

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

**SVETOVANJE MANAGEMENTU PRI UVAJANJU  
ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA**

**Mentor:**

dr. Roberto BILOSLAVO

**Pri mentorstvu sodeloval:**

mag. Leo ZORNADA

**Obraavnavana organizacija:**

Termoelektrarna Šoštanj d.o.o.

KOPER, 2004

UROŠ LEDINEK

## **POVZETEK**

Podjetje pri reševanju problemov in uvajanju sprememb v poslovanje velikokrat potrebuje pomoč ekspertnih ter svetovalnih organizacij. Svetovalne organizacije imajo ustrezne kadre, znanja in izkušnje pri uvajanju sprememb in reševanju problemov, s katerimi se podjetja spopadajo pri svojem poslovanju. V diplomski nalogi je podrobneje predstavljen proces svetovanja managementu pri uvajanju informacijske rešitve za elektronsko obvladovanje dokumentacije. Skozi faze svetovanja je podrobneje ponazorjen celoten postopek svetovanja managementu. Podrobneje je predstavljena rešitev, kako postaviti učinkovit informacijski sistem za elektronsko obvladovanje dokumentacije (EDMS – Electronic Document Management System), ki jo kot svetovalni projekt rešujem v nalogi. Navedene so prednosti tovrstnega informacijskega sistema. Izdelan je tudi celoten načrt, kako projekt izvesti.

*Ključne besede:* svetovanje managementu, svetovanje, svetovalni projekt, proces svetovanja, svetovalni cikel, elektronski dokumentni sistem

## **ABSTRACT**

Solving problems and implementation of changes in numerous enterprises is often needed to be done by expert or/and consulting firms (organizations). Consulting firms have at their disposal appropriate staff, necessary knowledge and experiences in implementation of changes, and for solving problems that turn up in enterprises during their business making.

The aim of this document is a detailed presentation of a consulting process for the implementation of the Electronic Document Management System. The particular/single phases of the consulting circle illustrate the entire consulting process to management. This paper is more detailed in solving the problem of the efficient EDMS - Electronic Document Management System. There are given the advantages of this system, and a complete plan of the implementation.

*Key words:* management consulting, consulting, consulting process, consulting circle, electronic document system

UDK 65.012.4:004(043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Svetovanje managementu .....</b>	<b>3</b>
2.1	Opredelitev svetovanja.....	3
2.2	Značilnosti svetovalnih storitev .....	4
2.3	Področja izvajanja svetovanja.....	5
2.4	Svetovalec .....	5
2.4.1	Kapital in veščine svetovalcev .....	6
2.4.2	Nazivi in vrste svetovalcev.....	7
2.4.3	Naloge svetovalcev.....	8
2.5	Klient.....	10
2.5.1	Odločanje klienta za svetovanje .....	10
2.5.2	Izbira svetovalca .....	12
2.5.3	Tveganje in negotovost klienta.....	13
2.6	Naročanje svetovalnih storitev.....	14
2.7	Pogodba o svetovanju .....	14
2.8	Komuniciranje v svetovanju .....	17
2.9	Izvajanje procesa svetovanja.....	18
2.9.1	Svetovalni krog.....	18
2.9.2	Opredelitev svetovalne naloge in zadeve .....	23
2.9.3	Zbiranje in analiziranje podatkov .....	24
2.9.4	Povratna informacija klientu .....	25
2.9.5	Snovanje alternativ rešitev in njihova ocenitev.....	27
2.9.6	Spremljanje poteka svetovanja .....	28
2.9.7	Poročanje o izvajanju svetovanja .....	29
2.9.8	Uvajanje izbrane rešitve in podanih priporočil .....	30
2.9.9	Zaključek svetovanja .....	30
2.10	Vrednotenje svetovalnih storitev .....	31
2.10.1	Strategija nizkih cen.....	31
2.10.2	Strategija visokih cen.....	31
2.10.3	Strategija konkurenčnih cen.....	32
2.10.4	Cene svetovalnih storitev .....	32
2.11	Upravljanje z dokumenti.....	33
2.11.1	Življenjski cikel dokumenta.....	33
<b>3</b>	<b>Svetovanje podjetju pri uvajanju elektronskega dokumentnega sistema.....</b>	<b>34</b>
3.1	Kratka predstavitev klienta .....	34
3.1.1	Poslanstvo in strateški cilji .....	34
3.1.2	SWOT analiza podjetja.....	35
3.2	Odločitev podjetja za svetovalca .....	36

3.3	Iskanje in izbor najustrežnejšega svetovalca .....	36
3.4	Ureditev odnosov in sklenitev pogodbe.....	38
3.5	Opredelitev zadeve svetovanja .....	38
3.5.1	Opredelitev zadeve svetovanja z vidika podjetja .....	39
3.5.2	Opredelitev svetovalne zadeve z vidika svetovalca .....	39
3.6	Cilji zastavljenega projekta.....	40
3.6.1	Končni cilj .....	40
3.6.2	Vmesni cilji .....	41
3.7	Določitev projektnega teama .....	41
3.8	Analiza stanja.....	42
3.8.1	Analiza vzrokov in posledic .....	42
3.8.2	Analiza obstoječega informacijskega sistema v TEŠ.....	44
3.8.3	Analiza organiziranosti procesov obvladovanja dokumentov.....	45
3.8.4	Tok dokumentov procesa evidentiranja prispele pošte.....	45
3.8.5	Tok dokumentov likvidacije računov .....	47
3.9	Generiranje rešitev in odločitev za najugodnejšo .....	48
3.10	Izdelava načrta izvajanja projekta .....	49
<b>4</b>	<b>Operativni načrt izvajanja projekta.....</b>	<b>50</b>
4.1	Faze izvajanja projekta .....	50
4.2	Terminski plan in dinamika poročanja.....	51
4.3	Spremljanje poteka svetovalnega projekta.....	53
4.4	Analiza tveganja projekta .....	53
4.5	Ekonomika projekta .....	55
4.5.1	Obračun stroškov projekta.....	55
4.5.2	Ocenitev opravičenosti projekta z ekonomskega vidika .....	57
<b>5</b>	<b>Zaključek.....</b>	<b>59</b>
	<b>Viri in literatura .....</b>	<b>61</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>62</b>

## SLIKE

Slika 2.1 Svetovalni krog - prve tri faze svetovanja.....	19
Slika 2.2 Svetovalni krog - dodana 4. faza.....	20
Slika 2.3 Svetovalni krog - dodana 5. faza.....	21
Slika 2.4 Svetovalni krog - dodana 6. faza.....	22
Slika 2.5 Svetovalni krog - dodana 7. faza.....	23
Slika 2.6 Življenjski cikel dokumenta.....	33
Slika 3.1 SWOT analiza podjetja TEŠ.....	35
Slika 3.2 Diagram poteka izbire svetovalne organizacije.....	37
Slika 3.3 Diagram "ribja kost".....	43
Slika 3.4 Diagram poteka evidentiranja prispelle pošte.....	46
Slika 3.5 Diagram likvidacije prispelih računov.....	47
Slika 3.6 Shematski prikaz sistema za upravljanje z dokumenti (EDMS).....	49

