spoznanju, kako pomagati posamezniku pri osebni rasti in vzpostavljanju boljših odnosov s sodelavci. Vabim vas, da poglobite svoje znanje z najdbo zanimivih strani na iskalniku [www.google.com](http://www.google.com). Potrebno je vnesti besedi »emotional + intelligence«.

Od čustvene inteligentnosti je v veliki meri odvisno, kako bomo v odnosih do sodelavcev uspešni na delovnem mestu. Ne smemo pozabiti, da imamo vsi dobre lastnosti, žal pa tudi slabe lastnosti, ki so ovira v medsebojnih odnosih. Potrebno je, da se sami analiziramo, da se svojih slabših strani zavedamo in da se stalno poskušamo izboljševati ter prilagajati razmeram. Znanje o čustveni inteligenci si lahko izpopolnite na spletnih straneh:

[www.eqhelp.com](http://www.eqhelp.com),

[www.eqi.org](http://www.eqi.org),

[www.7EQ.com](http://www.7EQ.com) in

[www.helpself.com](http://www.helpself.com).

## c) Duhovna inteligenca

Samo občutenje duhovne razsežnosti nam še ne zagotavlja, da jo bomo lahko ustvarjalno izkoristili v življenju. Imeti visoko razviti duhovno inteligenco, pomeni biti sposoben uporabiti duhovno razsežnost za širjenje okvira in vnašanje smisla v življenje. Torej zgolj bežna izkušnja duhovnega pomeni izgubo perspektive.

»Božji predel« se imenuje poseben del možganov, ki se nahaja v senčnih režnjih. Je ločeni modul živčnih omrežij (kot center za govor, ritem ...). Z visoko razvitim lahko vidimo boga. Duhovna inteligenca potrebuje razvit »božji predel«, vendar še tudi marsikaj drugega. Za visoko razvito duhovno inteligenco je potrebno združiti celotne možgane.

Razumska in čustvena inteligenca sta povezani preko duhovne.

Duhovna inteligenca pomeni lastno zavedanje.

Vse večji delež gospodarstva v sodobnem poslovnem svetu ustvarja dodano vrednost s pomočjo intelektualnega kapitala. Intelektualni kapital ima dve razsežnosti, in sicer umsko bogastvo ljudi, ki izvira iz človeškega uma in njegove uporabe, in vrednostno izražen vidik v obliki dodane vrednosti blaga in storitev ter v povezavi s tem prihodkov od prodaje. Knjižno vrednost intelektualnega kapitala podjetja je možno izračunati iz primerjave tržne vrednosti podjetja na borzi vrednostnih papirjev in knjižne vrednosti aktive oziroma premoženja v bilanci stanja.

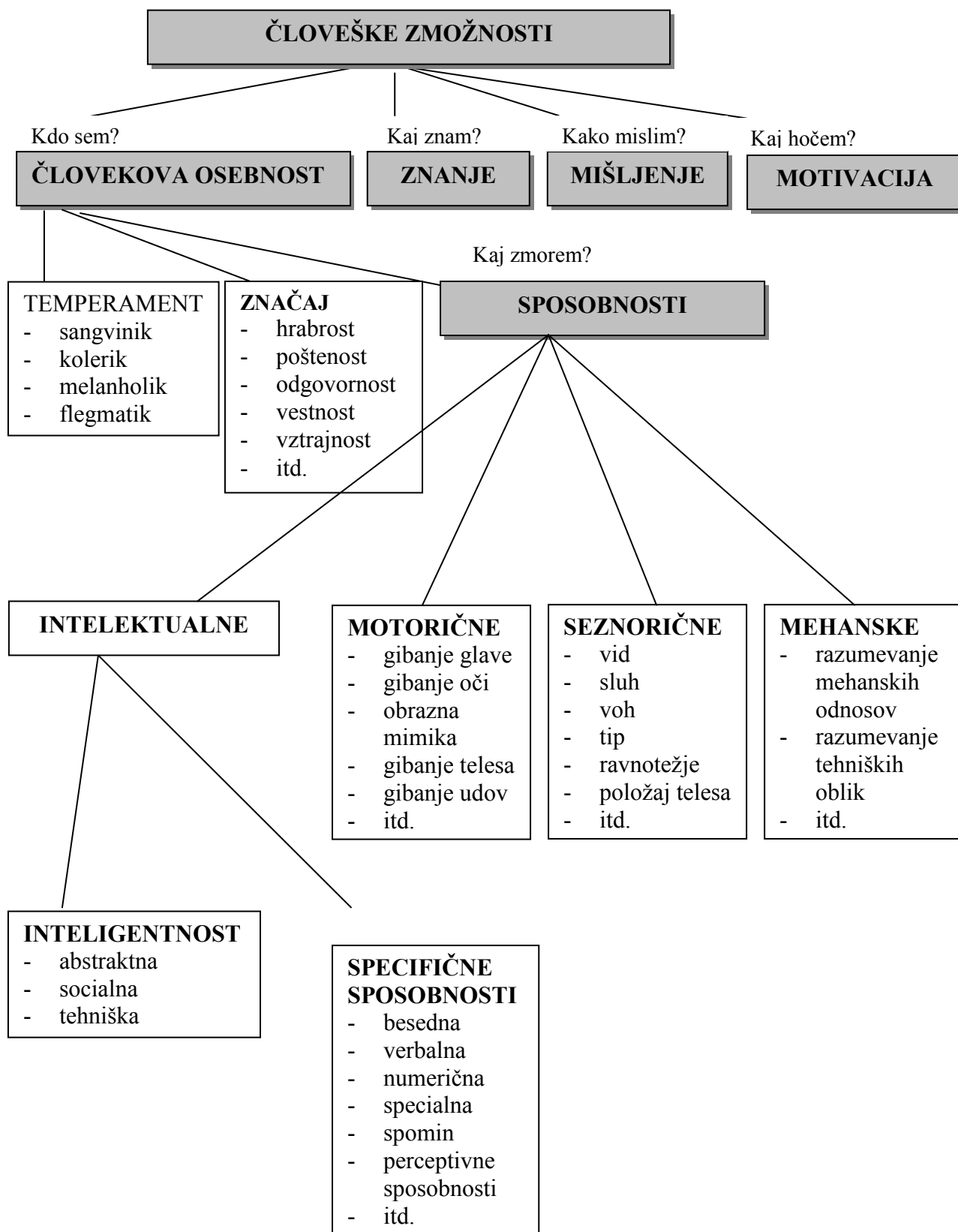
## 6.5 DRUŽBENO ODGOVOREN MENEDŽMENT

Človek je edini dejavnik, ki podjetju ustvarja dobiček, ki je pomemben cilj poslovanja. Družbeno odgovorni menedžerji ugotavljajo, da so poleg financ oziroma denarja prav človeški viri najpomembnejši in najkompleksnejši poslovni vir.

Ljudje se razlikujejo po osebnih značilnostih, po izobrazbi in po zmožnostih. Podjetje potrebuje ljudi, in to ljudi s specifičnimi lastnostmi. Posamezne ljudi podjetje potrebuje za opravljanje delovnih nalog na določenem delovnem mestu, za premestitev na kakšno drugo delovno mesto pa je potrebno prilagajanje. Zaposleni se z opravljanjem dela razvijajo, imajo svojo voljo, njihovo vedenje pa je odvisno v veliki meri od načina razmišljanja.

Menedžerji morajo biti sposobni upoštevati pri vodenju človeške vire z vidika zmožnosti, ki so sestav več osebnostnih lastnosti:

1. Zmožnosti pomenijo sposobnost človeka za razvoj določenih dejavnosti v povezavi z znanjem.
2. Znanja so zmožnosti človeka, ki mu zagotavljajo reševanje znanih problemov. V povezavi z intelektualnimi sposobnostmi pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako rešuje probleme z vnaprej neznanimi rešitvami.
3. Sposobnosti človeka so lahko različne: intelektualne, motorične ali mehanske in omogočajo hitro odzivanje na probleme.
4. Človekova osebnost sestavljajo določene vrline, in sicer gre za posameznikov značaj in temperament, kar se odraža pri reagiranju na pojave.
5. Motivacija je povod za večjo ali manjšo spodbudo delovanja, saj brez motivacije ljudje niso pripravljeni na delovne napore, ker brez ustreznega plačila ne morejo zadovoljiti svojih potreb.
6. Družbeno odgovorni menedžerji se zavedajo osebnostnih sposobnosti zaposlenih in uporabljajo ukrepe motiviranja za krmiljenje človeških aktivnosti v zeleno smer.



Slika 22: Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu  
Vir: Ivanuša Bezjak in Kregar, 2004, 63

## 6.6 ORGANIZACIJA SKUPINSKEGA DELA

Vsaka delovna skupina ob nastanku še ni prava skupina, temveč le število posameznikov, ki so se našli skupaj zaradi določenega skupnega cilja. Seveda prinesejo posamezniki s seboj življenjske in delovne izkušnje ter vloge v prejšnji skupini. Nova identiteta se mora šele oblikovati. Pri nastajanju skupine je odločilnega pomena, ko posamezniki zaznavajo, da so člani skupine in kako rešujejo dilemo med željo vključenosti in željo neodvisnosti. Prva želja predstavlja nevarnost izgube osebnosti zaradi podreditve skupini. Druga želja pa grozi, da lahko pride do nevarnosti odtujitve v skupini in posledično do izgube članstva v skupini, kar lahko privede do izgube delovnega mesta.

Posamezniki so s seboj v skupino prinesli zelo različne načine soočanja s problemi in različne načine njihovega reševanja. Ker pa delovne zadolžitve zahtevajo, da zaposleni delajo skupaj, se bodo preko sodelovanja postopoma naučili sprejemati določena nagnjenja sodelavcev oziroma se bodo privadili na nove razmere. Ko bo skupina dovolj dolgo obstajala, bo imela dovolj kritičnih izkušenj, ki jih bo oblikovala v svoje standarde in norme. Kako nastanejo ti standardi in norme? Nekdo navede začetni položaj ali smer razmišljanja ali pa predstavi določeno vrednoto. Če se ostali člani skupine s tem očitno ali posredno (tiho) strinjajo, je norma oblikovana. Starejša ko je skupina, večjo oviro pri napredku podjetja lahko take norme pomenijo. To tudi pomeni, če ni priliva novega ali mladega kadra, ni sprememb mišljenja in delovanja.

Vloga vodje v delovni skupini je naslednja:

1. Oblikovanje skupine, ohranjanje in vzdrževanje (sooblikovanje standardov in norm, integriranje skupine).
2. Vsakodnevno delo v skupini (pridobivanje in dajanje informacij, mnenj, ugotavljanje soglasij, odločanja, nadzor itd.).

### **POVZETEK**

*Spoznali smo tri vodstvene pristope, ki so ponazorjeni s koordinatnim sistemom kot teorije x, y ali z. Prav tako smo spoznali tri pojavne oblike človeške inteligence:*

- **razumsko inteligenco**, ki jo je mogoče izmeriti;
- **čustveno inteligenco**, ki ponazarja odzive na dogajanja in na dejanja ljudi;
- **duhovno inteligenco**, ki opredeljuje lastno zavedanje in vpliva na celotno inteligenco človeka ter na njegovo zavedanje: *kdo sem, kaj znam, kako razmišljam in kaj hočem.*

*Vodja skupine ali tima mora biti vzor preostalim članom skupine. Vodenje skupine ali tima ni lahka naloga, kajti skupino sestavljajo posamezniki in organiziranje njihovih sposobnosti lahko prinese sinergijske učinke, kar je v veliki meri odvisno od sposobnosti vodje.*

*Vodja skupine bi naj poznal in znal uporabljati metode oziroma koncepte družbeno odgovornega menedžmenta, saj podjetje ni ustanovljeno samo zaradi dobička lastnikov, temveč tudi za motivacijo pri delu zaposlenih. Zavedati pa se je treba, da dobiček lastnikom ustvarijo zaposleni.*

*Vodja skupine bi moral poznati pet odgovorov na navedena vprašanja zase in za vsakega člana skupine, kot je razbrati iz slike 22: Kdo sem?, Kaj znam?, Kaj zmorem?, Kako mislim? in Kaj hočem?*

*Pri organiziranju skupinskega dela in oblikovanju timov je pomembno znanje upravljanja človeških virov, motiviranje in nagrajevanje uspešnosti dela. To lahko preizkusite v praksi, npr. pri skupinski pripravi na izpit.*



1. Kakšni so medsebojni odnosi v delovni skupini?
2. Značilnosti avtokratskega vodenja.
3. Kaj je značilno za Human Relations?
4. Opišite izraz vodstveni pristop po teoriji Human Resources.
5. Napišite, kateri so stili vodenja in osnovne značilnosti posameznega pristopa.
6. Kateri tip vodenja je najprimernejši, ko se podjetje znajde v krizi, s spremembami ali novimi izzivi?
7. Oglejte si sliko 22 in opišite štiri vidike človekove zmožnosti.
8. Kateri trije dejavniki najbolj vplivajo na človekove zmožnosti?
9. Kako je mogoče izračunati intelektualni kapital?
10. Kako je mogoče koristno uporabiti lestvico delovnih motivov?
11. Opišite, kako naj menedžment izvaja koncept družbeno odgovornega ravnanja.
12. Zakaj je pomembno, kakšno predstavo ima menedžment o zaposlenih?

### **Vaja 7: Ocena menedžmenta vašega podjetja ali šole**

Vsako od navedenih trditev ocenite s točkami, ki po vašem mnenju ustrezajo dejanskemu stanju (4 točke – povsem ustreza, 3 točke – v glavnem ustreza, 2 točki – polovično ustreza, 1 točka – neprimerno, 0 točk – nikakor ne ustreza). Dosežene točke:

1. Vodstvo skrbi, da so vsi v organizaciji seznanjeni s cilji poslovanja.
2. Najvišji menedžerji so vsak dan tudi med zaposlenimi, da z njimi utrjujejo vrednote.
3. Vodstvo z ukrepi poudarja pomembnost zaposlenih in posameznikov.
4. Višji menedžment širi decentralizacijo z delegiranjem pooblastil navzdol.
5. Višji menedžment redno mesečno informira zaposlene o poslovanju.
6. Menedžment pravočasno sprejema vse potrebne odločitve.
7. Menedžerji vzpodbujajo inovacije in koristne predloge.
8. Zaposleni so motivirani in stimulirani za dobro delo.
9. Menedžment skrbi za zdravo in varno delovno okolje in dobre odnose.
10. Menedžerji znajo izraziti tvorno kritiko in tudi pohvalo.
11. Menedžment skrbi za skupinsko obravnavo delovnih ciljev in dosežkov.
12. Zaposleni poznajo svoje dolžnosti in odgovornosti za rezultate.
13. Zaposleni lahko samostojno odločajo o načinu izvedbe dela.
14. Menedžment izvaja vseživljenjsko izobraževanje vseh zaposlenih.

15. Menedžment skrbi za izvajanje kariernih načrtov zaposlenih.

---

Skupno dosežene točke:

---

Ocena menedžmenta glede na doseženo število točk (možnih je največ 60 točk – odlično, 46–59 točk – prav dobro, 31–44 točk – dobro, 16–29 točk – zadostno, pod 15 točk – nezadostno).

Vaš komentar.

---



**Priporočljiva literatura in viri za poglobljanje znanja** iz 6. poglavja Timsko delo v organizaciji:

1. Čustvena inteligenca [www.eqhelp.com](http://www.eqhelp.com) in [www.eqi.org](http://www.eqi.org) ali [www.7EQ.com](http://www.7EQ.com) ali [www.eq-pilot.com](http://www.eq-pilot.com) ali [www.helpself.com](http://www.helpself.com) in [www.google.com](http://www.google.com)- emotional + Intelligence.
2. Drug drugemu smo podpora in motivacija. Ljubljana: bilten skupine Droga Kolinska, 11/2010.
3. Golleman, D. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001.
4. Ivanuša Bezjak, M., in Kregar, V. *Osnove poslovođenja*. Celje: VKŠ, 2004.
5. Možina, S., et. al. *Menedžment*. Radovljica: Didakta, 1994.
6. Pogačnik, V. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, 1997.
7. Simmons, S. *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2000.
8. Zidar Gale, T., in Žirovnik, M. *Motivacijski sendvič*. Ljubljana: Finance, 3. 7. 2003.

## 7 URESNIČEVANJE POLITIKE PODJETJA DRUŽBENO ODGOVORNEGA MENEDŽMENTA

### 7.1 UVOD

**Vplivni dejavniki na poslovanje in obnašanje podjetja so zaposleni, lastniki, dobavitelji, kupci, banke in država.** To je razlog, da mora vodstvo podjetja do vseh teh voditi ustrezno politiko. Podjetje se prilagaja razmeram z razvojno usmeritvijo, družbeno odgovornim ravnanjem ter z uspešnim marketingom ali trženjem. Vsak proizvod ali storitev ima določeno življenjsko dobo, ki se odvija v različnih fazah tržne uspešnosti. V sedanjih razmerah izobilja in prevlade kupcev je zelo pomembna cenovna politika, obvladovanje celovite kakovosti poslovanja in modernizacija delovnih postopkov. Podjetja morajo skrbeti za stalno izboljševanje v poslovanju predvsem z inovacijami in zbiranjem ter uvedbo koristnih predlogov zaposlenih.