## TABELE

Tabela 2.1 Prikaz nivojev rasti svetovalcev in strokovni nazivi .....	8
Tabela 2.2 Dimenzije povratnih informacij klientu .....	25
Tabela 2.3 Prikaz cen svetovalnih storitev .....	32
Tabela 3.1 Sestava sodelavcev v projektnem teamu .....	41
Tabela 3.2 Prednosti in pomanjkljivosti obstoječega informacijskega sistema .....	44
Tabela 4.1 Opredelitev aktivnosti v posamezni fazi svetovalnega projekta.....	50
Tabela 4.2 Terminski plan svetovanja pri izvajanju projekta.....	52
Tabela 4.3 Predviden strošek svetovalnih ur izvajanja projekta .....	56
Tabela 4.4 Obračun stroškov opreme .....	57
Tabela 4.5 Obračun dodatnih nepredvidenih stroškov .....	57
Tabela 4.6 Vrednost celotnega projekta .....	57
Tabela 4.7 Prikaz zniževanja stroškov po uvedbi EDMS-a .....	58

## KRAJŠAVE

<b>EDMS</b>	elektronski dokumentni sistem ali sistem za elektronsko obvladovanje dokumentacije (ang. Electronic Document Management System)
<b>HRM</b>	Human resource management
<b>HSE</b>	Holding Slovenske elektrarne
<b>TEŠ</b>	Termoelektrarna Šoštanj

## 1 UVOD

Vsako podjetje se pri svojem delovanju srečuje in spopada z različnimi problemi in nevarnostmi, ki lahko ogrozijo njegovo uspešnost ter obstoj. Pomembno je, da podjetje probleme rešuje sprotno, odpravlja pomanjkljivosti, obvladuje nevarnosti in izkorišča priložnosti.

Za doseganje varnosti, uvajanje izboljšav in doseganje konkurenčne prednosti, podjetja potrebujejo ustrezna znanja in sredstva. Znanje je velikokrat poglobitnega pomena za podjetja. Kadar podjetje ne razpolaga z ustreznimi znanji, izkušnjami in svežimi idejami, tudi vrhunska oprema in tehnologija v podjetju nimata prave veljave. Zato v sodobnem poslovnem prostoru vse bolj pridobivajo na pomenu svetovalne in ekspertne organizacije, ki imajo ustrezna znanja in kadre, s katerimi lahko klientu ponudijo ustrezne rešitve in priporočila kako delovati v prihodnje.

Namen diplomske naloge je podrobneje preučiti proces svetovanja in dejavnike, ki vplivajo na učinkovito izvajanje svetovanja managementu v podjetju klienta.

Svetovanje je proces snovanja in posredovanja informacij, ki jih klient potrebuje pri odločanju za izvajanje sprememb in pri realizaciji projektov. Za posredovanje in pridobivanje informacij, je zelo pomembno, da svetovalci obvladujejo komuniciranje, ki je poglobiten element pri svetovanju. Svetovanje je storitev, s katero svetovalci svojim klientom pomaga in svetuje, kako delovati drugače in učinkovitejše. Svetovanje se izvaja na več različnih področjih, najpogosteje se izvaja pri uvajanju novih tehnologij, organizacijskih sprememb ter pri raziskovanju in prodiranju na nova in neznana tržišča. V proces svetovanja je vključenih več udeležencev. Izvajalci svetovanja so svetovalci, ki so strokovno usposobljeni in izkušeni ter obvladujejo različne veščine, ki so potrebne pri izvajanju svetovanja. Klienti so podjetja in posamezniki, ki potrebujejo pomoč svetovalcev za dejavnosti, ki jih sami ne obvladujejo. Skozi diplomsko nalogo so tako predstavljena vsa področja, ki so pomembna v procesu svetovanja. Ta področja so komuniciranje v svetovanju, pogajanja, faze izvajanja svetovanja, lastnosti in vrste svetovalcev, naloge svetovalcev, veščine svetovalcev in ostali pomembni dejavniki. Zelo pomembno je tudi, kako svetovalno podjetje vrednoti svoje svetovalne storitve. V diplomski nalogi so predstavljene tri pomembnejše strategije vrednotenja svetovalnih storitev. Pri obračunavanju svetovanja je pomembno za katero strategijo vrednotenja svetovanja smo se odločili in da cena vključuje vse stroške, ki nastanejo pri izvajanju svetovanja.

Svetovanje managementu je zelo pomembno za podjetja, ki potrebujejo pomoč strokovnjakov in ekspertov. Svetovalci prinesejo v podjetje klienta sveže ideje, usmeritve za boljše delovanje in pomagajo managementu podjetja pri odločanju in



doseganju boljših poslovnih rezultatov. Svetovalci s svojim znanjem in izkušnjam lahko veliko pripomorejo k boljšim odločitvam.

Vsak postopek svetovanja poteka v več zaporednih fazah od priprav na svetovanje, do analiziranja stanja, načrtovanja, izvajanja svetovanja, uvajanja ustreznih rešitev, do zaključka svetovanja in izdelavo poročil.

V diplomski nalogi je prikazan primer svetovanja podjetju pri uvajanju sistema za elektronsko obvladovanje dokumentacije oz. elektronski dokumentacijski sistem.

Podjetje TEŠ, si je zastavilo projekt, da za obstoječi, neučinkovit in drag način obvladovanja dokumentacije v papirni obliki, poišče ustrezno rešitev, ki bo omogočila obvladovanje dokumentacije v elektronski obliki. Podjetje za izvedbo tovrstnega projekta nima ustreznega kadra, ki bi imelo potrebna znanja, zato mora poiskati pomoč pri svetovalni organizaciji, s pomočjo katere bo management podjetja poiskal ustrezno rešitev.

## **2 SVETOVANJE MANAGEMENTU**

### **2.1 Opredelitev svetovanja**

Svetovanje pomeni dajati nasvete, strokovna mnenja o tem, kako naj kdo ravna ali dela, zlasti v neprijetnem, neugodnem položaju. Tisti, ki z nasveti usmerja in vodi je svetovalec. Svetovanje je torej proces snovanja in posredovanja informacij, ki jih klient oziroma svetovanec uporabi pri svojih odločitvah. Svetovanje je storitev, s katero svetovalec svojim klientom pomaga in svetuje kako stvari početi drugače in boljše. Svetovanje se najpogosteje izvaja pri uvajanju novih tehnologij, organizacijskih sprememb ter pri raziskovanju in prodiranju na nove trge. (Tavčar 2000, 6)

Svetovalci pomagajo organizaciji na objektivni in neodvisni način opredeliti probleme managementa, jih analizirati, priporočiti rešitve zanje ter na zahtevo tudi sodelovati pri uvajanju svetovanih rešitev.

Vsako podjetje lahko izbira med svetovanjem znotraj lastne organizacije, torej išče pomoč svetovalca znotraj podjetja in ima zaposlene svoje lastne svetovalce. Lahko pa se za pomoč obrne na svetovalno podjetje, ki bo s svojimi znanji, veščinami, spretnostmi in izkušnjami podjetju pomagalo poiskati ustrezne rešitve. (Tavčar 2000, 131-139)

Ker je svetovanje ciljna in poslovna dejavnost, je vselej naravnano tako, da nosi koristi tako svetovalcu, kot klientu. S svetovanjem se skuša doseči urejanje zadev, ki so za klienta pomembne in so v njegov prid. Svetovalec s strokovno pripravljenimi in kakovostnimi informacijami pomaga klientu, da se odloči za takšno ravnanje, ki je zanj v obravnavani zadevi najprimernejše in najkoristnejše. Klient se mora odločiti sam. Na njegove odločitve pomembno vplivajo primerne, strokovne in kakovostne informacije, ki mu jih daje svetovalec po spoznavanju, analiziranju, primerjanju in obravnavanju zadeve. Vse to je svetovanje.

Ker je svetovanje storitev, zanj veljajo iste splošne značilnosti, kot za ostale vrste storitev in nekatere izvedene značilnosti, ki veljajo samo za svetovalne storitve. V naslednji točki bom nekoliko podrobneje predstavil značilnosti, ki veljajo za svetovalne storitve.

## 2.2 Značilnosti svetovalnih storitev

Svetovanje uvrščamo med storitve, zato bom v tej točki nekoliko podrobneje predstavil nekatere pomembnejše značilnosti storitev.

Tako kot izdelek, je tudi storitev namenjena zadovoljitvi človeških potreb. Svetovalne storitve so namenjene predvsem zadovoljevanju potreb managementa.

Značilnosti storitev lahko razvrstimo v dve skupini in sicer (Snoj, 1998: 35-36):

- generične značilnosti storitev in
- izvedene značilnosti storitev.

Generične značilnosti storitev so lastne vsem vrstam storitve. Mednje štejemo:

- *procesnost*: storitve so procesi in nimajo stvarne podobe;
- *neotipljivost*: je nekaj česar ni mogoče zaznati s čutili in ni možno enostavno opredeliti, formalizirati, razumeti in
- *neobstočnost* – virtualnost storitev.

Ostale značilnosti storitev izhajajo iz generičnih značilnosti storitev, vendar niso prisotne pri vseh vrstah storitev. Med izvedene značilnosti storitev uvrščamo (Snoj, 1998: 35-36):

- *Nezmožnost transporta* (Ni jih možno prenašati iz kraja v kraj.);
- *Neločljivost od izvajalca* (Svetovalne storitve lahko izvajajo samo za to usposobljene osebe, svetovalci.);
- *Sočasnost izvajanja in uporabe* (Zaradi nesnovnosti, procesnosti in neločljivosti od izvajalca je značilnost številnih storitev, da zahtevajo sočasnost izvajanja in uporabe.);
- *Neposrednost odnosa med izvajalci in uporabniki* (Pri svetovalnih storitvah ni možno ločiti izvajalca svetovanja od uporabnika.)
- *Prepletanje proizvodnje in marketinga* (Svetovalec lahko svoje svetovalne storitve najuspešnejše propagira pri uporabniku, zato sta izvajanje storitve in marketing odvijata istočasno in močno povezana med seboj.)
- *Participiranje uporabnikov v izvajanju storitev* (Sodelovanje uporabnikov pri izvajanju storitev je ključni del sistema uspešne izvedbe storitve. Sodelovanje uporabnikov z izvajalci storitev lahko bistveno izboljša tako proces, kot kvaliteto storitve. Svetovalec sprotno prilagaja izvajanje storitve glede na pridobljene informacije s strani uporabnika.)
- *Variabilnost storitev* (Za svetovalne storitve je značilno, da so zelo variabilne, saj jih mora izvajalec izvajati po meri uporabnika. Svetovalnih storitev ni mogoče standardizirati. Sprotno se prilagajajo potrebam uporabnika in posameznim problemom, ki se pojavijo pri izvajanju procesa svetovanja.)

## **2.3 Področja izvajanja svetovanja**

V današnjem času je svetovanje razširjeno na vseh področjih poslovanja tako pri industrijskih kot pri storitvenih podjetjih. Svetovalne storitve se izvajajo na različnih področjih organizacije. Najpogostejša področja izvajanja svetovanja lahko klasificiramo v enajst obsežnih razredov (Cohen, William A, 1984:3-4):

1. Generalni management (organizacijsko planiranje, strategije, razvoj podjetja, politika podjetja, itd.);
2. Proizvodnja (kontrola produktivnosti, izboljšave, inovacije, itd.);
3. Zaposleni in osebje (razvoj, rast, selekcija, motiviranje, napredovanje, izobraževanje, kadrovanje, itd.);
4. Marketing (prodajne aktivnosti, oblikovanje cen, promocija, ipd.);
5. Finance in računovodstvo (stroškovno knjigovodstvo, plačilne valute, itd.);
6. Oskrba in nabava (nabava surovin in materiala, obvladovanje inventarja, itd.);
7. Raziskave in razvoj (projektiranje, itd.);
8. Pakiranje in transport (oprema, design, preizkušanje, itd.);
9. Administracija (pisarniško poslovanje, procesi dela, itd.);
10. Mednarodno delovanje (licence, carine, pristojbine, itd.);
11. Specialne storitve (raziskave ekonomike, telekomunikacije, informatika, itd.).

## **2.4 Svetovalec**

Svetovanje managementu zajema številne dejavnosti in področja v organizaciji. Izvajalci svetovanja so lahko zaposleni v organizaciji ali pa so pogodbeno najeti na trgu ponudnikov svetovalnih storitev. S svetovanjem se večino svojega delovnega časa ukvarja vsak manager in strokovnjak v svoji organizaciji. Poslovanje in svetovanje sta močno povezana. Za uspešne svetovalce je značilno, da združujejo obsežno multidisciplinarno strokovno usposobljenost in ravno tako pomembne osebne značilnosti. Dober svetovalec mora nenehno pridobivati nova znanja, se dodatno izobraževati in vlagati v osebni razvoj. (Tavčar 2000, 81-85)

Nekaj posebnih značilnosti svetovalnega poklica, ki vplivajo na razvoj svetovalcev: (Tavčar 2000, 85)

- svetovanje je nenehno učenje, izpopolnjevanje, razvijanje in osebna rast,
- znanje ni koristno, če ga svetovalec ne zna udejanjiti pri klientu,
- svetovanje je posebna zmes lastnosti in nadarjenosti svetovalcev,
- svetovanje terja popolno predanost delu in zahteva celotnega človeka,
- uspešnost svetovalca temelji na poprej pridobljenih znanjih in izkušnjah ter sprotnem delovanju.

### 2.4.1 Kapital in veščine svetovalcev

Najpomembnejši kapital svetovalca so veščine, znanje in osebne lastnosti. Za svetovalce je bistvena široka razgledanost na mnogih področjih. Dobri svetovalci bi naj osvojili naslednja znanja (Wilkinson, Barcus, 1994:3-2):

- svetovanje kot dejavnost in poklic;
- široko razgledanost v družbenem in ekonomskem okolju;
- poglobljena znanja o managementu v organizacijah;
- znanja o proizvodnji, trženju, logistiki, raziskavah in razvoju, financah in računovodstvu, HRS in informacijskih sistemih;
- znanja o metodah in modelih za management.