Slovenski forum inovacij vsako leto prvi petek in soboto v decembru v Ljubljani organizira razstavo slovenskih inovatorjev, ki je v tem času poslovno in tehnološko stičišče s posveti strokovnjakov. Vlada Republike Slovenije je v letu 2010 zastavila novo raziskovalno in inovativno politiko za obdobje do leta 2020. Razstavo si je ogledal tudi slovenski predsednik vlade, ki ugotavlja: »Edina pomembna surovina, ki jo Slovenija ima, je naša pamet. Bolje ko jo bomo znali izkoriščati, toliko bolj bomo v konkurenčnem svetu zagotavljali dobre standarde visoke kakovosti življenja« (Pavlin, B., časopis Delo, 4. 12. 2010).

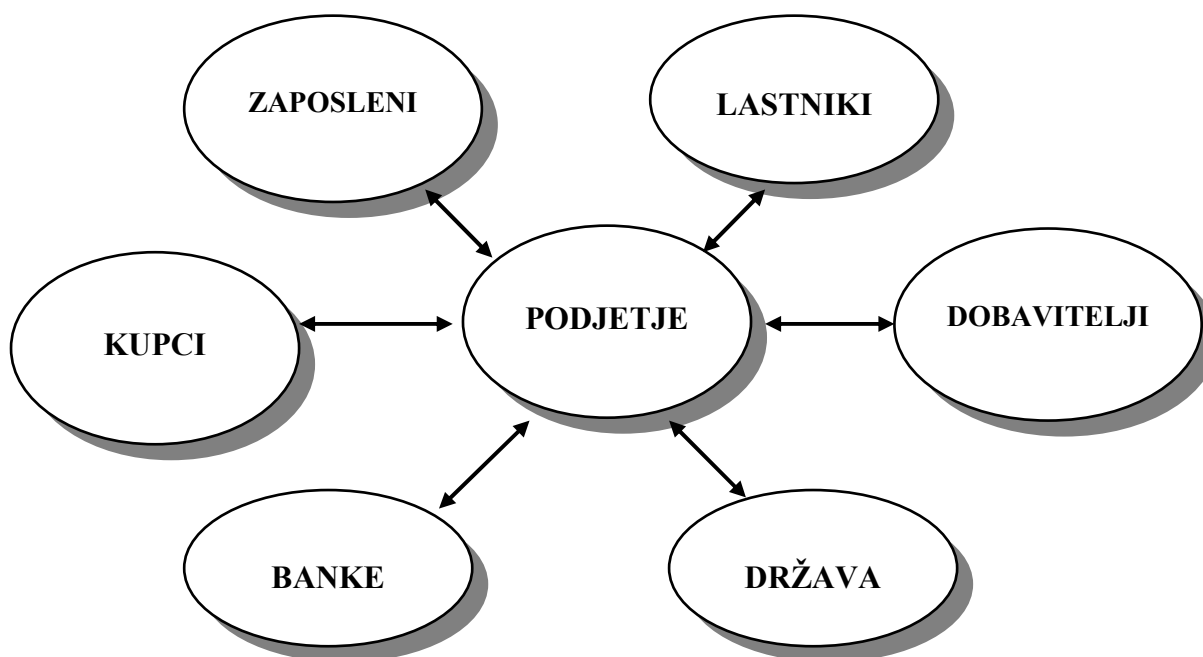
Skupni cilji podjetja so sestavljeni iz posamičnih ciljev udeležencev, npr. zaposlenih v podjetju, lastnikov podjetja, menedžmenta, tržnih partnerjev – dobaviteljev in kupcev, bank in finančnih institucij ter tudi države oziroma državnih organov. Vsi ti udeleženci so vplivni dejavniki za uspešnost poslovanja podjetja in bodo motivirani za ustrezen prispevek k uspešnosti podjetja, če bodo dosegali svoje lastne cilje.

Poleg ekonomske odgovornosti imajo podjetja še socialno in družbeno odgovornost. Podjetja so ustanovljena tudi za zaposlitev ljudi in za njihovo počutje, zato naj vodstvo podjetja oziroma menedžment skrbi za njihovo varnost, dobro delovno klimo, pokrivanje ekonomskih potreb in za zanesljivost zaposlitve.

Osrednje vprašanje za menedžment je vsekakor, kako usklajevati socialno odgovornost do družbe in kako ustvariti razmere, da bodo zaposleni motivirani za delo, da bodo razmišljali o inovacijah in koristnih predlogih, da bodo napredovali z delovnimi postopki in da bodo prenašali koristne izkušnje na mlajše kadre.

### 7.2 ODNOSI MED VPLIVNIMI DEJAVNIKI IN PODJETJEM

Uresničevanje politike podjetja je v svojem bistvu umetnost poslovanja, saj gre za uresničevanje poslovnega načrta po vseh elementih v odnosih s šestimi vplivnimi dejavniki:



Slika 23: Komunikacije med vplivnimi dejavniki in podjetjem  
Vir: Prirjeno po Možina, 1994, 778

S stališča vplivnih dejavnikov je pomembno, kako menedžerji upoštevajo njihove interese pri doseganju zastavljenih ciljev poslovanja podjetja. Delovanje podjetja in njegova uspešnost vpliva na interese vplivnih dejavnikov, zato je zelo pomembno usklajevanje sicer nasprotujočih ciljev (povzeto po Tavčar, 2005, 5).

Neprijetnih nalog, ki jih mora menedžment oziroma vodstvo podjetja izvajati, je precej več, kot prijetnih opravil. Reševanje problemov poslovanja in konfliktov s vplivnimi dejavniki je eno takih opravil. Kaj je problem, lahko najdete na spletni strani [www.vizija-uspeha.com](http://www.vizija-uspeha.com). Problem je v bistvu naloga, ki jo je treba rešiti. Več ko imamo ustreznega znanja, manj bo težav pri razreševanju problema.

Konflikt nastane zaradi neustrezne ali nepopolne informacije, zato je mogoče trditi, da je sistem komuniciranja v podjetju pomemben, prav tako pa tudi urejeni odnosi z javnostjo. Obstajajo tri glavne skupine konfliktov:

- Spopad mnenj, ki izhaja iz različnih namenov, načina obnašanja ali različnih vrednot.
- Nasprotovanje predlogom ali zahtevam, zaradi česar je onemogočeno sodelovanje.
- Nesporazumi zaradi pomanjkanja informacij ali nezaupanja.

Ko se konflikt pojavi, je potrebno trezno in hitro ukrepanje za razrešitev problema. Konflikt med zaposlenimi prisili pristojnega menedžerja v ukrepanje, da razišče razloge in da na novo ovrednoti skupne cilje in s tem poveča verjetnost boljšega prilagajanja na spremembe. Vzroke za konflikte med sodelavci moramo iskati med njihovimi odnosi do problemov ali v njihovih medsebojnih odnosih.

Vzroki za konflikte so lahko tudi v osebnostih sodelavcev. Sodelavci so različnih osebnosti z različnim doživljanjem problemskih situacij. Reševanje konfliktov je proces, ki ga je potrebno razvozlati s pozitivnimi rešitvami, po možnosti tako, da ni poražencev, vsaj javno ne.

Menedžment oziroma vodstvo podjetja mora znati reševati včasih tudi nasprotujoče interese s pravilno politiko:

- Kadrovska politika – spoštovanje delovno pravne zakonodaje in kolektivne pogodbe, dobra organizacija dela s ciljem čim boljše izrabe fonda delovnih ur, sodelovanje z zaposlenimi v smislu obveščanja in sodelovanja pri odločanju o ciljih, obveščanje o rezultatih, novitetah, problemih itd., uvedba stimulacij, nagrajevanje inovacij in koristnih predlogov ipd.
- Kapitalska politika – predvsem je pomembna v odnosu do lastnikov in zahteva doseganje dobrih poslovnih rezultatov, ki naj privedejo k rasti kapitala (cene delnic), doseganju primerne stopnje dobička (npr. kot je obrestna mera na vezane vloge 1 leto).
- Nabavna politika – izbor dobaviteljev z ustrežno kakovostjo proizvodov, zanesljivostjo dobav, konkurenčno ceno in ugodnimi plačilnimi pogoji. Za obvladovanje nabavne politike je pomembno, da podjetje uvede v poslovanje standard serije ISO 9000 in da to zahteva tudi od vseh dobaviteljev.
- Politika do države in javnosti – spoštovanje predpisov, lobiranje preko združenj in zbornice v Državnem zboru pri sprejemanju novih zakonov, ki se nanašajo na poslovne možnosti podjetja, organizacija službe za odnose z javnostjo.
- Politika sodelovanja z bankami – podjetje naj sodeluje z več bankami, da ni odvisno samo od interesov ene banke in da ta nima preveč popolnega pregleda nad podjetjem. Podjetje naj predloži banki letni načrt sodelovanja (obseg kreditov, garancij in depozitov) in z bankami sklene letni dogovor o vsebini sodelovanja, kajti tako se zagotovi uspešno financiranje.
- Prodajna politika – vseh naštetih pet politik je odvisnih od prodajne uspešnosti, zato bo vsako podjetje zelo natančno opredelilo prodajno politiko in odnos do kupcev ter politiko kakovosti poslovanja. V okviru prodajne politike ima pomembno vlogo cenovna politika podjetja in sistem trženja.

### 7.3 GOSPODARSTVO IN INOVACIJE

Procesne inovacije uvajajo podjetja velikokrat za povečevanje produktivnosti dela, da bi enak obseg proizvodnje dosegli z manjšim številom delovnih ur. To seveda vpliva na zmanjšanje zaposlitve v podjetju oziroma povečanje nezaposlenosti v družbi.

Podjetje lahko zaradi znižanja stroškov dela tudi zniža prodajne cene ali se povečajo naročila. Povečanje naročil narekuje podjetju povečanje proizvodnje, kar pa lahko zahteva nove zaposlitve. To je jasen dokaz, da inovacije same po sebi ne povečujejo nezaposlenosti, temveč je vse odvisno od usmeritve menedžmenta in njegove strateške usmerjenosti. Učinkovita strateška usmeritev je le rast tržnega deleža, torej povečevanje proizvodnje in prodaje.

Vplive inovacij na poslovni uspeh podjetij je težavno ugotavljati, saj zakonodaja ne zahteva takšne statistične evidence. Na splošno velja prepričanje, da porast povpraševanja vpliva na inovativna prizadevanja v podjetjih.

Stroka pozna tri vrste inovacij:

1. Proizvodne inovacije so v podjetjih vzpodbujene s porastom povpraševanja – te inovacije imajo ugoden vpliv na obseg zaposlenosti.
2. Procesne inovacije pomenijo uporabo novih tehnoloških procesov, zato se pojavlja tehnološka brezposelnost zaradi modernizacije. Po drugi strani pa modernizacija vpliva na široko uporabo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije in poveča potrebo po zaposlenih z računalniškim znanjem. Študentje, to dokazuje, da vam nobena šola ne more več dati znanja za 40 let delovne dobe, temveč bo potrebno vseživljenjsko učenje.
3. Marketinške ali tržne inovacije se nanašajo na pospeševanje prodaje z akcijami ali novimi tržnimi pristopi.

Posebna oblika organizacijske inovacije je sprememba odnosov podjetja z zunanjimi dejavniki, kot je uvedba standardov kontrole kakovosti ISO 9000 za dobavitelje in poddobavitelje ter v prodaji izdelkov in storitev ali v primeru outsourcinga ali kooperacije v proizvodnji ali raziskavah. To je pomembno za prvi pristop sodelovanja gospodarske družbe k raziskovalnemu sodelovanju z univerzami ali raziskovalnimi inštituti.

#### **7.4 PROIZVODNA POLITIKA**

Proizvodna politika je del poslovne politike podjetja na področju proizvodnje proizvodov ali storitev za prodajo na tržišču.

Za uspešno uresničevanje proizvodne politike moramo izvajati več proizvodnih, tržnih in drugih aktivnosti:

- razvijati rast proizvodnje;
- povečati proizvodnjo in prodajo z razvojem ter uvajanjem novih proizvodov;
- povečati prodajo na obstoječem tržišču in osvajati nova tržišča.

Proizvodna podjetja morajo tržišče obravnavati globalno. Domače tržišče je velikokrat premajhno, zato si proizvodna podjetja ekonomski obseg proizvodnje lahko zagotovijo le z izvozom.

Za uspešno izvajanje proizvodne politike mora podjetje poznati svoje možnosti in razmere, ki vplivajo na poslovne možnosti. Poznati je potrebno vse informacije, ki so za podjetje pomembne. Pomen informacij je vsak dan večji. Brez pravih in pravočasnih informacij ni mogoče reševati problemov poslovanja, ob nerešenih ali slabo rešenih problemih poslovanja pa ni mogoče obvladati položaja, pa naj gre za usmerjanje podjetja k postavljenim ciljem poslovanja ali za upravljanje in vodenje tekočega poslovanja ter spremljanje izpolnitve proizvodnega načrta.

Pravočasna priprava informacij je mogoča le z uporabo računalnikov, zato je v prednosti tisto podjetje, ki organizira tok informacij v učinkovit informacijski sistem. Proizvodna politika proizvodnega podjetja je odvisna od izbrane strategije razvoja podjetja, ki mora izhajati iz objektivnih gospodarskih in družbenih razmer ter iz vizije možne razvojne preobrazbe.

Pomembna sestavina proizvodne politike je skrb za ustrezne kadre, skrb za njihovo strokovno izobraževanje ter za pravilno nagrajevanje delovnih prispevkov, inovacij, tehničnih in

tehnoloških izboljšav ali koristnih predlogov. To povzroči večjo produktivnost, kar izboljša poslovni izid, ter pospešuje razvoj podjetja.

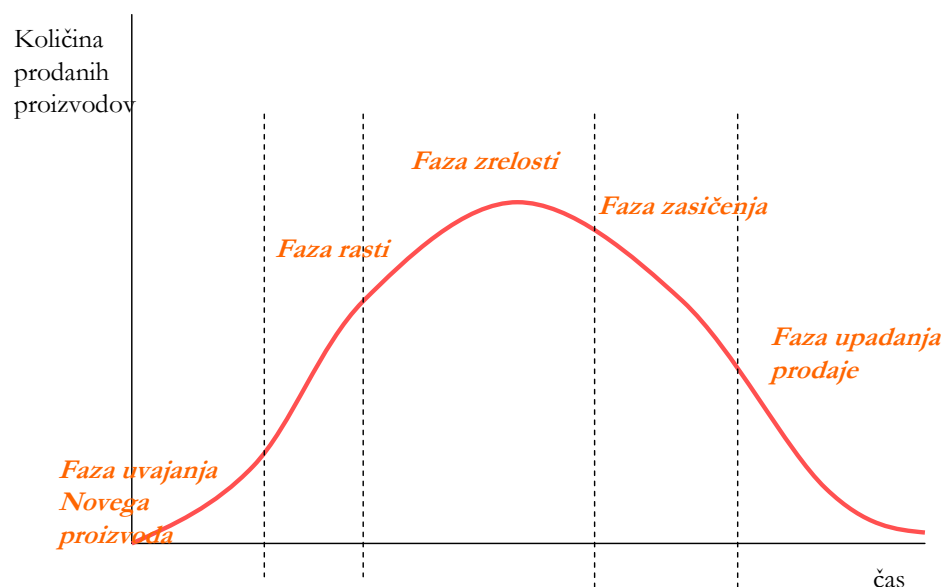
## 7.5 VLOGA FUNKCIJE RAZVOJA

Razvoj novih proizvodov je dejavnost, ki proizvodnemu podjetju omogoča dolgoročno stabilnost v poslovanju. Največji uspeh doseže tisto podjetje, ki v določeni panogi uspe prvo lansirati na tržišče nov proizvod.

Obliko novega proizvoda narekujejo trije nasprotujoči si interesi:

- **težnja proizvodnje**, da je proizvod po teži in dimenzijah čim manjši zaradi stroškov proizvodnje in transporta;
- **težnja trgovinske mreže**, da je proizvod privlačen, kar sili proizvajalce v lepše oblike proizvodov in embalaže, kar pa povečuje proizvodne stroške;
- **težnja potrošnikov** po čim daljši uporabni dobi proizvoda zaradi manj pogostih nakupov, kar pa proizvodnji in trgovini zmanjšuje prodajo.

Uspešno industrijsko oblikovanje mora zadovoljiti vse tri interese. Največji problem je izbrati takšno osnovno obliko proizvoda, da je mogoče z manjšimi posegi proizvod izdelati v več inačicah – za bolj ali manj zahtevne kupce – ali da je mogoče proizvod v njegovi življenjski dobi estetsko razvijati.



Slika 24: Življenjska doba proizvoda

Vir: Možina et al., 1994, 328

V vsaki fazi življenjske dobe proizvoda je potrebno sodelovanje s potrošniki, in sicer:

- **V fazi uvajanja novega proizvoda** je potrebno ugotoviti, kako potrošnike seznaniti s proizvodom, vzbuditi zanimanje za nakupe in organizirati uspešno prodajno mrežo ter prodajne poti. V tej fazi je mogoče dosegati najvišjo prodajno ceno.
- **Fazo rasti prodaje proizvoda** je potrebno podaljšati, kolikor je največ mogoče, posledica pa je prodaja vse širšemu krogu kupcev, zato cena postopoma upada.