Ostale pomembne lastnosti svetovalcev, kot jih opredeljuje Ameriško združenje svetovalnih organizacij so še: razumevanje ljudi, skladnost in integriteta osebnosti, pogum, objektivnost – nepristranskost, prizadevnost in ambicioznost, zmožnost za urejanje zadev, razsodnost, komunikativnost, duševna zrelost.

To so samo pomembnejše navedbe o želenih značilnostih in lastnostih dobrih svetovalcev.

Svetovalce bi lahko opredelili kot "najete možgane". So vir neprecenljivega znanja, izkušenj, veščin in spretnosti. Znanje in veščine so osnovni kapital svetovalcev.

Pri svetovanju je potrebno oblikovati dober odnos med svetovalcem in klientom, ker je končni rezultat močno odvisen od medsebojnega sodelovanja. Za uspešno izvedbo svetovanja, je potrebno tudi upoštevati faze svetovalnega ciklusa. Vse te zahteve izhajajo iz osnovnih veščin svetovalcev. Te osnovne veščine lahko grupiramo v sedem zaporednih kategorij<sup>1</sup>:

1. *Poznavanje samega sebe*: Uspešno svetovanje je odvisen od prednosti in slabosti udeležencev in njihovega medsebojnega odnosa in njihovega osebnega razvoja.

2. *Komunikacijske veščine in spretnosti*: Svetovalec mora biti strokovnjak na področju komuniciranja. Znati mora izraziti svoje ideje in razumeti ideje ostalih udeležencev na vseh nivojih organizacije.

3. *Veščine opazovanja in posredovanja*: Kadar imamo opravka s klientom v kateri je večja skupina udeležencev, moramo poznati, kako odnosi in vedenje udeležencev vpliva na reševanje zadeve. Zato mora imeti svetovalec močno razvite veščine za opazovanje, kaj se v skupini dogaja in informacije posredovati klientu.

4. *Veščine za reševanje problemov*: Svetovalec mora imeti znanje za reševanje številnih problemov, ki se pojavljajo pri uvajanju sprememb v podjetju. Svetovalec potrebuje veščine, da pomaga skupini gledati na zadevo skupaj, da kreativno ustvarja

---

<sup>1</sup> Temeljni vir je (Cockman, Peter 1992:62-63), povzeto je v delu: Tavčar, Mitja, *Svetovanje management*. Koper: Visoka šola za management.

ideje, preiskuje možne alternative in na koncu sprejme odločitev, katero bodo vsi sprejeli.

5. *Veščine za postavitev teama:* Pri delu v teamu vedno prihaja do navzkrižij med člani teama. Vloga svetovalca je, da podpira klientov team, da ostanejo močan in učinkovit team. Svetovalec se mora vključevati in pomagati članom teama, da si prisluhnejo in delujejo poenoteno.

6. *Obvladovanje čustev članov teama:* Svetovalec mora vedno preučiti, kako se bodo zaposleni v organizaciji odzivali na spremembe, ki ji organizacija želi uvesti v svoje poslovanje.

7. *Obvladovanje lastnih čustev:* Svetovalec ne more ustrezno svetovati, če ne obvladuje svojih čustev. Svetovalec mora vedno spremljati, kako bi se sam odzival, pri uvajanju določenih sprememb v organizacijo. Če svetovalec ni prepričan, da je določena rešitev ustrezna in primerna, se bodo tako odzivali tudi ostali.

Zgoraj naštetih veščin so nujno potrebne za dobro izvajanje svetovalne storitve. Zato je dobro, da svetovalna organizacija pri svojih svetovalcih pozna, kako močno ima razvite posamezne veščine. V naslednji točki bodo nekoliko podrobneje predstavljene vrste svetovalcev in naloge, ki jih opravljajo.

#### **2.4.2 Nazivi in vrste svetovalcev**

Razvojne poti ljudi se močno razlikujejo med seboj. V katero smer se posameznik razvije je močno odvisno od njegovih spretnosti, znanj, ambicij in okolja v katerem deluje. Podobno je pri svetovalcih. Razvojne poti svetovalcev so prav tako različne, vendar se ravna po zaporednih razvojnih stopnjah. Te razvojne stopnje se razprostirajo od začetnih svetovalcev, do končnih strokovnjakov in partnerjev. Nazivi in stopnje svetovalcev se močno razlikujejo med svetovalnimi organizacijami. Težko je postaviti nekakšno skupno, poenoteno uporabo nazivov.

Naslednja slika prikazuje približno enakovredne nazive, ki se najpogosteje uporabljajo v večjih svetovalnih organizacijah in kratek opis del in odgovornosti, ki jih ima svetovalec na posameznem nivoju razvoja svetovalca.

Zaradi boljšega razumevanja nazivov in stopenj svetovalcev, so v preglednici navedeni tudi angleški izrazi nazivov. Na takšen način klienti, pri prepoznavanju stopnje svetovalca, lažje primerjalno presojuje vloge svetovalcev pri projektih.

**Tabela 2.1:** Prikaz nivojev rasti svetovalcev in strokovni nazivi<sup>2</sup>

	<b>VRŠNI PARTNER</b> "Senior Partner"	Razvijanje klientov, Odgovornost za projekte, Razvoj svetovalnega podjetja Osebni razvoj sodelavcev
2 - 4 leta	<b>PARTNER</b> "Junior Partner"	Management svetovalnih nalog, Snovanje priporočil – Razvoj klientov, Osebni razvoj sodelavcev
2 - 3 leta	<b>VIŠJI SVETOVALEC MANAGEMENTU</b> "Senior Management Consultant"	Management svetovalnih nalog, Strukturiranje poročil, predstavitve, Usposabljanje in osebni razvoj sodelavcev
2 - 3 leta	<b>SVETOVALEC MANAGEMENTU - EKSPERT</b> " Consultant - expert "	Analiziranje in strukturiranje, Izdelava poročil, Pomoč pri predstavitevah klientom
1 – 2 leti	<b>SAMOSTOJNI SVETOVALEC MANAGEMENTU</b> "Management Consultant"	Analiziranje, Pripravljalna dela za poročila, Trženjske ankete, drobni razgovori
1 – 2 leti	<b>SVETOVALEC ZAČETNIK</b> "Entry Level Consultant"	Zbiranje podatkov, Trženjske ankete, drobni razgovori, Kvalitativno in kvantitativno analiziranje

### 2.4.3 Naloge svetovalcev

Svetovanje managementu zajema številna področja, dejavnosti in naloge. Svetovanje je proces izvajanja svetovalne storitve in zaradi velike kompleksnosti zajema veliko različnih nalog, kot so (Tavčar I. Mitja 2000, 16):

- *Raziskovanje*

Pri raziskovanju svetovalec oceni trenutno stanje. Raziskovanje je zahtevno in strokovno delo, zato klient od svetovalca pričakuje strokovnost in objektivnost. Pri raziskovanju mora svetovalec uporabljati priznane metode ter dobljene rezultate primerjati z rezultati v podobnih podjetjih in panogah. Svetovalec črpa informacije o klientu iz okolja in znotraj organizacije. Pridobljene podatke in informacije analizira po izdelani metodiki, da pride do tistih informacij, ki so pomembne za učinkovito in uspešno izvajanje svetovanja.

<sup>2</sup> Tabela je prirejena po: Tavčar, Mitja I., 2000 in Cohen, William A., 1984.

- *Postavljanje diagnoze*

Po oceni stanja in primerjavah s standardi uspešnosti, mora svetovalec oceniti, kje so tista področja, ki povzročajo težave v podjetju, ali kje so tista področja, kjer se da poslovanje podjetja še dodatno izboljšati. S pridobljenimi informacijami svetovalec postavi ukrepe za ponovno vzpostavitev uspešnosti organizacije in največkrat za njeno izboljšanje.

- *Projektiranje in načrtovanje rešitev*

Svetovalec pripravi potrebno in zadostno utemeljitev ukrepov za končno odločitev managementa: ocene, napovedi in pogoje za izvedbo zastavljenega projekta ali ugotovljenega problema. Svetovalec daje managementu vse potrebne informacije, ki jih potrebuje za sprejetje odločitve.

- *Uvajanje in uresničevanje rešitev*

Ko management sprejme odločitev, katera od ugotovljenih alternativ je najustreznejša in ekonomsko najbolj sprejemljiva, se začne uvajanje ukrepov za reševanje zadeve. Izvajanje samo se nato prepusti izvajalcem. Svetovalec sodeluje pri uvajanju sprememb in rešitev, tako da daje jasna navodila, vključno z obveznostmi klienta. Uspešnost izvajanja je močno odvisna od svetovalca in njegovih navodil. Svetovalec spremlja izvajanje do tekoče uporabe. V kolikor se med uporabo pojavijo dodatni problemi, išče nove rešitve in dopolnila. Pri uvajanju rešitev igrajo veliko vlogo izkušnje svetovalca, ki si jih je pridobil pri izvajanju podobnih projektov. Pri uvajanju rešitve ima svetovalec veliko vlogo, saj mora klientu zagotavljati uporabo metod in strokovnih veščin svetovalcev. Skrbeti mora za ustrezno nizke stroške za klienta, primeren rok izvedbe, varnost izvedbe in prilagodljivost pri uvajanju.

- *Prenašanje znanj in veščin*

Pri uvajanju nove rešitve, izboljšave ali spremembe, svetovalec uporablja in prenaša svoje znanje in izkušnje v dobro klienta. Svetovalec mora uspešno sodelovati z delovno skupino klienta pri prenosu jasno opredeljenih veščin v uporabo. Svetovalec mora obvladovati veščine in pristope za prenašanje znanja na uporabnike.

- *Spremljanje uspešnosti*

Naloga svetovalcev je, da po končanem uvajanju spremembe, izboljšave ali rešitve, spremlja uspešnost uporabe spremembe v organizaciji. Svetovalec deluje kot katalizator. S svetovanjem odpravlja sprotne težave, lahko prevzame tudi vodstveno vlogo. Ne samo da svetuje, temveč tudi sodeluje pri odpravljanju težav. Pri spremljanju uspešnosti svetovalec prispeva svoje znanje o običajnih težavah in načinih za obvladovanje, metode za organiziranje in izvajanje projektov. Deluje zavzeto, da se doseže uspeh projekta.



## 2.5 Klient

Tisti, ki koristijo svetovalne storitve, so klienti. Najpogostejši klienti svetovalcev so: posamezniki; manjše neformalne skupine ljudi s skupnimi interesi; dobrodelne organizacije; pokojninski in naložbeni skladi; podjetja; državni organi in ustanove; nepridobitne in nedržavne organizacije; strokovna združenja; društva; drugi uporabniki svetovalnih storitev: sindikati, športne organizacije, politične organizacije, zasebniki, itd. (Tavčar I. Mitja 2000, 15):

### 2.5.1 Odločanje klienta za svetovanje

Glavni razlog, zakaj se klient odloči da najame ali celo zaposli svetovalca je, da sam nima dovolj znanja za razrešitev določene zadeve in ker potrebuje mnenje strokovnjakov, ki se na določeno zadevo bolje spozna. Najeti svetovalci so tudi veliko bolj nevtralni, ker niso »okuženi« z organizacijo in lahko podjetju ponudijo nove in sveže ideje. Najeti svetovalci velikokrat zadeve in probleme vidijo drugače, kot zaposleni v organizaciji.

Šest bistvenih razlogov zakaj klient razmišlja o najetju svetovalca (Greiner/Matzger 1983:8-9):

- pridobiti neodvisno in nepristransko mnenje o zadevi;
- prisotnost novih, svežih idej in predlogov;
- z novimi prijemi in spretnostmi ugotoviti probleme in določitev ustreznih rešitev;
- izvesti naloge s tehničnimi veščinami, ki so redko v uporabi;
- zagotovitev dodatnih veščin zaposlenih in managementa;
- imeti na razpolago orodja, sredstva in usposobljen kader.

Odločitev klienta za svetovalca je močno odvisna od koristi, ki jih svetovanje prinaša klientu. Koristi morajo presežati porabo njegovih sredstev. Koristi so lahko materialne (večja donosnost, večji dobiček, zniževanje stroškov,...) in nematerialne (večja lojalnost in zavzetost sodelavcev) lahko so kratkoročne, postopne, dolgoročne in enkratne.

Klient naroča svetovanje le če oceni, da se mu to izplača, vendar se tudi svetovalec brani nalog, ki za klienta ne bi bile dovolj koristne. Svetovalec in svetovalna organizacija živita od prodaje svetovalnih storitev. Pri pridobivanju nalog odloča sloves svetovalnih organizacij in svetovalca, oba pa temeljita na zadovoljstvu in priporočilih klientov. Svetovalci strmiijo k trajnim razmerjem s klientom, saj ta način sodelovanja izboljšuje uspešnost svetovanja za obe strani. Nekoristno svetovanje povzroči

svetovalcu dolgoročno škodo, ki presega morebitne kratkoročne koristi, ki bi si jih morebiti pridobil z neučinkovitim svetovanjem. Svetovalec je uspešen, če dodaja vrednost v delovanju organizacije klienta.

Management klienta se odloči za svetovanje (Tavčar I. Mitja 2000, 130-132):

- če so priložnosti in problemi, ki jih pozna, dovolj pomembni in nujni;
- če bi bilo dovolj koristno analizirati stanje v organizaciji ter opredeliti priložnosti in probleme (diagnoza);
- dogovor o svetovanju je smiseln, če sodelovanje s svetovalno organizacijo obeta sprostitev ustvarjalnosti in kritičnosti, ki jo sicer zavira ustaljeno razmerje interesov in moči v organizaciji;
- pomemben pogoj je tudi, da je na voljo primerna svetovalna organizacija, ki ima prav takrat na voljo primerne zmogljivosti, da imajo managerji klienta takrat dovolj časa in sredstev za sodelovanje s svetovalno organizacijo;
- odloči nazadnje vselej presoja, da si manager od svetovanja obeta koristi, ki bodo občutno presegale porabo sredstev za svetovanje.