- **Faza zrelosti** pomeni, da je prodaja dosegla vrhunec, saj potencialni kupci dobro poznajo uporabno vrednost proizvoda, kar pomeni, da je dosežen velik tržni delež.
- **Ko prične prodaja upadati**, je potrebno ugotoviti, kako dolgo se proizvodnemu podjetju še izplača proizvodnja in začeti priprave na uvedbo novega proizvoda.

## 7.6 INVESTIRANJE V PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV

Lastna sredstva podjetja so upnikom ali kreditodajalcem najbolj zanesljivo jamstvo za sposojena sredstva, ker se sposojena sredstva lahko poravnajo le iz bodočih lastnih dohodkov. Na tej osnovi je nastalo pravilo, da podjetje ne sme imeti več kredita kot ima lastnih sredstev; zdravo podjetje torej ne bo zadolženo nad polovico vrednosti obratnih in osnovnih sredstev. Z rastjo lastnih sredstev se povečuje neodvisnost podjetja od bank, na znižanje potrebnih lastnih sredstev pa lahko podjetje vpliva tako, da nima nepotrebnih ali previsokih zalog materiala, da koncentrira nakupe pri tistih dobaviteljih, pri katerih doseže nižjo nabavno ceno in/ali daljši rok plačila in z varčevanjem s stroški poslovanja.

Izraz investicija izhaja iz latinščine »investio« in pomeni vlaganje. V ožjem smislu so investicije izdatek finančnih sredstev (denarja za nabavo trajnih dobrin), osnovnih sredstev (zemljišča, stroji, naprave in oprema), ki bodo podjetju služila dalj časa in imajo namen povečevanja prihodkov od prodaje.

Glede na vrsto investicije so te lahko (povzeto po Toplak, 2008, 174–175):

- **namen** – gospodarske investicije v osnovna in obratna sredstva podjetja ali negospodarske v šolstvo, zdravstvo, kulturo, šport ali obrambo;
- **razlog investicije** je lahko obnova, rekonstrukcija, posodobitev, širitev zmogljivosti in novogradnje;
- **predmet investiranja** so lahko zamenjave dotrajanih osnovnih sredstev iz naslova amortizacije osnovnih sredstev ali vlaganja v povsem nove prvine poslovnega procesa;
- **tehnična struktura investicij** v realne dobrine (zemljišča, zgradbe, stroji in naprave), v drugo industrijsko lastnino (patenti, licence) ali v inovacije (študije in raziskave, izobraževanje);
- **faznost investicij** – ločimo investicije v pripravi, investicije v teku in zaključene investicije.

Ko pa se v podjetju pojavi potreba ali priložnost za povečanje obsega poslovanja, je potrebno investirati v povečan obseg sredstev – novogradnje ali nakupi poslovnih prostorov, modernizacija tehnične in tehnološke opreme.

Izboljševanje kakovosti proizvodov ali storitev, stalno zmanjševanje stroškov in dvig produktivnosti so se izkazali kot osnovni stebri dolgoročnega obstoja in rasti vsakega podjetja na domačem ali svetovnem trgu (povzeto po Bernik et al., 1999, 89).

Osnova za investicijo je vedno investicijski elaborat, ki obsega naslednje:

- **tržno raziskavo;**
- **ugotovitev možnosti povečanega tržnega deleža;**
- **način zavarovanja kredita in**
- **ceno kredita** – obrestna mera, stroški odobritve, stroški zavarovanja kredita.

Najlažje podjetje najame dolgoročni kredit pri banki kot hipotekarni kredit. Ta ne temelji v celoti na kreditni sposobnosti komitenta, temveč na zastavi nepremičnine v dobro kreditodajalca, kar se vknjiži v zemljiški knjigi. Višina kredita je običajno od 50 do 70 % tržne vrednosti nepremičnine. Kot nepremičnina pride v poštev v glavnem stanovanjska ali poslovna stavba, ki mora biti zavarovana proti požaru, zavarovalna polica pa vkalkulirana v korist banke. V novejšem času so se pojavili tudi lombardni krediti (zastava zlata, denarja ali dobrih delnic ipd.).

## 7.7 OBLIKOVANJE KAKOVOSTI ZA OBVLADOVANJE GLOBALNEGA TRGA

Brez učinkovitega in uspešnega obvladovanja poslovanja se podjetju slabo piše. Izkušnje s podjetji, ki propadejo, kažejo, da vodstvo podjetja ni poznalo, kako učinkovito je poslovalo ali kako uspešno je uresničevalo cilje poslovanja.

Uvedba standardov omogoča vodstvu podjetja nadzor v štirih smereh (povzeto po Možina et al., 1994, 679):

1. **Časovni standardi** – normativi porabe časa za posamezne delovne naloge, delovne gibe – hitrost dela mora biti skladna s hitrostjo peš hoje 4 km/h.
2. **Kakovostni standardi** – npr. ISO, poslovna odličnost, metoda 20 ključev – vodijo v usmeritev »nič napak«.
3. **Količinski standardi** – opredeljujejo normative količine proizvodov ali storitev po delavcu, oddelku ali podjetju.
4. **Stroškovni standardi** – stroški proizvodnje ali prodaje na enoto.

### 7.7.1 Osebni standardi kakovosti

Nivo kakovosti proizvodov in storitev določa vedno le kupec; če bo zadovoljen, se bo vračal za nove nakupe. V konkurenčnih razmerah je pomembna prodajna cena, ki ni edina odločilna za odločitve kupcev, kajti pomembna je še kakovost prodajnega artikla in ugled ponudnika.

Kakovost je postala bistveni element gospodarske učinkovitosti in osnovno načelo poslovanja uspešnih podjetij, ki so spoznala pomembnost ureditve postopkov po ISO standardih:

- ISO 9000 – odnosi do kupcev,
- ISO 14000 – odnos do okolja,
- ISO HACCP – varna živila,
- ISO 18000 OHSAS – odnos do ljudi in varstvo pri delu,
- ISO SA 8000 – odnos do družbe z vidika človekovih pravic,
- ISO 17799/BS 7799 – varnost informacij in
- ISO 27005 – upravljanje s tveganji.

Vodstvo podjetja mora občutiti resnično potrebo po ureditvi sistema poslovanja s ciljem izboljšav, sicer ni mogoče doseči napredka v poslovnih procesih. Brez učinkovitega in uspešnega obvladovanja poslovanja se podjetju slabo piše. Izkušnje s podjetji, ki propadejo, so pokazale, da vodstva podjetja niso poznala, kako učinkovito so poslovali in dosegali cilje, predvsem z vidika tržnega deleža. Odločitev za uvedbo standarda ISO 9000 je torej strateška odločitev najvišjega vodstva v podjetju.

Pristop k izgradnji sistema kakovosti po zahtevah standarda ISO 9000 je zahtevna in obsežna razvojna naloga:

1. Ugotovitev obstoječe organiziranosti podjetja in delovnih procesov.
2. Izdelava terminskega načrta za uvedbo standarda.
3. Opredelitev človeških virov – določitev vodje projekta, projektnih skupin, odbora za kakovost in po potrebi zunanjih sodelavcev.
4. Opredelitev stroškov projekta – usposabljanje zaposlenih, delo na projektu, izvedba notranje predpresoje in certifikacija zunanje akreditirane institucije.

Več podatkov o vseh vrstah ISO standardov razberete na [www.tc.207.org](http://www.tc.207.org).

### 7.7.2 Ukrepi učinkovite uporabe virov

Standardi serije ISO 9000 so primeren pripomoček za obvladovanje poslovnih dogodkov, kar je pomembno z vidika, da ima vsak poslovni dogodek finančne posledice. V srednjih in posebno v velikih podjetjih, kjer ima večje število organizacijskih enot enake dejavnosti, npr. prodajalne, se dogaja, da niso isti poslovni dogodki obravnavani na enak način. Izvajanje poslovanja vodijo nižji menedžerji po postopku, ki se jim zdi optimalen.

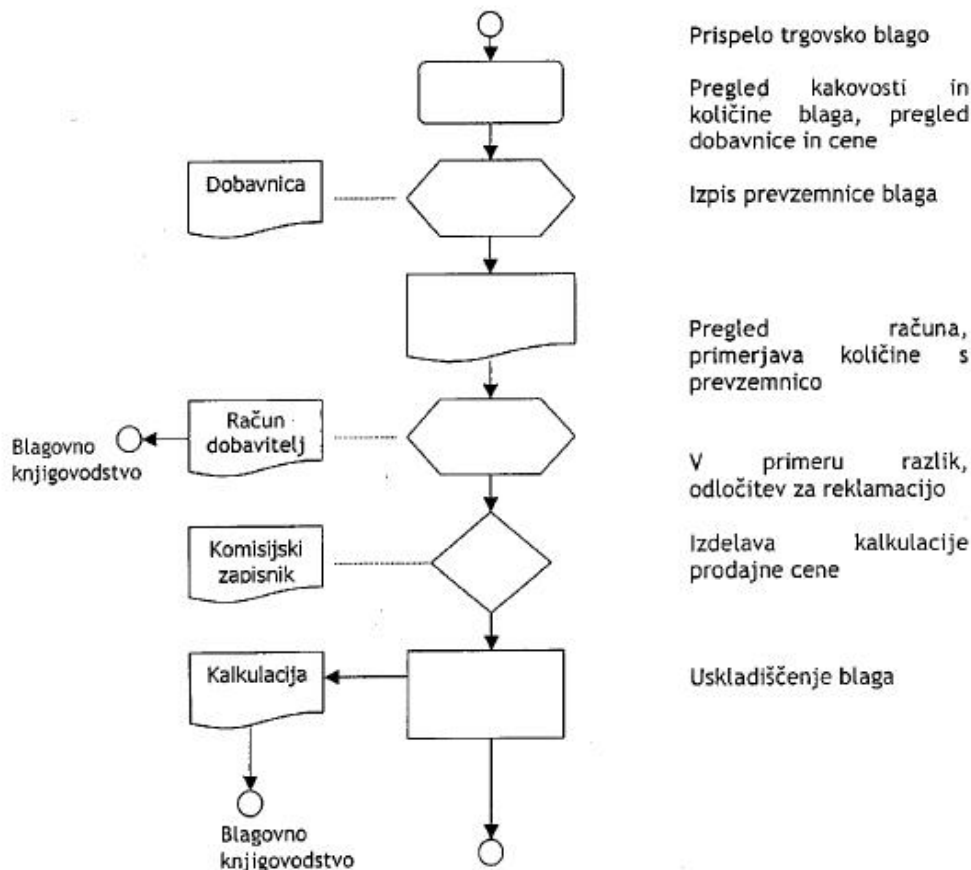
Učinkovita uporaba poslovnih virov zahteva optimalne in poenotene postopke, zato je zahteva standarda ISO 9000, da se postopki grafično in analitično predpišejo kot delovna obveza, ki mora biti enaka v vseh enotah.

Na sliki 25 je prikazan primer urejevanja poslovnih dogodkov. Izdelajte vajo 7 in boste ugotovili pomen tega pristopa, ki uvaja red v poslovanju in natančnost opravljanja delovnih nalog.

Politika in cilji kakovosti morajo biti obrazloženi vsem zaposlenim v podjetju, in sicer:

- **sistem kakovosti določa načrt dela**, organizacijo dela in odgovornost vodstva posameznih služb in posameznih delavcev;
- **odgovornost vodstva** – vodstvo podjetja mora jasno oblikovati politiko kakovosti in na njeni osnovi program zagotavljanja kakovosti;
- **odgovornost za kakovost** – vsak zaposleni mora poznati pravilen delovni postopek, zato je primerno izdelati te postopke v grafični podobi.

Za lažje razumevanje navajam primer diagrama poteka prevzema blaga.



Slika 25: Diagram poteka prevzema blaga

Vir: Povzeto po Vujošević, 1992, 225

Takšen diagram je odlično navodilo za delo, jamstvo za ustaljen delovni postopek ter navodilo za uvajanje v delo novega sodelavca.

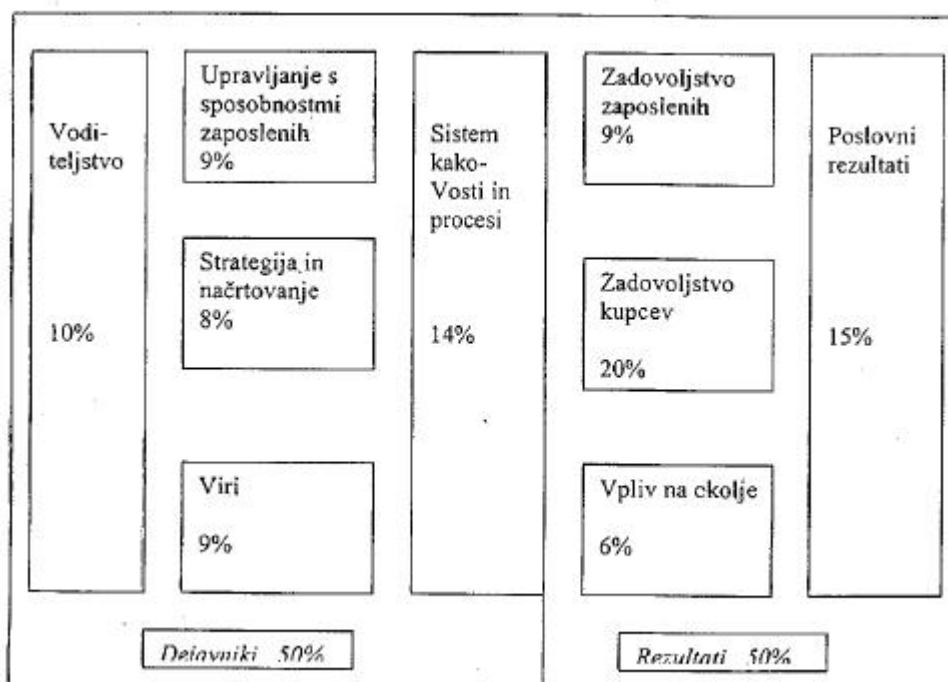
- **Izobraževanje za kakovost** – vse spremembe v delovanju so odvisne od ljudi, zato je pomembna priučitev novim idejam in pravilom. Ljudje naj se prilagajajo novim razmeram in sprejemajo potrebne nove ideje kot svoje lastne.
- **Stroški kakovosti** – kakovost je zastonj, drago je le odpravljanje neakovosti in napak pri delu, še posebej, če se ureja z reklamacijami s strani kupcev.

## 7.8 DOSEGANJE POSLOVNE ODLIČNOSTI

Evropski sklad za upravljanje kakovosti je pripravil vprašalnike, s katerimi lahko vsako podjetje samo oceni svojo poslovno odličnost.

Vprašalnik lahko dobite brezplačno na Uradu za standardizacijo in meroslovje, 1000 Ljubljana, Šmartinska cesta 140, [www.usm.mzt.si](http://www.usm.mzt.si) ali e-mail: [smis&usm.mzt.si](mailto:smis&usm.mzt.si).

Program priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost postavlja merila po vzoru evropske nagrade za kakovost poslovanja. Model opredeljuje devet vidikov poslovne uspešnosti in njihove deleže vplivanja na skupen uspeh (povzeto po modelu Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, Urad za standardizacijo in meroslovje, 2001).



Slika 26: Devet vidikov poslovne uspešnosti

Vir: MŠZŠ, Urad za standardizacijo, Ugotavljanje poslovne odličnosti, 2001, 5

Model je pripomoček podjetju za proučevanje kakovosti celotnega poslovanja in ni omejen le na doseganje kakovosti proizvodov ali storitev. Pomembno je doseganje poslovne učinkovitosti procesov, izboljševanje proizvodov ali storitev in razvoj zaposlenih v cilju povečevanja poslovnih dosežkov.

Za večino podjetij so rezultati poslovanja najpomembnejši vidik dosežkov. Model poslovne odličnosti pokaže zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, vpliv na okolje in na družbo ter poslovni rezultat, ki je vedno rezultat izbrane strategije, izvajanja poslovnega načrta, upravljanja z razpoložljivimi sredstvi ter tudi upravljanje s sposobnostmi zaposlenih.

Poslovni rezultati se izražajo na različne načine: kot bilance poslovanja, kot tržni delež ali kot kazalci poslovanja. Vse to pa omogoča vodstvu podjetja pripravljati ustrezne ukrepe za izboljšave v poslovanju.