*Ali klient res potrebuje svetovalca?*

Dober svetovalec bo vedno preveril ali klient resnično potrebuje njegovo pomoč. Velikokrat se izkaže, da je poseg svetovalca odveč. Klient velikokrat ne vidi pravih razlogov za nastale probleme. Svetovalec mu samo nakaže pot, potem je odveč in ga klient ne potrebuje več. Za klienta bi bilo nesmotrno in negospodarno, da bi plačeval storitve svetovanja, če je zadeve sposoben urediti sam, brez pomoči svetovalca. V kolikor se izkaže, da klient sam zadeve ni sposoben učinkovito razrešiti, se odloči za pomoč svetovalca. Svetovalec je lahko pri izvajanju svetovanja uspešen in učinkovit le takrat, če ima klient pravšen problem in pomoč svetovalca resnično potrebuje. Klient mora imeti pravšen razlog za iskanje pomoči svetovalca. Poleg tega mora biti klient pripravljen na spremembe. Pravi razlog mora biti jasen in ni dovolj, da se klientu samo zdi, da ima določen problem oziroma potrebo po spremembi.

Ko se klient odloči, da za reševanje zadeve potrebuje strokovno pomoč svetovalca, se pojavi novo vprašanje, kakšnega svetovalca potrebuje. Dobra izbira svetovalca je bistvenega pomena, saj močno vpliva na nadaljnje sodelovanje in reševanje zadev. (Cohen, William A. 1990)

### **2.5.2 Izbira svetovalca**

Izbor najprimernejšega izvajalca svetovanja je za klienta dokaj zahtevna zadeva, saj na sam izbor svetovalca vpliva veliko dejavnikov. Preden se klient odloči, kateri svetovalec bo zanj najustreznejši, si mora razjasniti, da se pri nakup svetovalnih storitev pojavlja osebno tveganje, negotovost, nezaupljivost, zaskrbljenost, izpostavljenost, ogroženost, zaupanje in še veliko podobnih dejavnikov. Naloga svetovalcev je, da skušajo te dvome in pomisleke kar najbolje omiliti. Managerji lahko bistveno omejijo tveganje in negotovost, če se odločijo za ugledno svetovalno organizacijo z dobrimi priporočili, če skrbno preverijo primernost svetovalcev in poskrbijo za skrbno zasnovan načrt svetovalne naloge, ki ga skupno opredelijo s svetovalno organizacijo ter v lastni organizaciji uredijo pogoje za izvajanje svetovalne naloge (Tavčar, Mitja I. 2000:136-138).

Pri izbiranju svetovalne organizacije ali svetovalca, se management klienta odloča med velikimi in malimi, med specialisti in generalisti ter med eno ali več svetovalnimi organizacijami. Za klienta je najpomembnejše, da je svetovalna organizacije neoporečna in strokovna ter da je pripravljena takoj pričeti z izvajanjem svetovalne naloge. Zelo pomembna je tudi osebna skladnost med svetovalci in osebami, s katerimi bodo sodelovali v klientovi organizaciji.

Izbor svetovalne organizacije oziroma svetovalca se začne z (Tavčar, Mitja I. 2000:139):

- opredelitvijo svetovalne naloge,
- z odločitvijo o predračunu in meje sredstev,
- sledi predizbor potencialnih svetovalnih organizacij,
- povabilo za dostavo ponudb,
- predstavljanje in ocenjevanje predlogov,
- izbiranje pa se zaključi z razgovori, s pogajanjem in s sklenitvijo pogodbe;
- končni izbor svetovalne organizacije in
- sklenitev pogodbe o svetovanju.

Izbiranje najprimernejše svetovalne organizacije poteka v več fazah od opredeljevanja svetovalne naloge, do končnega izbora najustreznejše svetovalne organizacije in sklenitve pogodbe o svetovanju.

### **2.5.3 Tveganje in negotovost klienta**

Pri izbiranju ustreznega svetovalne organizacije se mora klient spopasti in soočiti z različnimi pomisleki in dvomi, ki močno vplivajo na samo odločitev. Ti pomisleki in dvomi so<sup>3</sup>:

*Osebno tveganje:* klient pri svetovanju zaupa zadeve podjetja tujim rokam;

*Negotovost:* klient ni prepričan, ali so svetovalci zares dobri ali so le povprečni; klient ne ve ali je njegova zadeva enostavna ali kompleksna;

*Nezaupljivost:*

- klient ima morda slabe izkušnje s svetovalci in se boji, da se bo opekel;

*Zaskrbljenost:* klienta skrbi, ali si bodo svetovalci vzeli dovolj časa in razumeli, kaj je posebnega v njegovi zadevi; bodo morda težko dosegljivi, vzvišeni, nedostopni;

*Izpostavljenost:* kogarkoli bo klient najel, mu bo moral zaupati precej zaupnih stvari, tudi tiste manj prijetne in manj laskave;

*Ogroženost:*

- svetovalci bodo obravnavali njegovo ožje delovno področje in izdelali poročila;

- poročila lahko pokažejo dejstva, da manager ni ukrenil vsega, kar bi moral,

*Zaupanje:*

- navsezadnje najemanje svetovalcev vselej temelji na zaupanju;

- klient mora verjeti obljubam;

- najame strokovnjake, ne le svetovalnih storitev;

Managerji lahko bistveno omejijo tveganje in negotovost, če najamejo priznane in uveljavljene svetovalce in svetovalno organizacijo, ter pred odločitvijo o izboru temeljito preverijo svetovalno organizacijo.

Za velike svetovalne naloge je dobro po splošnem pregledovanju in ocenjevanju svetovalnih organizacij napraviti predizbor in se omejiti na nekaj najpomembnejših svetovalnih organizacij. Ta način izbire omeji porabo časa in ohrani konkurenčnost med svetovalnimi organizacijami.

Pomembno je odločanje med domačo ali tujo svetovalno organizacijo. Prednosti domače so predvsem poznavanje okolja v katerem klient deluje, poznavanje domače zakonodaje, poprejšnje izkušnje in reference domačih klientov, velikokrat tudi cenejši v primerjavi s tujimi. Prednosti tuje svetovalne organizacije pa so lahko nekoliko širša in globlja strokovna znanja o zadevi, večja zmogljivost in mednarodne reference. (Tavčar I. Mitja 2000 )

---

<sup>3</sup> Temeljni vir je Maister David 1993, *Professional Service Firm Management*, Boston, povzeto pa je v delu: Tavčar, Mitja, *Svetovanje management*. Koper: Visoka šola za management.

## **2.6 Naročanje svetovalnih storitev**

Izbranim svetovalnim organizacijam klient pošlje povpraševanje ali zahtevek za ponudbo s podrobnejšimi informacijami in navedbami o svetovani zadevi in potrebah klienta. Svetovalne organizacije, ki se odločijo za sodelovanje z morebitnim klientom, izdelajo predloge svetovanja za navedeno zadevo. Značilna ponudba za svetovalne storitve obsega (Tavčar I. Mitja 2000, 145):

- opredelitev svetovalne naloge,
- navedbe o svetovalcih in svetovalni organizaciji,
- ceno in pogoje za svetovanje.

Sledi ocenjevanje prejetih ponudb, ki naj obsega dva neodvisna dela, to sta ocenjevanje tehnične in ekonomske ustreznosti ponudbe. Tehnična ocenitev ponudbe daje poudarek na vsebino ponudbe, ekonomska ocenitev ponudbe daje poudarek na ceno in pogoje za svetovalne storitve. Ocenjevanje vsebine obsega več sodil, kot so opis naloge, kakovost izvajalcev in kakovost svetovalne organizacije. Pomembno je tudi pogajanje o ceni za svetovalne storitve in o ustreznih pogojih, ki bodo ustrezali tako klientu, kot svetovalcu.

Za svetovalne naloge je zelo koristno, da svetovalno podjetje in klient skleneta pisno pogodbo o svetovanju. V naslednji točki bodo podrobneje predstavljene vsebine pogodbe o svetovanju. (Tavčar I. Mitja 2000, 145)

## **2.7 Pogodba o svetovanju**

Po ocenitvi ponudb in opravljenih pogajanjih je primerno, da klient in izbrana svetovalna organizacija skleneta pogodbo o svetovanju. V poslovni praksi se spodobi, da klient druge ponudnike vljudno obvesti o izidu izbiranja in se jim zahvali za prizadevanja in pripravljenost za sodelovanje.

Ni pomembno, kdo pripravi osnutek pogodbe. V vsakem primeru morajo pri sestavi pogodbe sodelovati pravni strokovnjaki. Sklenitev pogodbe je pomemben korak za klienta in svetovalno organizacijo, zato jo velikokrat spremlja skromno družabno srečanje, ki je dobra priložnost za spoznavanje svetovalcev in osebja klienta, ki bodo sodelovali pri izvajanju svetovalne naloge.

Pred podpisom pogodbe je dobro, da jo strokovno pregleda pravnik, ter predlaga morebitne spremembe ali dopolnitve. Svetovalno pogodbo podpišejo in izvajajo dogovorjeno svetovalno nalogo pooblaščen managerji klienta in svetovalne organizacije. (Tavčar I. Mitja 2000, 148-149):

Dobra pogodba je koristna, ne more pa predvideti bodočih dogajanj in ne sme postati oklep. Managerji klienta in svetovalne organizacije jo občasno pregledajo ter jo spremenijo ali jo dopolnijo z dodatki in aneksi k pogodbi.

Svetovalne naloge in okoliščine, v katerih jih svetovalne organizacije izvajajo, so tako različne, da ni mogoče izdelati tipske pogodbe o svetovanju. Smiselno se je ob snovanju vsebine pogodbe opirati na smernice, ki navajajo smiselno strukturo pogodbe in na številne vidike, na katere lahko izdelovalec pogodbe pozabi.

**Temeljne sestavine pogodbe o svetovanju so (Tavčar I. Mitja 2000, 149):**

**1. Uvod ali uvodna določila:**

- ni del pogodbe;
- pojasnjuje razloge, zakaj klient in svetovalna organizacija sklepata pogodbo ter cilje, ki jih skušata doseči.

**2. Definicije:**

- pogodbeni stranki (klient in svetovalna organizacija)
- okrajšane oznake.

**3. Predmet pogodbe:**

- opis ciljev in dejavnosti v okviru svetovalne naloge;
- pristopi in metode, obseg dejavnosti;
- načrt dejavnosti in časovni potek, itd.

**4. Obveznosti svetovalne organizacije:**

- Navedbe o izvajanju dodatnih storitev;
- Zahteve splošnih standardih storitev;
- zaupnost, navzkrižje interesov;
- ravnanje v skladu s krajevnimi predpisi, poslovnimi običaji, ipd.;
- navedbe o svetovalcih, vodji svetovalne skupine;
- obveznosti izvajalcev, podizvajalci;
- poročanje o poteku naloge;
- ravnanje v skladu s strokovno etiko, morebitne podrobnosti.

**5. Obveznosti klienta:**

- navedbe o osebju, ki bo sodelovalo pri izvajanju svetovalne naloge;
- navedbe o vezni osebi – predstavniku klienta za izvajanje svetovalne naloge;
- čas, ki ga bodo posvetili sodelovanju pri izvajanju svetovalne naloge (dnevi, tedni × osebe);
- podporne storitve in oprema klienta;
- zagotovitev dovoljenj in soglasij za delo svetovalne organizacije ;
- podatki in dokumentacija, ki bo na razpolago;
- zaupnost, varovanje poslovnih skrivnosti.

**6. Plačilo:**

- način obračunavanja, cene za posamezne storitve in kategorije svetovalcev;
- stroški svetovalcev, ki bremenijo klienta;
- valuta in plačilni roki;
- rokovnik obračunov in plačil;
- jamstva in pologi;
- določila o prilagajanju cen;
- evidence in pregledovanje.

**7. Začetek in konec pogodbe, spreminjanje in prekinitev pogodbe:**

- začetek veljavnosti pogodbe;
- začetek del po pogodbi;
- zaključek pogodbe in podaljševanje veljavnosti (samodejno sporazumno);
- spremembe pogodbe;
- prekinitev pogodbe s strani klienta in s strani svetovalne organizacije;
- prekinitev ali mirovanje pogodbe zaradi višje sile.

**8. Odgovornosti in jamstva svetovalne organizacije:**

- odgovornost v načelu določajo zakoni (v mednarodnih pogodbah je potrebno določiti, zakoni katere države veljajo);
- pogodbeni stranki pogosto podrobneje opredelita obseg medsebojne odgovornosti in zavarovanja, ki sta ga dolžni skleniti za kritje takšne odgovornosti (bančne garancije).

**9. Splošna določila:**

- za pogodbo veljavna zakonodaja in jezik (v mednarodnih pogodbah);
- določila o avtorskih pravicah za dokumentacijo svetovalne naloge (pripadajo lahko svetovalni organizaciji ali klientu);
- reševanje sporov, arbitraža, pristojno sodišče;
- podatki o pooblaščenih osebah obeh strani, itd.

Vse sestavine pogodbe morata svetovalna organizacija in klient predhodno dogovoriti in se pogajati o morebitnih razhajanjih.

Primer svetovalne pogodbe med svetovalno organizacijo in klientom je predstavljen v prilogi A.

## **2.8 Komuniciranje v svetovanju**

Komuniciranje v svetovanju obsega posredovanje informacij, stališč, nasvetov in mnenj, ki vplivajo na povečevanje kakovosti odločanja na vseh ravneh managementa klienta. Posredovanje informacij koristi tudi drugim sodelavcem klienta, na katere vpliva izid svetovanja (Tavčar I. Mitja 1995, 40-45).

Vidni in najpomembnejši del svetovanja managementu je komuniciranje med svetovalcem in klientom. Ni svetovanja brez komuniciranja. Ta dva procesa sta tesno povezana. Komuniciranje v svetovanju managementu je vseobsežno. Namenjeno je informiranju, vplivanju in skupnem snovanju zadev. Obsega vse sestavine komuniciranja, kot so: besedno komuniciranje, nebesedno komuniciranje, govorno komuniciranje, pisno komuniciranje, komuniciranje med posamezniki, komuniciranje z majhno in veliko skupino, poizvedovanje, sporočanje, predstavitve in zelo pomemben del komuniciranja, poslušanje.

Skladnost med vsebinskimi in donosnimi vidiki komuniciranja ni nikjer tako izrazita in usodnega pomena, kot v svetovanju managementu.