## 7.9 PROGRAM 20 KLJUČEV

Ta program je ustvarjen za doseganje dolgoročnih strateških ciljev:

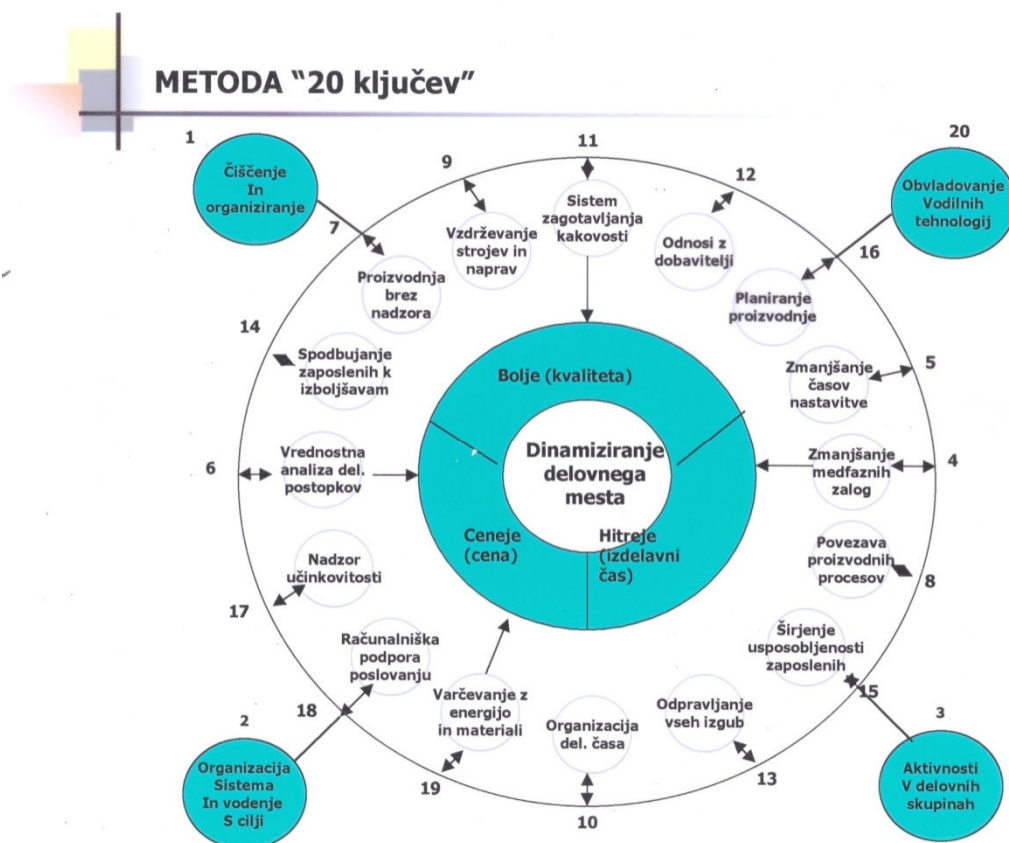
- **doseganje sposobnosti hitrega učenja in uvajanja novosti** v poslovanje za povečanje produktivnosti dela in hitrejše prilagajanje podjetja spremembam na trgu;
- **odpravljanje izgub** – aktivnosti, ki ne dodajajo nove vrednosti – za povečanje zadovoljstva kupcev in s tem povečevanja tržnega deleža, ki zagotavlja dolgoročno perspektivo;
- **povečanje motivacije zaposlenih** za doseganje poslovnih ciljev, izboljšanje konkurenčnosti in dolgoročne uspešnosti.

Metoda je primerna za vsa tista podjetja, ki želijo povečati produktivnost dela in prilagodljivost spremembam na trgu v cilju povečevanja tržnega deleža. Kupci so vedno zahtevnejši, zato je potrebno proizvajati ceneje in boljše proizvode ali storitve (povzeto po Deloitte in Touche, 2001, 2–21). Predstavitev metode je dosegljiva na [www.deloittece.com](http://www.deloittece.com).

Faza uvajanja metode v podjetja obsega šest korakov:

1. korak: priprava razširjenega sestanka za izdelavo načrta o uvedbi metode 20 ključev.
2. korak: sestanek za pripravo načrta za opis uvajanja metode stalnih izboljšav.
3. korak: slovesni začetek uvajanja metode in prevzem osebnih odgovornosti za izvedbo.
4. korak: izobraževanje vseh sodelujočih za PDCA cikel (Plan – načrtuj, Do – naredi, Check – preveri, Act – ukrepaj).
5. korak: mesečno spremljanje in analiziranje poteka uvajanja metode 20 ključev.
6. korak: polletni razširjeni sestanki za:
  - pregled doseženih rezultatov in
  - načrtovanje za naslednje obdobje za doseg cilja – 30 % povečanje produktivnosti z znatnimi izboljšavami na področju kakovosti proizvodov in storitev, zmanjševanja stroškov poslovanja in krajšanja rokov dobave kupcem.

Ta program zajema 20 zelo praktičnih, razumljivih in povezanih metod ali ključev s ciljem hitreje, boljše in cenejše proizvodnje.



Slika 27: Metoda 20 ključev  
Vir: Deloitte in Touche, 2001

Štirje temeljni kamni metode so ključi 1, 2, 3 in 20.

**Ključ 1** – čiščenje in organiziranje: zagotavlja pregledno delovno mesto, urejene notranje transportne poti in večje zadovoljstvo na delovnem mestu.

**Ključ 2** – organizacija sistema in ciljno vodenje: opredelitev poslanstva, vrednot in ciljev podjetja, poenotenje zaposlenih s cilji podjetja, pravilno izvajanje nalog vodenja (načrtovanje, organiziranje, izvajanje in nadzor) ter organizirano komuniciranje zaposlenih na različnih ravneh odločanja.

**Ključ 3** – aktivnosti v delovnih skupinah: skupinsko delo, motivacija, vloga vodij delovnih skupin.

**Ključ 20** – obvladovanje vodilnih tehnologij: pomembni sta neopredmetena tehnologija (znanje in delovne izkušnje zaposlenih ter sposobnost uvajanja novosti) in opredmetena tehnologija (stroji, naprave, infrastruktura) ter iskanje in zagotavljanje možnosti za doseganje konkurenčnih prednosti.

Opisani štirje ključi pospešujejo rast in razvoj preostalih šestnajstih ključev. Skupno uvajanje celotne metode 20 ključev izboljšuje delovne pogoje in poslovne procese, odpravlja izgube v poslovanju in opredeljuje osredotočenost na potrebe kupcev.

## **POVZETEK**

*V poglavju Uresničevanje politike podjetja družbeno odgovornega menedžmenta smo spoznali vseh šest vplivnih dejavnikov na delovanje podjetja ter potrebne odnose med vodstvom podjetja in temi dejavniki. Nadalje smo spoznali tri vrste inovacij v gospodarstvu in vpliv na obseg zaposlenosti.*

*Posebej pomembno je, če soglašate z ugotovitvijo avtorja tega učbenika, da ne obstaja šola, ki lahko v enem procesu izobraževanja ponudi znanje za 40 let delovne dobe. To je razlog, da je potrebno vseživljenjsko učenje.*

*Dolgoročna perspektiva podjetja zahteva stalno prilagajanje spremenljivim razmeram, kar narekuje modernizacijo delovnih postopkov ali celotnega poslovanja. Prilagajanje je mogoče doseči z uvedbo sistemskih novosti, npr. standardov kakovosti ali z investicijami v posodobitve.*

*V današnjih razmerah ima pomemben pomen kakovost proizvodov in storitev ter celotna kakovost podjetja kot celote. Podjetja običajno najprej poskrbijo za kakovost proizvodov ali storitev z vpeljavo standarda ISO 9000, zatem poskrbijo za okolje (ISO 14000), šele nato pride na vrsto urejanje sistemske dejavnosti za celovito urejanje varnih živil (ISO HACCP), varnosti in zdravja (OHSAS 18000) ter človekovih pravic (ISO SA 8000). Podjetje je šele na tej podlagi primerno za izvedbo poslovne odličnosti ali za vpeljavo metode 20 ključev.*



1. Narišite in opišite komunikacije med vplivnimi dejavniki in podjetjem.
2. Kašne so povezave med podjetjem in njegovimi vplivnimi dejavniki?

3. Opredelite tri nasprotujoče interese pri oblikovanju proizvodov.
4. Narišite in opišite shemo življenjske dobe proizvoda.
5. Kaj obsega investiranje?
6. Kaj veste o ISO standardih?
7. Kakšen je pomen in vloga posameznih vrst inovacij?
8. Kako se oblikuje politika kakovosti?
9. Kaj omogoča uvedba metode 20 ključev?
10. Opišite način izdelave diagramov poteka posameznih poslov.
11. Kakšen je običajno vrstni red uvajanja standardov kakovosti?
12. Ugotovite in dokažite potrebo po vseživljenjskem učenju.

### Vaja 8: Diagram poteka prevzema blaga

1. Narišite in izdelajte diagram poteka prevzema pošiljke blaga. Prispelo trgovsko blago po dobavnici v količini je 100 kom. Pri štetju je ugotovljen primanjkljaj 6 kom in dodatno še 3 kom v neustrezni kakovosti. Kako boste izpisali prevzemnico blaga in kako komisijski zapisnik o reklamaciji dobavitelju? V kolikšnem času morate vložiti reklamacijo?



**Priporočljiva literatura in viri za poglobljanje znanja iz 7. poglavja Uresničevanje politike podjetja družbeno odgovornega menedžmenta:**

1. Bernik, I., et al. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija, 1999.
2. ISO standardi [www.tc.207.org](http://www.tc.207.org).
3. Model vodenja kakovosti [www.mojdenar.com](http://www.mojdenar.com).
4. Možina, S., et al. *Menedžment*. Radovljica: Didakta, 1994.
5. Pavlin, B. *Edina pomembna slovenska surovina je lastna pamet*. Ljubljana: časopis Delo, 3. 12. 2010.
6. Poslovna odličnost [www.usm.mzt.si](http://www.usm.mzt.si).
7. Problem [www.vizija-uspeha.com](http://www.vizija-uspeha.com) – Reševanje problemov.
8. Program 20 ključev [www.deloittece.com](http://www.deloittece.com).
9. Tavčar, M. I. *Menedžment ekspertnih organizacij*. Koper: Fakultete za menedžment, 2005.
10. Toplak, J. *Ekonomika poslovnega sistema*. Celje: VKŠ, 2008.
11. Vujoševič, N. *Sistemi kakovosti po ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992.

## 8 NARAŠČANJE POMENA ORGANIZACIJSKE KULTURE

### 8.1 UVOD

Poglavje Naraščanje pomena organizacijske kulture opredeljuje določene kriterije, kot so vrednote, norme, običaji in obredi, komunikacije, proizvodi in storitve ter njihov pomen. Spoznali bomo tudi zgodovinska obdobja razvoja organizacijske kulture zadnjih 300 let, ter kako se je razvijala v tem času poslovna etika.

Podjetja prevzemajo osnovne družbene vrednote, dejstvo pa je, da je vsako podjetje posebna enkratna združitev nastanka, zgodovine, tehnologije, zaposlenih in vodstva oziroma menedžmenta ter da zaposleni v njem oblikujejo skupni sistem simbolov in pomenov, ki je posledica skupnih izkušenj iz preteklosti.

Menedžment podjetja se lahko izboljšanja in spreminjanja organizacijske kulture načrtno loti le znotraj podjetja, saj je redek pojav, da ima posamezno podjetje moč vplivanja na okolje in kulturo v njem. Tako kultura podjetja odseva kulturo okolja s tem, da je med tema kulturama vedno razlika, cilj pa je v podjetju dosežati čim višji nivo organizacijske kulture.

### 8.2 ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Morala (lat. mos – običaj in moralis – nraven) je predmet znanstvene discipline etike. Morala družbe je povezana z običaji, ki jih določena družbena skupnost sprejema kot dobre ali slabe, pa tudi z zakonodajo te družbe, ki dejavnosti povezuje s prepovedmi in kaznimi, če jih ocenjuje kot škodljive. Etika izhaja iz predpostavke, da obstaja moralnost in da so ljudje moralni ter znajo presojeti, kaj je prav in kaj narobe. To pomeni, da ljudje spoštujejo sprejete norme v vsakdanjem ravnanju in enako pričakujejo ali zahtevajo od drugih, kar zagotavlja stabilnost celotne družbene skupnosti.

Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje. So zgodovinski produkt in pod vplivom vsakokratne družbene oblike. Vrednote posameznikov bolj ali manj vplivajo na prevladujoče vrednote celotne družbe, v nasprotno smer pa vplivajo vrednote družbene skupnosti.

Na ravnanje posameznikov je pri nas močno vplivala sprememba političnega sistema z uvedbo socialnega tržnega gospodarstva, ki je sedaj kapitalistična oblika ureditve.

Vrednote so nastale kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je koristno za podjetje, npr. zadovoljstvo strank, kakovost proizvodov in storitev, plačilna sposobnost, dobiček itd.

Vrednote naj bodo v čim večji meri izrazne posebnosti podjetja, da se ločijo od konkurenčnih podjetij. Pri uvajanju novih vrednot je odločilen višji menedžment predvsem s primernim zgledom. Pomembno pa je, da so nove vrednote v vseh vsakodnevnih postopkih, npr. način izbire novih sodelavcev, ocenjevanje uspešnosti dela, sistem napredovanja in nagrajevanja ali sistem odpuščanja tehnoloških presežkov zaposlenih (povzeto po Hočevar, 2003, 91).

Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin.

Običaji in obredi – sem sodijo različne proslave obletnic podjetja, način poudarka večjim uspehom, priznanja uspehov posameznika, način oblačenja zaposlenih ipd.

Komunikacije so živčni sistem podjetja in tako ključnega pomena za delovanje. Gre za vprašanja, kje in kako zaposleni dobijo pomembne informacije, ali v podjetju krožijo razne govornice in kakšne narave so.

Proizvodi in storitve – ponazarjajo vsebino organizacijske kulture, zlasti kadar se prehaja na nov proizvodni program, ki po navadi terja bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do kupcev itd. Organizacijska kultura nastaja postopno; je proces zgodovinskega nastajanja, ohranjanja in sprememb kulture (vrednot, norm, običajev, obredov in komunikacij).

Iz tega izhaja tesna povezava med razvojem organizacijske kulture in med gospodarsko uspešnostjo podjetja. Še pred nekaj več kot desetimi leti smo živeli v času velike zanesljivosti, kar zadeva eksistenco in politične razmere. Danes pa smo priča velike negotovosti; ne zaposlitev ne plača nista povsem zagotovljeni. Takšne razmere so v državah v tranziciji kot tudi v razvitih zahodnih državah.

Globalizacija prinaša velike spremembe: pritisk na zniževanje cen, povečevanje produktivnosti dela, zmanjšanje stroškov poslovanja, za enak obseg proizvodnje ali prodaje je potrebnih vse manj ljudi, ki pa ponekod že delajo po ves dan. Menedžerjem sedanjosti in prihodnosti ne bo lahko. Skušajo se najti novi pristopi v organizaciji poslovanja in tudi nov stil menedžerja – vodje, ker so značilnosti časa kompleksnost, negotovost, visoka tveganja, nastanek novih vrednot, padec etike in morale, nelojalnost ljudi, globalizacije tržišča in kapitala, nastajanje majhnih tržnih niš s posebnimi zahtevami ter pojav konkurence v obliki majhnih uspešnih podjetij.

### 8.3 METODE IN TEHNIKE SPREMINJANJA KULTURE

Združenje Manager Slovenije je leta 1998 sprejelo Kodeks društva menedžerjev. V njem je petero izhodišč za etično presojanje in odločitve, ki jih naj sprejemajo menedžerji (povzeto po Združenje Manager, 1998, 20–26):

1. **Koristnost** – etično dobra odločitev naj udeležencem organizacije prinese kar največ koristi.
2. **Pravičnost** – etično dobra odločitev naj upošteva osnovna načela pravičnosti, ki so poštenje, enakopravnost in nepristranskost.
3. **Etičnost** – spoštovati je treba temeljne človekove pravice po deklaraciji Organizacije združenih narodov.
4. **Sprejemljivost** – delovanje menedžmenta ob upoštevanju in razvoju načel in vrednot družbene skupnosti.
5. **Trajnost** – predvidevanje pravičnosti in koristnosti za zaposlene in za okolje.

Pomembno je zavedanje zaposlenih in razvoja kulture organizacije, ki podpira etično presojanje in ravnanje, ki pa je v veliki meri odvisno od obnašanja menedžerjev. Skrbeti bi morali predvsem, da zaposlenim s svojim obnašanjem in delovanjem dajejo dober vzgled.

Menedžment je umetnost skrbno oblikovane strategije, ki lahko prinese napredek ali tudi propad, organizacijska kultura pa je vplivni dejavnik ustvarjanja boljše ali slabše strategije.

Zanimivo je tudi priporočilo, ki ga je Mednarodna organizacija dela (ILO) izdala na svoji 86. redni seji v Ženevi v Švici, 18. junija 1998. Priporočilo se nanaša na razvoj podjetniške

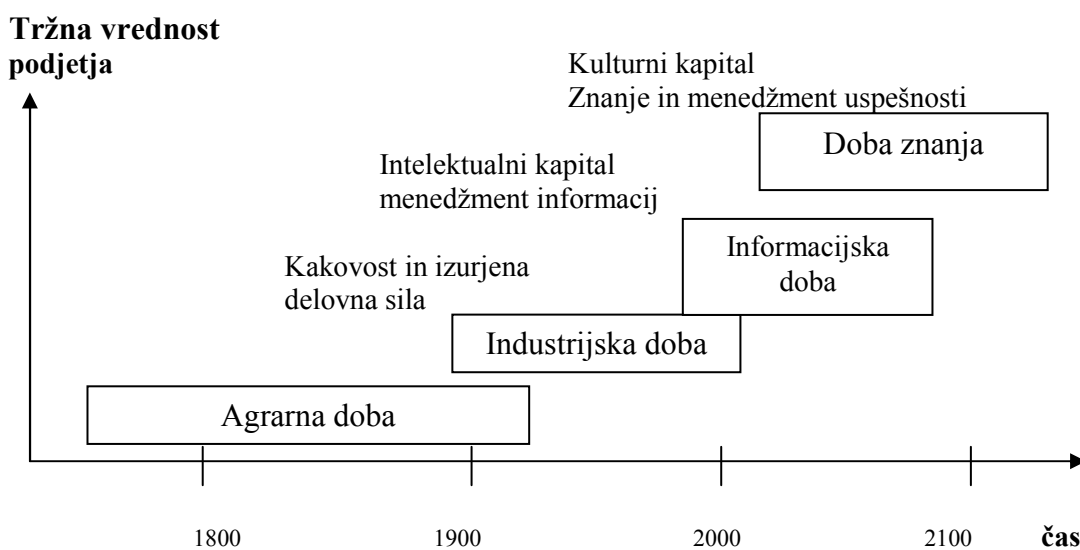
kulture. ILO predlaga državam članicam, da sprejmejo potrebne ukrepe za pospeševanje in okrepitev podjetniške kulture:

- **Propagiranje spoštovanja zakonodaje**, delovnih razmer in zagotavljanje pravic delavcev in prizadevanje za povečevanje produktivnosti dela ter kakovosti izdelkov in storitev.
- **Razvijanje podjetniškega odnosa** preko sistemov in programov izobraževanja in delovnega usposabljanja v povezavi s potrebami delovnega mesta in doseganjem gospodarskega razvoja ter rasti.
- **Uvajanje vseživljenjskega procesa učenja.**

#### 8.4 ORGANIZACIJSKA KULTURA – NOVI VIR KONKURENČNE PREDNOSTI

Za dolgoročno preživetje in razvoj klasično razumljenega podjetja kot »stroja za pridobivanje dobička« v novem tisočletju ne bo dovolj možnosti. Povečevanje tržne vrednosti podjetja bo temeljilo na razvoju neopredmetenih sredstev (informacije, komunikacije, znanje).

Sposobnost oblikovati in uresničiti poslanstvo ter strategijo podjetja v novih razmerah bodo imela samo podjetja z zelo motiviranimi kadri. Za ta podjetja pravimo, da imajo kulturni kapital, ki lahko k tržni vrednosti podjetja prinese tudi od 60 do 95 odstotkov vrednosti. Za ovrednotenje in upravljanje kulturnega kapitala je potrebno poznavanje njegove vrednosti – moramo ga izmeriti. Zato bomo spoznali nova menedžerska orodja, s katerim merimo usklajenost med osebnimi vrednotami posameznika in vrednotami sedanje ter želene kulture v podjetju.



Slika 28: Razvoj poslovne prakse  
Vir: Prirejeno po Tavčar, 2005, 139

Ob sliki 28 razmišljajte:

- V kateri fazi razvoja je gospodarstvo v Sloveniji?
- V kateri fazi je vaše podjetje?
- Razmislite, v kateri fazi se nahaja vaša konkurenca?

Značilnosti posameznih obdobj:

- **agrarna doba:** specializacija po proizvodih in funkcijska urejenost podjetij na sektorje;
- **industrijska doba:** množična proizvodnja in divizijska organiziranost podjetij;
- **informacijska doba:** prilagajanje potrebam kupcev in matrična organiziranost podjetij;
- **doba znanja:** obdobje inovacij poslovanja in uporabe računalnikov ter avtomatizacije.

## 8.5 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PROCES VODENJA

Kako doseči, da bodo delavci sprostili svojo ustvarjalnost in ideje? Kako ustvariti učinkovito organizacijo poslovanja, v kateri prevladuje jasnost ciljev in nalog, sodelovanje zaposlenih in oddelkov ter služb v podjetju in prenos znanja ter izkušenj?

Posameznike ločujejo različne osebnosti, gojijo različne vrednote in prepričanja, razlikujejo pa se tudi njihovi vedenjski vzorci. Podobno kot posameznike delimo po sistemu vrednot, prepričanju in oblikah obnašanja tudi organizacijske kulture. Ko se posameznik pridruži neki organizaciji, se lahko sreča z vrednotami, ki so njegovim osebnim podobne ali popolnoma drugačne.

Postindustrijska doba zahteva korenito spremembo prakse vodenja – od vodenja rutinskega dela k vodenju ustvarjalnosti v globalnem okolju. Ustvarjalno učenje in delo, ki sta postala najpomembnejša dejavnika konkurenčnosti, zahtevata od vodje nove pristope. Novo vodenje zahteva na ravni posameznika, da se vključuje umski potencial (povzeto po Kovač et al., 2004, 211).

Usklajenost vrednot je izjemnega pomena za uspeh podjetja, zato je potrebno razumeti, kakšne vrednote organizacija trenutno ima in kako so bile oblikovane. Kultura organizacije je odsev osebnosti trenutnega vodje in dediščina osebnosti njegovih predhodnikov.

## 8.6 VPLIV VODSTVA PODJETJA NA NASTAJANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Stališča, prepričanja in vizije vodstva podjetja imajo pomemben vpliv na vsakdanjo poslovno prakso in sisteme vrednot v podjetju. Dejstvo je, da formalno vodstvo podjetja nima monopola pri oblikovanju kulture v podjetju. Pozicija moči pa mu vseeno daje prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanj in načinu delovanja. Ne glede na to pa se je potrebno zavedati, da imajo ostali zaposleni tudi vpliv na proces nastajanja organizacijske kulture.

Vodstvo podjetja lahko vpliva na organizacijsko kulturo na dva načina:

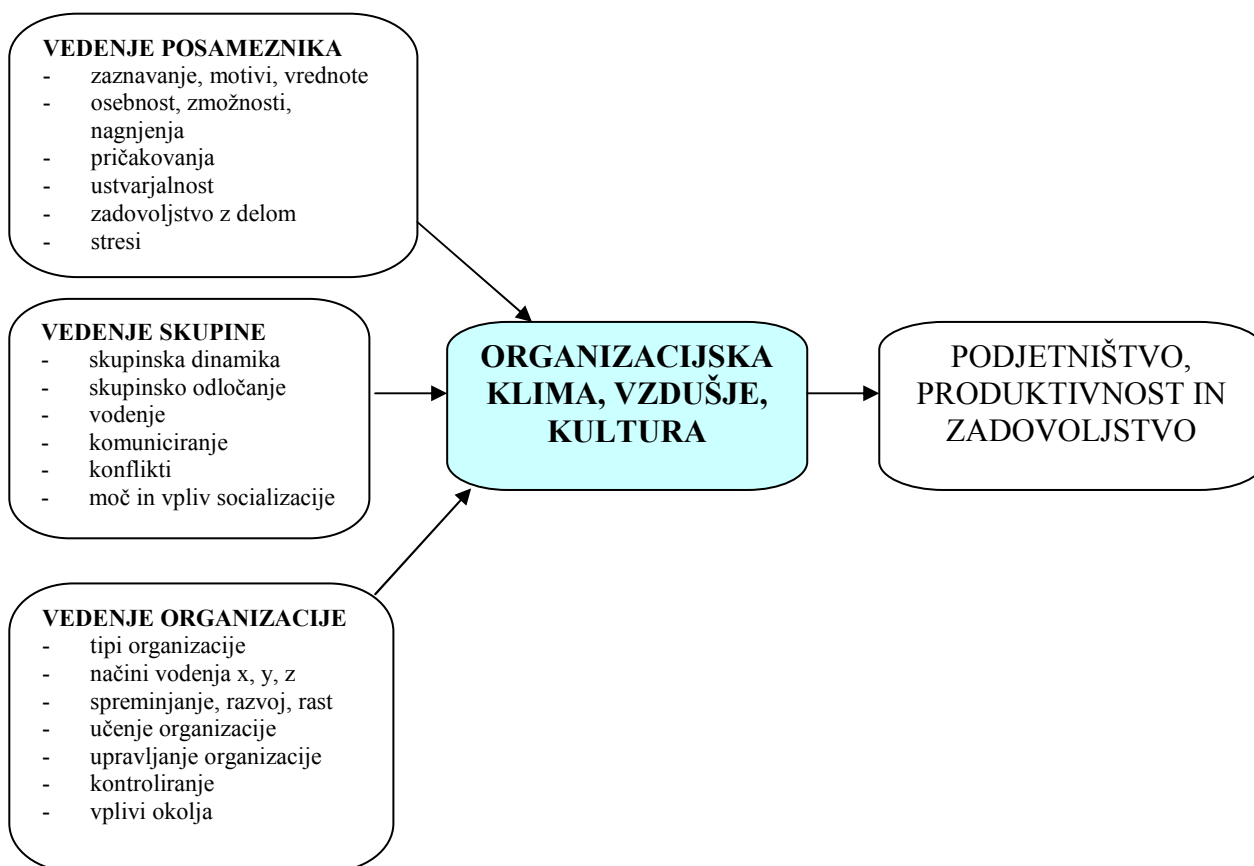
### 1. Posredni mehanizmi in komunikacije:

- organizacijska oblika in struktura notranje organizacije;
- najrazličnejši sistemi in sistemski postopki;
- oblika fizičnega prostora in arhitektura;
- zgodbe in miti o pomembnih dogodkih ter ljudeh v podjetju.

## 2. Neposredni mehanizmi:

- sistem posvečanja pozornosti vodstva in nadzor (letni razgovori z zaposlenimi, opažanja, pohvale, nagrade);
- reakcije na kritične dogodke in organizacijske krize (kako in na kakšen način se rešujejo spori ali problemi);
- natančno oblikovanje vloge vodje (obnašanje in disciplina vodje mora biti enaka, kot jo zahteva od sodelavcev, način in obseg komuniciranja, spoštovanje norm in vrednot);
- kriteriji za kadrovanje, napredovanje in upokojitev (sistem štipendiranja, izobraževanja, prenos delovnih izkušenj, dodatno pokojninsko zavarovanje).

Kultura, ki jo bo podjetje razvilo, je v veliki meri odvisna od ravnanja vodstva. Vodstvo največkrat vsili svoje predpostavke o tem, kaj je dobro, primerno, kako deluje okolje in kako bi se stvari morale urejati. Zaposleni navodila vodstva po svoje razumejo in izvajajo, to medsebojno delovanje in vplivanje pa se odraža kot kultura podjetja.



Slika 29: Organizacijska klima, vzdušje, kultura kot integracijski koncept v vodenju organizacije

Vir: Kregar, 2007, 76

Iz slike 29 je razvidno, da obstaja več načinov uporabe znanja, ki se odraža v vedenju in obnašanju posameznikov, oddelkov in podjetij. Za obstanek, uspešnost in razvoj podjetja je pomembno gospodarjenje s sredstvi, za kar pa je pomembno stalno učenje in strokovno znanje (povzeto po Tavčar, 2005, 237).

## 8.7 OBLIKOVANJE NOVE STRATEGIJE

Oblikovanje nove strategije zahteva spremembe organizacijskih ciljev, metod dela in delovanja. V takšni situaciji se obstoječa organizacijska kultura pojavi kot pospeševalec ali tudi kot zaviralec novih strategij.

Za uspešno spreminjanje organizacijske kulture so se izkazale vpeljave treh metod:

1. **Kadrovske spremembe** – popolnoma jasno je, da dotok novih ljudi predstavlja najverjetneje tudi največjo možnost uvajanja novih stališč, prepričanja in načina obnašanja v podjetju, še posebej, če gre za ljudi na ključnih položajih. Kadrovanje, selekcija kadrov in presežki zaposlenih so zelo pomemben del kulturnega spreminjanja. Raziskave so pokazale, da je za kulturno spremembo najbolj pomemben odhod nekaj ključnih posameznikov, ki se ne strinjajo z novimi načini in metodami dela. Načini, kako podjetje uredi odhod teh kadrov oziroma procese menjave kadrov, so seveda zelo pomembni za prihodnost podjetja, saj naj bi ta sprememba pri tistih, ki ostanejo, povečala privrženost podjetju.
2. **Neposredno vplivanje na spremembo stališč in vrednot:**
  - a) **oblikovanje vlog** – glavni menedžment lahko deluje kot vzor zelenih stališč in načinov delovanja. Ljudje se učijo z opazovanjem in so nagnjeni k posnemanju tistih oblik vedenja, ki so tudi za njih pozitivne;
  - b) **sodelovanje** – izvajanje skupinskih razgovorov, krožki kakovosti itd. Omogočajo zaposlenim poenotenje in privrženost ciljem podjetja ali skupni nalogi, izboljša se komunikacija, pretok informacij in nadzor, pridobivajo se kolektivne izkušnje pri reševanju organizacijskih problemov;
  - c) **formalno komuniciranje** – pomemben delež pri uvajanju strateških sprememb z namenom spremembe stališč zaposlenih imajo tudi druge oblike komunikacij, npr. pisne informacije priložene izplačilu plače ipd.;
  - d) **izobraževanje** – izobraževanje celotnega menedžmenta, vseh vodilnih in vodstvenih ljudi je odločilnega pomena za spremembo kulture.
3. **Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij:**
  - a) **sistemi nagrajevanja, nadzora stroškov in financ** – vsi ukrepi, ki jih podjetje izvaja, morajo temeljiti na izbrani strategiji. Če smo vpeljali sistem celovite kakovosti, moramo temu prilagoditi sistem nagrajevanja, ne moremo npr. nagrajevati samo doseganje norm časa. Nadzor stroškov mora biti usmerjen dejansko v odpravo nepotrebnih stroškov;
  - b) sistem nagrajevanja in sistem nadzora stroškov sta močna sporočilna signala in kot taka močna oblikovalca kulture v podjetju. Enako težo ima tudi obvladovanje finančnega toka, kajti v podjetju se hitro razve, če podjetje zamuja s plačili dobaviteljem ali izplačilne dneve plač;
  - c) **tehnološke spremembe** – novo ravnanje, ki ga zahteva nova tehnologija, lahko povzroči tudi oblikovanje novih prepričanj, vrednot in predpostavk;
  - d) **podoba podjetja** – veliko podjetij želi s svojo novo zunanjo podobo vplivati na pozitivna stališča kupcev, javnosti in zaposlenih.

Vloga vodstva podjetja, predvsem glavnega vodstva v uvajanju sprememb vrednot je bistvena. Vodstvo razpolaga z metodami za uvajanje novega načina obnašanja in preko tega prihaja do novih vrednot.

## 8.8 POSLOVNA ETIKA

**Poslovna etika je preučevanje načinov in oblik poslovnega življenja z etičnega vidika** (povzeto po Kavčič, 2008, 152).

Etika (gr. ethos – značaj) obsega teorijo morale, to je nauk o dobrem, ki je filozofska disciplina, ki raziskuje moralne pojave.

Za Evropo je od srednjega veka značilen modernizem, s katerim se je uvedel zmagoslaven pohod razuma. S pomočjo znanosti so bila oblikovana etična pravila kot norma obnašanja izgradnje racionalne in napredne družbe glede vloge in pomena družine, šole, cerkve, sodstva, policije in države. Sčasoma je to privedlo do sprememb, ki so načele krizo avtoritete. Nastale so spremenjene predstave o bistvenih življenjskih vprašanjih – postmodernistična etika, ki vzpodbuja vrednote potrošništva, prostega časa in lenarjenja ter individualizma; zanemarja pa dobrodelništvo in javne dobrine.

Ta etika ima pravzaprav dvojno moralo:

- individualizem in
- občutljivost za kršenje človekove pravice do svobode in avtonomije.

Etika v podjetjih je tesno povezana z etiko na vseh področjih družbenega delovanja. Ob mnogih odločitvah, ki se nanašajo na notranje ali zunanje udeležence, je primerno ugotavljati etičnost, ali je odločitev koristna ali škodljiva.

V podjetju na področju potreb notranjih udeležencev menedžment najlažje obvladuje s spodbujanjem, materialnim in nematerialnim nagrajevanjem ter s primernim odnosom. V zunanjem okolju podjetja se pojavljajo etične dileme na osnovi medsebojnih odnosov, npr. odnos do kupcev, spoštovanje poslovnih partnerjev in konkurentov, spoštovanje kolektivnih pogodb ipd.

Poslovna etika je nastala s proučevanjem odnosa med etiko in podjetniškim delovanjem v tržnih razmerah. V tem smislu gre za vprašanje, kako se naj poslovneži vedejo, da bo njihovo obnašanje tudi družbeno sprejemljivo.

Poznane so štiri vrste družbene odgovornosti podjetij oziroma menedžmenta v njih:

- **gospodarska odgovornost** – proizvodnja proizvodov in storitev za pokrivanje potreb ljudi na dobičkonosen način;
- **legalna odgovornost** – nanaša se na spoštovanje zakonodaje in uzanc;
- **etična odgovornost** – nanaša se na spoštovanje družbenih nazorov in splošnih **gospodarskih razmer** – podjetje se ne more izogniti, npr. uporabi moderne tehnologije in razvoju globalnega trga;
- **prostovoljna človekoljubna odgovornost** – ima za cilj ustvarjanje dobrega imena firme v javnosti.

### **POVZETEK**

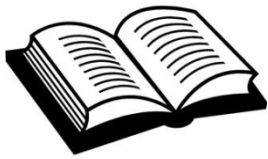
*V tem poglavju smo spoznali organizacijsko kulturo z vidika vrednot, norm, običajev in obredov, komunikacij ter poslovne etike. Spoznali smo glavne značilnosti zgodovinskih obdobj agrarne, industrijske in informacijske dobe ter dobe znanja. Spoznali smo tudi*

*odvisnost organizacijske kulture od vedenja in obnašanja posameznega zaposlenega, njegove skupine, enote ali oddelka ter podjetja kot celote.*

*Spoznali smo izhodišča za etično presojanje in odločitve menedžmenta, ki ga je sprejelo slovensko združenje Manager, ter priporočila Mednarodne organizacije dela.*

*Ugotovili smo možnosti vplivanja vodstva podjetja na nastajanje in spreminjanje organizacijske kulture. Organizacijska klima je odraz vedenja posameznikov, skupine, ki ji pripadajo, ter organizacije, v katero so vključeni.*

*Ugotovili smo, da je poslovna etika preučevanje načinov in oblik poslovnega življenja zaposlenih.*



1. Opišite elemente organizacijske kulture.
2. Navedite vplive na organizacijsko kulturo.
3. Ali poznate tri metode za spremembo organizacijske kulture?
4. Kaj je morala in kaj je etika?
5. Opišite razvoj poslovne etike.
6. V kateri fazi razvoja je slovensko gospodarstvo?
7. Od česa je odvisno vedenje posameznika?
8. Kateri so neposredni mehanizmi delovanja vodstva na organizacijsko kulturo?
9. Razmislite, kakšno organizacijsko kulturo izvajate na vaši šoli in kako bi jo lahko izboljšali.

### **Vaja 9: Organizacijska kultura**

Opišite glavne značilnosti organizacijske kulture v vašem podjetju ali v podjetju, kjer ste opravljali praktično izobraževanje ali študentsko delo. Kaj so izvedli v zadnjih treh letih? Kaj še naj načrtujejo za nadaljnja tri leta?

### **Vaja 10: Razvoj poslovne prakse**

Poskusite opredeliti nivo organizacijske kulture v gospodarstvu Slovenije, v vaši panogi in v vašem podjetju. Razmislite, kako se izvajajo priporočila slovenskega združenja Manager.



**Priporočljiva literatura in viri za poglobljanje znanja** iz 8. poglavja Naraščanje pomena organizacijske kulture:

1. ILO, Priporočilo za razvoj podjetniške kulture, Ženeva, 18. 6. 1998.
2. Hočevar, M., Jaklič, M., in Zagoršek, H. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2003.
3. Kavčič, B. *Organizacijska kultura*. Celje: VKŠ, 2008.
4. Kodeks društva managerjev. Ljubljana: Združenje manager, 1998.
5. Kregar, V. *Poslovođenje*. Celje: Abitura, 2007.
6. Kristl, K. *Priporočilo državam, naj učinkovito podprejo malo gospodarstvo*. Ljubljana: revija Obrtnik, 2008.
7. Kovač, J., et al. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija, 2004.
8. Tavčar, M. I. *Menedžment ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za menedžment, 2005.

## 9 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

### 9.1 UVOD

Človeške zmožnosti so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznan lastnosti. Vsak človek je svoje zmožnosti razvil v povezavi z dednostnimi lastnostmi, druge si je pridobil pozneje (povzeto po Možina et al., 1994, 445).

Človekove zmožnosti so raznovrstne in se nanašajo na različna področja življenja. V prihodnjem razvoju je mogoče predvidevati, da bo odločilna vloga na ljudeh in na njihovih sposobnostih. Pomemben bo predvsem nematerialni kapital.

Človeške zmožnosti so torej odvisne od treh dejavnikov:

- **dednostne lastnosti,**
- **vpliv okolja** (mikrookolje – družina, makrookolje – soveska in družbena skupnost),
- **lastna volja** (npr. po izobraževanju, dokazovanju, napredovanju ipd.).

Za prakso poslovanja podjetij in organizacij so pomembne naslednje človeške zmožnosti:

1. **Sposobnost** – usmeritev človeka v razvoj določenih zmožnosti.
2. **Spretnost** – motorična (gibalna) znanja in sposobnosti.
3. **Osebnostne lastnosti** – vrline človeka za pozitivno usmeritev; vplivanje na lasten značaj in temperament.
4. **Znanje** – predstavlja človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševati znane potrebe.
5. **Takšne, ki jih je že videl in rešil.** Ob pomoči lahko človek znanje tudi kombinira in tako rešuje probleme s še njemu neznanimi rešitvami.

Vsako podjetje, zavod oziroma organizacija bi morala zgraditi lasten model ravnanja z ljudmi, kar je pomembna osnova za učinkovito in kakovostno zaposlovanje (povzeto po Možina, 1994, 444–449).

V tem poglavju bomo obravnavali pomen in vlogo znanja, vodenje zaposlovanja v podjetjih in zavodih, razvid delovnih mest in ocenjevanje delovne uspešnosti ter strukturo plače. Poudarjen je tudi pomen oblikovanja sistema kariere za spremljanje razvoja zaposlenih.

### 9.2 POMEN IN VLOGA ZNANJA

V zadnjem desetletju se vloga znanja opredeljuje kot intelektualni kapital. Življenjska doba izdelkov, storitev, procesa in znanja je vse krajša. Znanje in informacije so strateški viri podjetja. Naraščanje deleža znanja v novi ustvarjeni vrednosti je glavna značilnost prehoda iz industrijske dobe v dobo znanja in ekonomijo rastočih donosov.

Ukrepe, ki naj bi jih izvajala posamezna državna administracija za prehod v ekonomijo, zasnovano na znanju, bi lahko razdelili na tri področja:

- ukrepi za podporo ustvarjanju novega znanja;
- ukrepi za izkoriščanje že obstoječega znanja in
- ukrepi za hitrejše širjenje (difuzijo) sodobne tehnologije.

Ukrepi v podporo ustvarjanju novega znanja se nanašajo predvsem na izobraževalne procese in javni raziskovalni sektor, ki je tudi najmočnejši segment raziskovalno-razvojne dejavnosti pri nas.

Prihodnost imajo samo inovativna podjetja, v katerih je spoznan nov element poslovnega procesa – to je znanje, ki lahko nastaja in se izpopolnjuje v procesih ustvarjalnega učenja in dela, kar zagotavlja hitro uvajanje novih tehnologij.

Nekatere inovacije se ljudem porodijo iz trenutnega navdiha, večina, predvsem obsežnejših, pa so rezultat zavestnega in namernega iskanja priložnosti predvsem pri spremenjenih okoliščinah.

V podjetjih ali v gospodarski panogi obstajajo štiri področja, ki odpirajo inovativne priložnosti, npr. nepričakovani dogodki, neskladja, procesne potrebe in spremembe v panogi ali na tržišču.

Napadalna, zmagovalna, globalna strategija in strategija odličnosti temeljijo na lastnem novem znanju. Če znanje opredelimo kot razumevanje in obvladovanje določenih informacijskih stanj ter procesov, pomeni to zmožnost prilagajanja novim razmeram in obvladovanjem do tedaj nepoznanih pojavov ali nerešenih problemov.

Za uspešno strategijo podjetja je potrebno zagotavljati nove vire znanja, kar je možno z organiziranim izpopolnjevanjem in ustvarjalnostjo. Nadalje je potreben priliv potrebnih strokovnih kadrov kot tudi stimulacija teh kadrov, da ne odhajajo iz podjetja, ker z njimi odteka tudi njihovo znanje.

Podjetje, ki nima ambicij po prodoru na svetovni trg, običajno tudi nima motiva za vrhunsko ustvarjalnost.

## 9.3 KADROVSKI MENEDŽMENT

### 9.3.1 Vodenje zaposlovanja zaposlenih

Moderno delovno pravo bo v bodoče v Evropi in pri nas pred novimi izzivi:

- katere oblike dela bodo v Evropi v 21. stoletju prevladujoče;
- kako bo z delovnim časom;
- ali bo potrebno delati več.

Zaposlovanje je proces, s katerim podjetje ali zavod zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmogljivostih. Pri zaposlovanju podjetja in zavodi niso povsem svobodni, saj morajo spoštovati zakonodajo, ker vsaka država želi uravnati zaposlenost ljudi. V Republiki Sloveniji je to področje urejeno z Zakonom o delovnih razmerjih in s kolektivnimi pogodbami posameznih dejavnosti.

Zakonodaja s področja zaposlovanja in odpuščanja delavcev se spreminja in prilagaja zahtevam tržišča ter tudi aktualni politiki vlade in državnega zbora.

Običajno podjetje ali zavod potrebuje toliko delavcev kot ima delovnih mest. S spreminjanjem tehnologije dela se ponavadi usklajuje tudi notranja organizacija poslovanja, kar vpliva na število in vrsto delovnih mest. Vsekakor je ekonomsko gledano pomembno, da podjetje skrbi za to, da nima odvečnih delavcev.

Na osnovi Zakona o delovnih razmerjih in določil kolektivnih pogodb posameznih dejavnosti mora podjetje ali zavod z delavcem skleniti formalno pravno delovno razmerje. To se uredi s pogodbo o zaposlitvi, če gre za notranji trg dela. Ta pogodba mora opredeliti enajst področij delovnega razmerja, npr. trajanje delovnega razmerja, delovno mesto, pogoji zasedbe delovnega mesta (poskusno delo, pripravništvo, če je tako predvideno), delovni čas in dopust (redni letni dopusti, izredni dopust, študijski dopust), ukrepi za varstvo pri delu, izobraževanje ter plača in nadomestila (letni dopust, izredni dopust, boleznine, prevoz na delo in z dela, regres za letni dopust in za malice, jubilejne nagrade ter dodatek za delovno dobo ali stalnost).

»Pomembno je, kako novega delavca uvedemo v delovni proces. Z učinkovitim uvajanjem novih delavcev se povečuje njihovo varstvo pri delu, delovna učinkovitost, zmanjša se fluktuacija delovne sile. Vse to zelo povečuje proizvodni ali poslovni proces, ustvarja dobre medsebojne odnose v delovnem kolektivu in povečuje produktivnost dela« (Možina, 1994, 462).

Vse naštetu so naloge kadrovske službe v podjetju ali zavodu.

Hiter tehnični in tehnološki razvoj, globalizacija tržišča, vse večja konkurenca in staranje prebivalstva bodo zahtevali nove načine in oblike dela.

V glavnem sta poznani dve obliki trga dela:

1. **Notranji trg dela**, ki temelji na pogodbi o zaposlitvi za nedoločen čas s polnim delovnim časom. V novejšem času se vse več uporabljajo pogodbe o zaposlitvi za določen čas. V Sloveniji kot tudi v Evropski uniji se tako na novo zaposli približno 70 % zaposlenih. Pogodbe za določen čas so prožen sistem zaposlovanja, še vedno pa zagotavljajo socialno varnost delavcem. Evropska komisija je v letu 2006 sprejela zeleno knjigo »Posodabljanje delovnega prava za soočanje z izzivi 21. stoletja« in tako podprla prizadevanje za notranji trg dela.
2. **Zunanji trg dela**, ki se kljub vsem prizadevanjem vse bolj uveljavlja. Gre za pojav, ko posameznik ustanovi osebno gospodarsko družbo samostojni podjetnik in izvaja dela po pogodbi civilnega prava (npr. podjemna pogodba, avtorska pogodba itd.). Za takega delavca ne velja delovno pravna zakonodaja (odpovedni rok, odpravnina, delovni čas, letni dopust, itd.), temveč se uporablja civilno pravna zakonodaja, npr. Zakon o obligacijskih razmerjih. To delodajalcem omogoča prožnejše poslovanje, delavcem pa vpliva na kvaliteto življenja.

### 9.3.2 Razvid delovnih mest

Pravila o delu se spreminjajo. Zdaj nas ocenjujejo po novih merilih, ne le po hitrosti, izobrazbi in izkušnjah, temveč tudi po tem, kako obvladujemo sebe in svoje odnose z drugimi. Nova merila postajajo vedno vplivnejša pri odločitvah o tem, koga sprejeti na delovno mesto in koga ne, koga odpustiti in koga zadržati, koga ohraniti na istem delovnem mestu in koga povišati (povzeto po Goleman, 2001, 15).

Podjetja in zavodi poznajo pojem sistematizacije delovnih mest oziroma razvid delovnih mest. Z razvidom delovnih mest se določi pogoje za zasedbo delovnih mest, dolžnosti delavca, vrednostno opredelitev ponavadi določeno s številom točk in tarifni razred (od I. do VII.).

Za vsako delovno mesto se opredeli:

- vrsta in stopnja izobrazbe;
- dodatna posebna znanja (npr.: znanje tujega jezika, vozniški izpit določene kategorije, tečaj iz varstva pri delu, poznavanje dela z računalnikom itd.);
- delovne izkušnje (do največ 5 let);
- navedba vrste dela in opravila;
- kompetence, ki so potrebne za uspešno delo na delovnem mestu;
- tarifni razred;
- opredelitev števila dni dopusta glede na leta službe, zahtevano strokovno izobrazbo ter delovne pogoje in odgovornost.

Vzorec opisa del in nalog za delovno mesto komercialist:

**1. Opis vrste dela in nalog:**

- trženje programa proizvodov ali storitev;
- vodenje evidenc o kupcih glede izpolnjevanja pogodbe o sodelovanju;
- vodenje evidence o plačilih kupcev in izterjava plačil;
- reševanje pripomb in reklamacij kupcev;
- komuniciranje s kupci in s strukturami v podjetju, obveščanje o novitetah, o tržnih spremembah ipd.

**2. Odgovornost:**

- za doseganje letnega načrta prodaje;
- za kakovostno in ažurno izvajanje nalog;
- za spoštovanje sprejetih standardov (npr. ISO 9001/2000).

**3. Kompetence:**

- sposobnost javnega nastopanja;
- sposobnost odločanja in delovanja v timu;
- obvladovanje konfliktov.

**4. Zahtevana usposobljenost:**

- VI. stopnja ekonomske izobrazbe;
- 3 leta delovnih izkušenj v prodajni sferi;
- znanje angleškega jezika;
- delo z osebnim računalnikom (Word, Excel, Internet);
- vozniški izpit B kategorije.

### 9.3.3 Delovna motiviranost

Delovanje človeka v vsaki organizaciji je pogojeno z njegovo motiviranostjo za delo. Človek želi delati zato, da z dohodki od dela zadovolji svoje potrebe.

Motivacija je vedno le zadovoljitev nedosežene potrebe ali želje. Obstaja več različnih teorij motivacije. Za potrebe tega predmeta se bom omejil na dve teoriji, in sicer na teorijo Maslowa in na Vroomovo teorijo.

Teorija potreb prirejena po ameriškem znanstveniku ruskega rodu temelji na petih temeljnih potrebah:

1. **Osnovne – fiziološke potrebe** po hrani, pijači, oblačilih in bivališčih. Te potrebe se razlikujejo glede na zemljepisno lego, razvitost države, religijo ali glede na dejavnost človeka.
2. **Potrebe po varnosti** – kadar je človek življenjsko ogrožen (bolezni, naravne katastrofe, vojne ipd.).
3. **Potrebe po pripadnosti** – človek je družbeno bitje, zato želi povezavo z družino, sosesko, sorodstvom ali prijatelji in v delovnem kolektivu.
4. **Statusne potrebe** – človek se želi uveljavljati in ima željo po uspehu, po ugledu, po spoštovanju ali po neodvisnosti ipd.
5. **Potrebe po samoizpolnitvi** se dosežejo z ustvarjalnostjo, soodločanjem ipd.

Zanimiva je prav tako teorija pričakovanj avtorja Vrooma, ki je proučeval nasprotje ciljev posameznika v primerjavi s cilji celotne organizacije in ugotovil močno povezanost. Posameznik lahko svoje cilje doseže le, če je uspešna organizacija. Organizacija, npr. podjetje ima za cilj čim večji dobiček, če ga ne dosega, tudi plače zaposlenih ne bodo na višini (povzeto po Možina, 1994, 498).

Kadrovski menedžment mora poskrbeti za motivacijo tako, da poskrbi za izvajanje sprejete panožne ali podjetniške kolektivne pogodbe ter da pripravi ustrezen sistem stimulacij zaposlenih. Upoštevati je treba sklepe slovenskega združenja Manager, ki je sprejelo stališče, da se za stimulacijo zaposlenih lahko na račun nižjega dobička nameni kvota v višini 15 % od mase plač po kolektivni pogodbi.

### 9.3.4 Vzpodbude za uspešno delo

Večina naprednih menedžerjev ve, da samo denar ni najboljša vzpodbuda ob pogoju, da imajo ljudje že normalen življenjski standard. Vzpodbude za uspešno delo zaposlenih so tako lahko materialne in nematerialne dobrine.

Najprej si oglejmo materialne vzpodbude:

- Podjetje bi moralo zagotoviti redno izplačevanje plač, regresa za prehrano med delom, regresa za letni dopust, stroškov prevoza na delo in z dela, dnevnice in nadomestila za službena potovanja ter tudi štipendije za študij ob delu. Pomembno je, da podjetje ali zavod posluje zakonito. Poleg neto izplačil je treba plačevati še predpisane prispevke in davke.
- Poleg izplačil po kolektivni pogodbi je primerno izvajati sistem stimulacij na osnovi sprejetih pravil o normativih količin ali vrednosti, kakovosti dela ali drugih kriterijev, to so razne oblike premij ali nagrad.
- Uspešna podjetja bodo v decembru popestrila letno srečanje zaposlenih z božičnico (vsem zaposlenim v enakem znesku) ali s trinajsto plačo.

Nematerialne vzpodbude so pomembne predvsem tedaj, ko ima podjetje urejene materialne vzpodbude, so pa lahko številne:

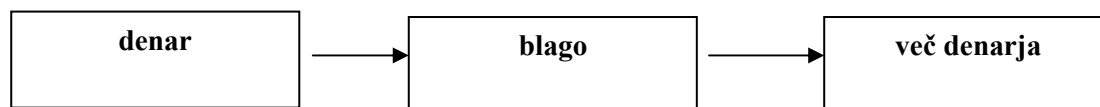
- urejeno varstvo pri delu;
- možnost dodatnega izobraževanja v podjetju ali zavodu ali formalno v izobraževalnih institucijah;

- možnost napredovanja in poznavanje kariernih načrtov zaposlenih;
- upoštevanje koristnih predlogov ali inovacij;
- redno informiranje zaposlenih o poslovnem načrtu in o dosežkih;
- dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje zaposlenih;
- brezplačni periodični zdravstveni pregledi;
- vsakoletno družabno srečanje zaposlenih;
- redni letni razgovori menedžerjev z zaposlenimi.

#### 9.4 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOST

Ocenjevanje delovne uspešnosti mora biti pravično in pošteno. Ljudje morajo vnaprej vedeti, kaj se od njih pričakuje in kakšne sankcije ali nagrade si lahko prislužijo. Omejil se bom na delokrog poslovodje in na normative in standarde, ki so primerni za njegovo delovno skupino.

Celoten splet komercialnih poslov je potreben, da se denar, ki smo ga namenili za nabavo blaga, ki smo ga nato prodali, ponovno spremeni v denar:



Slika 30: Blagovno denarni odnosi  
Vir: Kregar, 2007, 59

Če izhajamo iz blagovno denarnih odnosov, ugotovimo, da so vsi komercialni posli enako pomembni. Navajam nekaj primerov:

- vloga nabave in prevzema blaga je pomembna, da je podjetje stalno dobavno pripravljeno;
- blago lahko razporedimo na prodajne police, ko je izdelana kalkulacija prodajne cene;
- potrebno je oglaševanje v medijih; nič nam ne pomaga ugodna ponudba, če potencialni kupci tega ne poznajo;
- osebje prodajalne naj bo prijazno in ustrezljivo;
- blagovna knjiga mora biti vodena sproti, sicer nas lahko tržna inšpekcija denarno kaznuje;
- če ne skrbimo za sprotno plačilo kupcev, nam zmanjka denarja za nove nabave.

Komercialni posli so medsebojno povezani in odvisni, so pa raznovrstni, zato je mogoče objektivno pravično nagrajevanje v obliki skupinskega nagrajevanja.

Pri določanju norm izhajamo iz poslovnega načrta opredeljenega po mesecih:

- znesek razlike v ceni (marže),
- višina zalog,
- delež neplačane realizacije prometa blaga,
- reklamacije kupcev.

Praksa poslovanja delniških družb v Sloveniji je uveljavila načelo, da sme uprava znesek bruto plač po kolektivni pogodbi povečati za 15 % za stimuliranje zaposlenih. Po linearnem načelu bo uprava tudi poslovodji dodelila enako pravico.

V cilju objektivnega nagrajevanja je potrebno izdelati kriterije, ki ponazarjajo glavne cilje, ki naj jih delovna skupina doseže:

- čim višji znesek razlike v ceni,
- čim nižje zaloge,
- čim višji delež plačane realizacije, vse v odvisnosti od poslovnega načrta za tekoči mesec.

Tabela 2: Primer normativov

Razlika v ceni		Višina zalog		Delež plačane realizacije	
Indeks doseganja mesečnega načrta	Stimulacija	Indeks doseganja mesečnega načrta	Stimulacija v %	Indeks doseganja mesečnega načrta	Stimulacija v %
90–100	1	nad 120	1	80–85	1
100–110	2	110–120	2	85–90	2
110–120	3	100–110	3	90–95	3
nad 120	5	90–100	5	95–100	5

Vir: Kregar, 2007, 60

Primer:

Dosegli smo za 5 % večjo razliko v ceni, kot je predvidena v poslovnem načrtu tekočega meseca. Zaloge so bile 5 % previsoke, delež plačane realizacije prodaje blaga je znašala 97 %. Zaposlenim pripada stimulacija v višini: 2 % + 3 % + 5 % = 10 %

Kako postopati v primeru reklamacij kupcev? Treba se je zavedati, da se zadovoljen kupec ne pritožuje. Kupec je kralj, zato je najbolje, da se pritožba kupca razreši v dobro kupca – to je marsikdaj tudi najceneje.

Delavca, ki je naredil napako, se ob prvi napaki opozori, pri drugi napaki pa tudi kaznuje in sicer tako, da se mu za tekoči mesec odvzame polovica stimulacije, pri ponovitvi napake se mu stimulacija zniža za tri mesece. V kolikor ga tudi to ne izuči, se upravi predlaga, da ga izloči iz delovne skupine.

Dolgoročno bodo preživela le tista podjetja, ki bodo gradila na rasti dodane vrednosti. Konkurenčno prednost bodo dosegala z nižanjem deleža stroškov dela, vendar ne na račun nizkih plač, temveč s povečevanjem produktivnosti dela, ki pa temelji na motivaciji. Prej ali slej bodo morala vsa slovenska podjetja preiti na nov sistem nagrajevanja in plačo povezovati z uspešnostjo.

### 9.4.1 Delovna uspešnost kot kadrovski potencial

Delodajalci, katerih preživetje na trgu je odvisno izključno od njihove sposobnosti doseganja ciljev, se vse bolj zavedajo, da lahko dobre rezultate dosežajo le s kompetentnimi in sposobnimi sodelavci.

To je razlog za skrb in pozornost motiviranja posameznikov za dobro delovno uspešnost in učinkovitost poslovanja.

Za obvladovanje kadrovskih tveganj je potreben dober kadrovski načrt za preprečevanje fluktuacije kadrov in za sposobnost prilagajanja povečanemu obsegu dela. Fluktuacija pomeni spreminjanje sestava kadrov zaradi zmanjševanja in po potrebi povečevanja zaposlenih, zato je treba kar naprej priučevati nove delavce, kar pa neugodno deluje na kakovost.

Poleg kadrovanja novih delavcev je pomembno poznavanje kariernih načrtov zaposlenih za izvajanje notranjega kadrovanja z napredovanjem zaposlenih glede na doseženo uspešnost pri delu, kar lahko menedžment vsako leto preverja na letnih razgovorih. Če ima podjetje izdelan sistem kompetenc, so odločitve za ustrezno kadrovanje lažje (povzeto po Zadel, A., 2010).

### 9.4.2 Struktura plače

Tabela 3: Izračun bruto plače

Osnova za izračun		1.000,00 EUR
<u>Prispevki za delojemalca:</u>		
- - invalidsko in pokojninsko zavarovanje	15,50 %	155,00 EUR
- - zdravstveno zavarovanje	6,30 %	63,00 EUR
- - prispevek za zaposlovanje	0,14 %	14,00 EUR
- - prispevek za starševsko varstvo	0,16 %	16,00 EUR
<b>Skupaj</b>	<b>22,10 %</b>	<b>248,00 EUR</b>
Bruto plača		1.248,00 EUR
<u>Prispevki delodajalca:</u>		
- - zdravstveno zavarovanje	6,56 %	82,00 EUR
- - pokojninsko zavarovanje	8,85 %	110,00 EUR
- - starševsko varstvo	0,16 %	20,00 EUR
- - poškodbe pri delu	0,53 %	66,00 EUR
<b>Skupaj</b>	<b>16,10 %</b>	<b>218,00 EUR</b>
Bruto II		1.466,00 EUR
<u>Dohodnina za navedeno plačo:</u>		
= 91,00 EUR + 27 % od 5.200,00 EUR = 117 %		
Skupaj 208,00 EUR oziroma 20,8 %		208,00 EUR
<b>Skupaj</b>		<b>1.674,00 EUR</b>

Vir: Lastni

**Izračun neto plače:**

Bruto – prispevki delojemalca – dohodnina =  
 1.248,00 EUR – 248,00 EUR – 208,00 EUR = **792,00 EUR/NETO**

Celotni strošek delodajalca:

Bruto + prispevki delodajalca =  
 1.248,00 EUR + 218,00 EUR = 1.466,00EUR (1,9 NETO PLAČE)

Izračune za posamezne tarifne razrede iz kolektivne pogodbe dejavnosti trgovine Slovenije lahko najdete na spletni strani [www.swtools.si](http://www.swtools.si) ali [www.racunovodja.com](http://www.racunovodja.com).

V materialnem nagrajevanju zaposlenih ima plača osrednje mesto. Podrobni ustroj sistemov nagrajevanja se med podjetji razlikuje; nekatera podjetja dajejo prednost nagrajevanju uspešnosti posameznikov, nekatera delovnim skupinam, spet druga pa podjetju kot celoti. Pomembno je, da posamezniki razumejo in občutijo, da je njihova plača povezana z doseganjem postavljenih ciljev.

Poleg stroškov bruto plače ima delodajalec v skupnih stroških delovne sile še druge stroške:

- regres za letni dopust in za prehrano med delom;
- prevoz na delo in z dela domov;
- dnevnice, kilometrina, cestnina, prenočišče;
- boleznine in drugi izostanki;
- fiksni materialni stroški podjetja na osebo in
- nadomestilo za letni dopust ter za boleznine do 30 dni.

## 9.5 OBLIKOVANJE SISTEMA KARIERE

Pomembno je vprašanje, kdo sploh potrebuje natančno spremljanje in načrtovanje kariere, posamezen delavec ali organizacija, v kateri je zaposlen. Glede na motivacijsko moč načrtovane kariere, je to vsekakor posameznik (povzeto po Možina, 1994, 472).

Primerno bi bilo, da vsak posameznik zase izdela svoj karierni načrt, saj mu bo to v pomoč pri odločitvah o izobraževanju. Zavedati se je treba, da danes človek potrebuje troje vrst znanja, in sicer strokovno znanje določenega področja, da zna uporabljati računalniške programe in da obvlada vsaj eden svetovni jezik, vsaj angleščino.

Kadrovska služba podjetja ali zavoda naj bi seveda poznala karierne načrte zaposlenih, zato so v večini podjetij in zavodov uvedli letne razgovore vodstva z zaposlenimi. Menedžerji vodijo razgovore posamično s podrejenimi. Razgovor naj traja po eno uro. Prve pol ure mora menedžer posamezniku prikazati njegovo delovanje v preteklem letu in oceniti njegovo uspešnost, to pravzaprav pomeni, da mora menedžer poznati delovanje vseh svojih podrejenih. Pri tem menedžer ugotavlja, kako je zaposleni napredoval ali tudi nazadoval. Druge pol ure pa je na razpolago zaposlenemu, da pojasni, kako se počuti v kolektivu, kaj pogreša, kaj predlaga v smislu izboljšave delovnega procesa in kaj želi v prihodnje z vidika napredovanja ali izobraževanja.

Posebno vlogo pri izvajanju karier zaposlenih imajo menedžerji. Njihova naloga je delovanje in prizadevanje za doseganje predvidenega razvoja podjetja ali zavoda, kar pa ni mogoče doseči brez sodelovanja vseh zaposlenih. To je razlog, da je pomembno, kako uspevajo

sooblikovati kariere zaposlenih ter skrbeti tudi za lastno kariero, ki je v vsakem primeru odvisna od skupne uspešnosti.

### 9.5.1 Spremljanje razvoja zaposlenih

Novi sodelavci, ki smo jih uvedli v delovni proces, in vsi ostali zaposleni se morajo nenehno izobraževati in usposablјati v svoji stroki oziroma panogi dejavnosti, kajti znanje ob sedanjem družbenem razvoju hitro zastari. Samo ljudje z novimi znanji so lahko tvorci novih idej, skratka inovacij za izboljševanje delovnega in poslovnega procesa.

Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno in sistematično pridobivanje znanja, ki se lahko pridobiva v različnih oblikah in na različne načine: dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic ali samoizobraževanja s pomočjo strokovne literature, nenehno sledenje novostim v stroki. Pravice in obveznosti zaposlenih za izobraževanje so formalno urejene v Zakonu o delovnih razmerjih ter v splošni in panožnih kolektivnih pogodbah ter individualno v pogodbah o zaposlitvi.

Uspešnost zaposlenih je seveda povezana z napredovanjem. Večina menedžerjev meni, da samo želja po napredovanju brez dokazanega napredka v povečanju znanja in osvojenih novih znanj ni upravičena. To pomeni, da lahko svojega vodjo prepričate za napredovanje, če z delom dokazujete uspešno izvajanje zaupanih delovnih nalog kot logično nadaljevanje dosedanjih prizadevanj in uspehov (povzeto po Ivanuša Bezjak in Kregar, 2004, 148).

### 9.5.2 Razvoj poklicne kariere in novi poklici

Kdor bo v bodoče želel biti zaposlen vso delovno obdobje 40 let, bo moral dvakrat do štirikrat menjati poklic ali se učiti novih znanj zaradi zahtev delovnega mesta, zaradi lastne želje ali odločitve za ustanovitev lastnega podjetja.

V bodoče se bodo pojavljali novi poklici, ki bodo iskani in dobro plačani. Vzemimo za primer pojav mobitela, ki se je pri nas pojavil pred dobrimi desetimi leti. Uvedba mobitela v množično uporabo je vplivala na pojav popolnoma novih delovnih mest: proizvajalci, prodajalci, serviserji, montažerji anten, računalniški strokovnjaki za programske rešitve, računovodstvo mobitel storitev in podobno. Novi izdelki in storitve se pojavljajo kar naprej. Trenutno je to digitalna televizija ali gradnja sončnih in vetrnih elektrarn, v nadaljevanju pa velike gospodarske družbe napovedujejo odpravo papirja oziroma zamenjavo papirja z elektronskimi zapisi v knjigovodstvu itd.

V bodoče bo tudi srednješolska izobrazba premalo, saj so vsa dela osredotočena na znanje VI. in VII. stopnje z obveznim znanjem uporabe računalniških programov in znanja vsaj enega svetovnega jezika – v poslovnem svetu je prednostni angleški jezik.

Večina kadrovske strokovnjakov soglašja s tem, da bo v prihodnje največ dela in priložnosti na naslednjih področjih:

- mehatronik,
- ekonomisti, predvsem tržniki in računovodje,
- informatiki in računalničarji,
- turistični delavci,
- okoljevarstveni tehniki,

- socialni oskrbovalci za pomoč drugim in
- montažerji sončnih elektrarn, projektanti in vzdrževalci.

Uspešne kariere posameznikov bodo po eni strani odvisne od prave usmeritve, po drugi strani pa predvsem od doseženih ključnih kompetenc – učinkovita komunikacija, timsko delo, odločanje, upravljanje s časom in stresom, razreševanje problemov in konfliktov, sposobnost javnega nastopanja, računalništvo in tuji jeziki (povzeto po Ivanež, B., 2010).

## **POVZETEK**

*V poglavju Upravljanje človeških virov smo spoznali človeške zmožnosti, opredeljene kot sposobnost, spretnost, znanje in osebnostne lastnosti. Znanje postaja intelektualni kapital, zato je vse pomembnejše vseživljenjsko učenje, saj znanje tudi zastareva in je potrebno pridobivati vedno nova znanja.*

*Spoznali smo pomembnost vloge in delovanja kadrovskega menedžmenta, ki obsega vodenje zaposlovanja in obe obliki trga dela, ter tudi strukturo in pomen razvida delovnih mest. Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih mora biti pravično in pošteno. Spoznali pa smo tudi strukturo plače ter stroškov dela za delodajalce. V materialnem nagrajevanju ima plača osrednje mesto. Podroben ustroj sistemov nagrajevanja se med podjetji razlikuje. Oglejte si primer v tabeli 2, ki je bil uspešno uporabljan v praksi poslovanja velikega uspešnega podjetja delniške družbe. Kdo potrebuje karierni načrt in kakšno vlogo ima za spremljanje razvoja zaposlenih?*

*Ugotovili smo, da je delovna uspešnost kadrovskega potenciala, ter da je uspešnost kariere posameznika odvisna od doseženih ključnih kompetenc.*

*Pomembno je, da veste, da Republika Slovenija že 15 let, od 1996 dalje, vsako leto prireja teden vseživljenjskega učenja – običajno meseca maja (informacije [poki.acs.si](http://poki.acs.si) ali [tvu.acs.si](http://tvu.acs.si)).*



1. Opišite človekove zmožnosti. Od katerih dejavnikov so odvisne?
2. Kako bi opredelili vpliv inovacij v poslovanju in povezavo z znanjem ljudi?
3. Kako podjetje ugotavlja potrebno število zaposlenih?
4. Kakšne prednosti lahko doseže podjetje ali zavod z zunanjim trgom dela?
5. Kaj vse obsega razvid delovnih mest?
6. Opišite povezave med razvidom del in nalog, mikroshemo podjetja in mesečnim izplačilom plače.
7. Kako v delniških družbah oblikujejo sklad za stimulacije zaposlenih?
8. Izrazite razmerje med neto plačo zaposlenega in bruto stroškom delodajalca.
9. Izdelajte svoj karierni načrt.
10. Razložite, zakaj je samo nezadovoljena potreba lahko motivator.
11. Od česa je odvisna uspešna kariera posameznika?
12. Razložite vpliv novih izdelkov in storitev na možnost zaposlitve.

## Vaja 11: Opis delovnega mesta

Izdelajte opis vseh štirih kriterijev za delovno mesto direktor nabave.

## Vaja 12: Karierni načrt

Opreделите svoj cilj čez pet in čez deset let, npr. čez pet let želite postati samostojen referent nabave, čez deset let pa direktor nabave. Za oba primera si opišite sestav delovnih nalog, obseg in vrsto odgovornosti, zahtevane in predvidene dejanske kompetence ter usposobljenost za delo z vidika izobrazbe, delovnih izkušenj in drugih znanj. Upoštevajte, da je glavna usmeritev naše države povečevanje izobrazbene ravni prebivalstva – čez deset let naj bi četrтина delazmožnega prebivalstva imela visokošolsko izobrazbo. Ugotovite, kakšen osebni razvoj morate v tem času doseči.



**Priporočljiva literatura in viri za poglobljanje znanja** iz 9. poglavja Upravljanje človeških virov:

1. Golleman, D. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001.
2. Ivanež, B. *Možnosti izobraževanja za zaposlene* (projekt Svetovanje na delovnem mestu). Ljubljana: časopis ISIO, 2010.
3. Ivanuša Bezjak, M., in Kregar, V. *Osnove poslovedenja*. Celje: VKŠ, 2004.
4. Izračun plače [www.swtools.si](http://www.swtools.si) ali [www.racunovodja.com](http://www.racunovodja.com).
5. Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine Slovenije.
6. Možina, S., et al. *Menedžment*. Radovljica: Didakta, 1994.
7. Pomoč pri razvijanju poklicne kariere [www.mojaizbira.si](http://www.mojaizbira.si) ali pregled.acs.si in [apl.ess.gov.si/e-svetovanje](http://apl.ess.gov.si/e-svetovanje).
8. Splošna kolektivna pogodba za gospodarstvo.
9. Sraka, A. *Razvoj poklicne kariere in novi poklici*. Ljubljana: časopis ISIO. 2010.
10. Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje [poki.acs.si](http://poki.acs.si) ali [tvu.acs.si](http://tvu.acs.si).
11. Zadel, A. *Največje napake pri kadrovanju v podjetjih*. Ljubljana: časopis Finance, 19. 11. 2010.
12. Zakon o urejanju trga dela. Uradni list Republike Slovenije št. 80 (2010).

## 10 GLOBALNA STRATEGIJA – KAKO NAPREJ V 21. STOLETJE?

Republika Slovenija je od 1. maja 2004 polnopravna članica Evropske unije. Slovensko gospodarstvo, predvsem pa slovenski menedžment je s tem pred novimi izzivi delovanja globalnega trga 27 evropskih držav. Od maja 2010 je Slovenija tudi ena od 34 članic OECD, kluba najrazvitejših držav sveta (izmed 202 držav na svetu). V pomembni študiji o mednarodni konkurenčnosti Michael Portee (Bowman, 1994, 153) zaključuje, da mora panoga, če želi biti uspešna na globalnih trgih, imeti:

1. **Ugodne faktorske razmere** – znanje, infrastrukture in raziskovalne inštitute.
2. **Razmere povpraševanja kupcev** pomenijo oviro, ker podjetij ne prisilijo v inovacije in izvirnost.
3. **Povezane in podporne panoge** – mreža podpornih in povezanih panog pomaga doseči globalen uspeh.
4. **Strategija firme, struktura in rivalstvo** – ključnega pomena za mednarodni prodor je domača konkurenca. V državi, kjer vlada podpira združevanje podjetij, ki privede do monopolov, je s tem dosežena kritična masa za globalno tehnologijo v določeni panogi dejavnosti.

Za uspešno poslovanje na globalnem svetovnem trgu, ko vsi konkurirajo vsem, je potreben premišljen sistem vodenja poslovanja. Danes vsi poznajo tehnologijo izdelave vseh vrst izdelkov in storitev, ničesar se praktično ne da prikriti, komunikacije in razdalje niso več nobena ovira. Za primerjavo: prevoz kontejnerja na razdalji med Šanghajem in Koproj z morskimi ladjami stane 100 evrov, toliko pa stane tudi prevoz tega kontejnerja po železnici od Koproja do Maribora. Problem je cena izdelka; kitajski je cenejši, saj njihov delavec zasluži največ 200 evrov mesečno, naš pa najmanj 570 evrov. Še večji problem pa je najti kupca.

Posamezna podjetja bodo morala v vsaki državi poskrbeti za konkurenčno prednost z organiziranim globalnim pristopom na osnovi:

1. **Ekonomije obsega** – doseganje praga gospodarnosti, s povečevanjem porasta izkoriščenosti zmogljivosti in zmanjšano stopnjo deleža fiksnih stroškov v kalkulaciji lastne cene.
2. **Prednosti posameznih lokacij** – morda je ceneje, če posamezne komponente izdelujemo v eni državi, finalizacijo in raziskave ter razvoj pa opravljamo v drugih državah.

Nekatera slovenska podjetja so takšen pristop uvedla pri osvajanju trgov jugovzhodne in vzhodne Evrope. Ta podjetja so svoje menedžerje spodbudila, da iščejo prednosti, ki jih prinaša globalno sodelovanje. Izmenjava informacij, organizacija seminarjev, konferenc, izmenjava kadrov ustvarja osebne mreže poznanstev, kar posameznemu menedžerju poveča občutek, da je del globalnega podjetja. Bodoče globalno podjetje bo torej podjetje, ki bo prilagodilo celotno organizacijo globalnim smernicam.

Slovenska država je za mnoga slovenska podjetja premajhen gospodarski prostor. Za rast in razvoj naših podjetij je nujnost tržni pristop ter uspeh na trgih drugih držav Evropske unije, v

preostali Evropi in tudi na drugih kontinentih. Naše največje priložnosti so ljudje s strokovnim znanjem in z znanjem tujih jezikov.

## 10.1 PROCES IZBIRANJA IN PRISTOP K MEDNARODNIM TRGOM

Izbor ciljnega tržišča je za podjetje pomemben pristop za uspešno mednarodno trženje. Odločitve v povezavi z vstopom na posamezen mednarodni trg obsegajo kompleksne priprave, saj vsi trgi ne glede na velikost nimajo enakega potenciala, ki je odvisen od veliko vplivov, npr. religije, navad in običajev, razvitosti in standarda, plačilnih zmožnosti in razlogov povezanih z ekonomsko politiko posameznih držav. Ta dejstva so pomembna in pomembno je, da jih podjetje, ki se odloča o trženju na mednarodnih tržiščih, temeljito preuči. O vstopu na mednarodne trge odloča uprava podjetja. Zaradi obsega mednarodnih operacij, potrebnega znanja, izkušenj in velikih finančnih vložkov v trženje so vstopi na mednarodne trge vedno tvegani.

Podjetje, ki vstopa na nov mednarodni trg, se internacionalizira in gre skozi več faz razmišljanja in delovanja. Ko podjetje izbere mednarodni ciljni trg, se mora odločiti o načinu vstopanja in lahko izbere eno znanih možnosti:

- neposredni izvoz ali uvedba licenčne prodaje in
- joint venture, franshising ali kakšna druga oblika, npr. kooperacija.

Uprave podjetij so soočene s pritiskom lastnikov, ki želijo, da podjetje raste in ustvarja vedno večjo dodano vrednost. Na razvitem domačem tržišču je rast podjetja zelo omejena. Možnost za povečanje prihodkov je v uvedbi novega proizvoda ali osvojitvi novega tržišča, zato je večkrat edina logična pot vstop na mednarodne trge. Proces globalizacije ustvarja torej velik pritisk na podjetja in mednarodno poslovanje.

Svetovna trgovinska organizacija (WTO) opredeljuje zunanje izvajanje poslovanja podjetij kot prenos določenih rutinskih ali ponavljajočih dejavnosti kot naročilo izbranemu zunanjemu ponudniku po pogodbi za proizvodnjo določenega sestavnega dela izdelka ali za izvajanje storitve. Podjetje na ta način okrepi svoj tržni položaj s povečano konkurenčnostjo ponudbe, tako tudi doseže ali kratkoročno zmanjšanje stroškov poslovanja ali dolgoročne učinke na osnovi zmanjšanja finančnih obremenitev, zmanjšanih potreb po investicijah, izboljšave kakovosti izdelkov in večje prilagodljivosti potrebam tržišča.

Tudi Slovenija dosega velik delež izvoza z dejavnostjo podobno outsourcingu kot kooperant za izdelavo kooperantskih delov za avtomobilsko industrijo v Nemčiji, Franciji in Italiji. Dobra plat tega sodelovanja je v tem, da so sklenjene dolgoročne pogodbe, slabost pa se kaže v tem, da plače naših delavcev ne zagotavljajo konkurenčnosti na dolgi rok. Dogaja pa se pri nas, da se vse pogosteje ukinjajo določene proizvodnje enostavnejših izdelkov (npr. bojlerjev, prevlek za avtomobilske sedeže, tekstilne konfekcije itd.) in selitev v države z nižjimi plačami. Spoznali smo že, da je vsako podjetje povezano s šestimi vplivnimi dejavniki, to so lastniki, zaposleni, dobavitelji, kupci, banke in država. Vsak od teh vplivnih dejavnikov ima svoje interese, zato ostaja dilema, ali lastna proizvodnja ali outsourcing, nerazrešena.

## 10.2 PODJETJA SO POMEMBEN DEL DRUŽBE – NJIHOVA EDINA NALOGA NI USTVARJANJE DOBIČKA

Menedžerji morajo znati ustvariti primerne nove pristope k upravljanju poslovanja podjetja ali zavoda. Pripraviti je potrebno uravnotežen sistem ekonomskih kazalcev poslovanja, ki bo zaposlenim razumljiv, sicer bo za njih tujek. Taka strategija temelji na treh vidikih:

- finančni pogled na strategijo rasti ekonomije obsega s ciljem povečevanja zaslužkov vseh šest vplivnih dejavnikov (lastnikov, zaposlenih, države, dobaviteljev, bank in koristi za kupce);
- ustvarjanje prednosti za kupce pred konkurenco;
- skrb za izobraževanje zaposlenih in rast znanja ter kompetenc, ki naj privedejo do inovacij in stabilne rasti tržnega deleža.

V Sloveniji se moramo zavedati, da je naša prihodnost odvisna od znanja in kompetenc, ki jih lahko pridobimo z izobraževanjem, ki pa se ne sme zaključiti z zadnjim spričevalom ali diplomo. Človek mora danes poznati določeno stroko, znati mora uporabljati računalniške programe in aktivno obvladati vsaj en tuji jezik. Potrebno bo vsekakor vseživljenjsko učenje, ker se na drugačen način ni mogoče prilagajati spremembam okolja.

V 20. stoletju je bil najpomembnejši prispevek, ki ga je dal vodilni menedžment k rasti svetovne ekonomije, 50-kratno povečanje produktivnosti fizičnega delavca v proizvodnji. Produktivnost se je iz leta v leto izboljševala, kar je bila posledica novih orodij, novih metod dela in novih tehnologij. V 21. stoletju produktivnost fizičnega delavca ne bo več rasla s takšno stopnjo, je pa zato še veliko prostora, da se poveča umska produktivnost zaposlenih (povzeto po Štor, M. Um bo poganjal 21. stoletje, Glas gospodarstva, Ljubljana, december 2010).

Produktivnost umskih delavcev zahteva novo razlago obveznosti zaposlenih. Pomembno bo omogočanje večje neodvisnosti opravljanja delovnih nalog, da bo prišla do izraza večja inovativnost, da delamo prave stvari na pravi način. Vse pomembnejše bo obvladovanje časa za povečanje učinkovitosti produktivnosti dela.

V ekonomskih učbenikih je velikokrat omenjeno Paretovo pravilo 80/20, ki opozarja, da večina zaposlenih, približno 80 %, vse delovne naloge izvede v 20 % svojega delovnega časa. To pomeni, da bo v bodoče potrebna takšna organizacija dela, ki bo zagotovila, da zaposleni v teh 20 % delovnega časa opravi najzahtevnejša dela, preostali čas pa se nameni manj zahtevnim opravilom.

Produktivnost je lahko pomembna konkurenčna prednost podjetja in vedno več vodilnih menedžerjev se vse bolj zaveda, da je za ustrezno produktivnost pomembna pravilna motiviranost zaposlenih.

## 11 LITERATURA IN VIRI

Bernik, I., et al. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija, 1999.

Bohinc, R. *Korporacijsko upravljanje*, Ljubljana, FDV, 2001.

Bowman, C. *Bistvo strateškega menedžmenta*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994.

Devetak, G., in Vukovič, G. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija, 2002.

Goleman, D. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001.

Hočevar, M. *Kontroling stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2007.

Hočevar, M., Jaklič, M., in Zagoršek, H. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2003.

Ivanuša Bezjak, M., in Kregar, V. *Osnove poslovođenja*. Celje: VKŠ, 2004.

Kavčič, B. *Organizacijska kultura*. Celje: VKŠ, 2008.

Kovač, J., Mayer, J., in Jesenko, M. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija, 2004.

Kregar Brus, A. *Strateški razvoj podjetja*. Celje: FKPV, 2009.

Kregar, V. *Organizacija in menedžment*. Celje: Abitura, 2008.

Kregar, V. *Poslovođenje*. Celje: Abitura, 2007.

Možina, S., et al. *Menedžment*. Radovljica: Didakta, 1994.

Možina, S., et al. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba obzorja, 2004.

Simmons, S. *Merjenje čustvene inteligence*, Ljubljana: Mladinska knjiga, 2000.

Tavčar, M. I. *Menedžment ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za menedžment, 2005.

Toplak, J. *Ekonomika poslovnega sistema*. Celje: VKŠ, 2008.

Vujošević N. *Sistemi kakovosti po ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992.

## VIRI

Deloitte & Touche. *Predstavitev metode 20 ključev*. Ribno, 2001.

Gruban, B. *Kompetence*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2003.

- Ivanež, B. *Svetovanje na delovnem mestu*. Ljubljana: ISIO, 2010.
- Kristl, K. *Priporočila državam, naj učinkovito podprejo malo gospodarstvo*. Ljubljana: Obrtnik, 2008.
- Medveš, Z. *Preverjanje kompetenc*. Celje: Seminar Impletum, 2010.
- Pavlin, B. *Edina pomembna slovenska surovina je lastna pamet*. Ljubljana: Delo, 2010.
- Sraka, A. *Razvoj poklicne kariere*. Ljubljana, ISIO, 2010.
- Zadel A. *Največje napake pri kadrovanju v podjetjih*. Ljubljana: Finance, 2010.
- Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list Republike Slovenije*, 42 (2006).
- Zakon o urejanju trga dela. *Uradni list Republike Slovenije*, 80 (2010).
- Zidar Gale, T., in Žirovnik, M. *Motivacijski sendvič*. Ljubljana: Finance, 2003.

## ELEKTRONSKI VIRI

- 7 EQ Homepage. *Increase your emotional intelligence*. (online). (citirano 29. 11. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.7EQ.com>.
- Abs of Self Help. (online). (citirano 29. 11. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.helpself.com>.
- Emotional Entelligence*. (online). (citirano 29. 11. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.eqi.org>.
- Gospodarska zbornica (online). (citirano 3. 12. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.gzs.si>.
- IGD. *The food of grocery experts*. Internalizacija poslovanja podjetja (online). (citirano 2. 12. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.igd.com>.
- ISO standardi (online). (citirano 3. 12. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.tc.207.org>.
- Izračun plač* (online). (citirano 2. 12. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.swtools.si>.
- Izračun plač* (online). (citirano 2. 12. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.racunovodja.com>.
- Mojdenar.com. *Model vodenja kakovosti*. (online). (citirano 1. 12. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.mojdenar.com>.
- Mojuspeh.com. (online). (citirano 1. 12. 2010). Dostopno na naslovu <http://www.mojuspeh.com>.
- Obrtna zbornica. (online) (citirano 2. 12. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.ozs.si>.

*Poklicni kašipot.* (online). (citirano 30. 11. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.mojazbirasi>.

Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje. (online). (citirano 2. 12. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.poki.acs.si> ali <http://www.tvu.acs.si>.

Poslovna odličnost (online). (citirano 4. 12. 2010). Dostopno na naslovu <http://www.mvzt.gov.si/>.

*Program 20 ključev* (online). (citirano 2. 12. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.deloittece.com>.

Simmons Management Systems (online). (citirano 29. 11. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.eqhelp.com>.

SiQ. *Celovite rešitve.* (online). (citirano 2. 12. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.siq.si>.

Stara in nova ekonomija. (online). (citirano 2. 12. 2010). Dostopno na naslovu: <http://www.ventures.com>.

## **Projekt *Impletum***

*Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–2011.*

*Konzorcijski partnerji:*



*Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja in prednostne usmeritve Izboljšanja kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.*