Poslovno komuniciranje je ciljno početje, tako kot je ciljno usmerjen sam proces svetovanja. Namen vsakega komuniciranja in sporazumevanja je vplivanje na druge ljudi. Znanje in informacije so moč svetovalcev, s katerimi vplivajo na klienta in ostale uporabnike v klientovem podjetju. Snovanje sprememb uspe le, če nam uspe vplivati na druge, da se nam pridružijo. Velik del komuniciranja je tudi informiranje sodelavcev in drugih udeležencev v svetovanju. Informacije lahko posredujemo na različne načine, s pisno in govorno besedo, s kretnjami, z risbo in ostalimi komunikacijskimi sredstvi. Pri komuniciranju v svetovanju sodelavcem in članom teama naročamo, kaj naj počnejo, nadrejenim in klientu sporočamo, kaj smo storili, pogajamo se s konkurenti, objavljamo javnosti svoje načrte in novice.

Komuniciranje v svetovanju je aktivno početje, vendar je pri razgovorih veliki del komuniciranja neaktivno, temu neaktivnemu delu komuniciranja pravimo poslušanje. Staro pravilo pravi, da je pri razgovorih uspešen tisti, ki več posluša in manj govori. S poslušanjem si pridobivamo informacije, ki jih pri izvajanju svetovanja še kako potrebujemo. Ko klient govori, daje informacije o sebi in o okolju v katerem deluje. Poslušanje je torej temeljna naravnost v svetovanju managementu, ki ima vselej jasno opredeljen cilj. Pridobiti čim več informacij, ki so nujno potrebne za uspešno reševanje zadev. (Tavčar I. Mitja 1995, 40-45).

Zelo pomemben del komuniciranja v svetovanju zajema pisno komuniciranje. Za pisno komuniciranje v svetovanju velja vse kar obsega splošna znanja o poslovnem pisnem komuniciranju.



## **2.9 Izvajanje procesa svetovanja**

Tako kot vsak proces ali storitev, tudi svetovanje managementu poteka po določenih pravilih in fazah.

Izvajanje svetovalne naloge je največkrat zelo kompleksen proces, v katerega je vpletenih več posameznikov in skupin, ki imajo različne interese. Zaradi različnosti interesov lahko takšen proces postane nepregleden in težko obvladljiv. To ne prinaša le manjše učinkovitosti, temveč tudi stopnjevanje občutkov negotovosti in tveganja pri klientu ter drugih udeležencih v njegovi organizaciji.

Proces svetovanja bi lahko poenostavljeno členili v sedem faz, ki so podrobneje predstavljene v svetovalnem krogu.

### **2.9.1 Svetovalni krog**

Kadar se svetovalec odloči, da bo sodelovali z nekom pri reševanju problema oz. naloge, začenja proces, ki je podoben skupnemu potovanju. Potovanje se začne z začetnim srečanjem in se konča z izvedbo svetovalne naloge.

Proces svetovanja je najenostavneje predstaviti skozi t.i. svetovalni krog, s katerim se lahko nadzorno prikaže celoten potek in smer gibanja svetovalnega procesa.

Faze, ki jih vključuje svetovalni krog izvajanja procesa svetovanja, so naslednje (Cohen, William A. 1990):

- začetek svetovanja,
- opredelitev svetovalne naloge,
- zbiranje podatkov in analiza stanja,
- ovrednotenje podatkov in diagnosticiranje svetovalne naloge,
- generiranje možnih rešitev, odločanje in načrtovanje,
- izvajanje načrtov projekta in nalog,
- zaključek svetovanja in začetek novega sodelovanja.

#### *1. Začetek svetovanja*

To fazo predstavlja začetni kontakt s klientom in prvi korak v oblikovanju odnosa. Začetni kontakt v tem kontekstu pomeni prvo srečanje s klientom. Za pripravo na to srečanje mora svetovalec kot predpogoj urediti svoje misli in se osredotočiti na srečanje s klientom. Osvojitev vstopne točke pomeni, da je svetovalec začel s klientom graditi odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju in spoštovanju. Hotel bo izvedeti nekaj o klientu in njegovi težavi, saj je pri njem zato, da mu pomaga pri reševanju svetovalne naloge. Ravno tako svetovalec strmi k temu, da tudi klient nekaj izve o svetovalcu in njegovi organizaciji. Tako sta pripravljena graditi odnos zaupanja.

## 2. Opredelitev svetovalne naloge

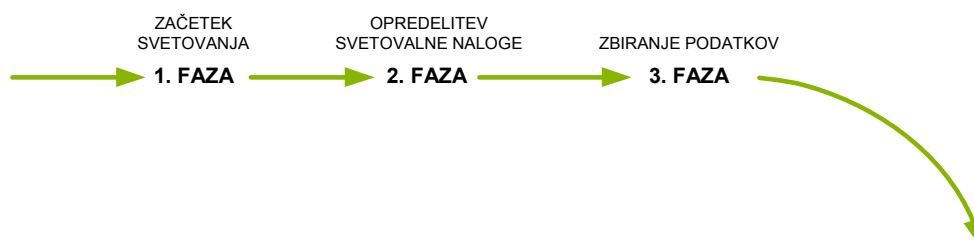
Pri opredelitvi svetovalne naloge se je potrebno sporazumeti o klientovih potrebah in izpostaviti kolikor je mogoče veliko klientovih potreb. Ta faza je tudi priložnost, da svetovalec klientu pove kar najbolj natančno, kaj je pripravljen narediti in kakšno vlogo bo pri reševanju te naloge odigral klient sam. Za obe strani je pomembno, da v detajlih razumeta medsebojna pričakovanja v odnosu, kdo bo kaj naredil in kje so meje. Ena izmed glavnih težav utegne biti odločitev, kdaj smo postorili dovolj, da lahko začnemo delati na svetovani nalogi. Če se predolgo mudimo okrog tega, bo klient postal nezaupljiv do navidezne neaktivnosti.

## 3. Zbiranje podatkov in analiza stanja

V tej fazi se zbira podatke o tem, kar se v poslovanju organizacije dogaja zdaj. Po uspešnem vstopu skozi vrata klientovega zaupanja in uspešnega sporazumevanja ter dogovarjanja, mora imeti svetovalec jasno predstavo o tem, za kakšen projekt pri klientu gre. Tako bosta lahko skupaj s klientom zbrala vse potrebne podatke o svetovalni nalogi. Potrebno je vedeti, kateri podatki so bistvenega pomena za posamezno specialno področje na katerem svetujemo. Potrebno je zbrati tudi podatke, ki nam dajejo potreben vtis glede obravnavane svetovalne naloge, to so razni podatki o pritiskih in napetostih v organizaciji, kakšna politika in procesi so v pomoč in v oviro delovanja nekega oddelka. Vsi pridobljeni podatki so koristni in dajejo vtis o klientu.

Do te stopnje so faze svetovalnega kroga potekale linearno, sledile so si ena za drugo kot je prikazano na spodnji sliki. Včasih je potrebno, da se vračamo in nadaljujemo od ene faze do druge, splošno pa velja, da zaključimo eno fazo preden začnemo z naslednjo. Ciklični oz. svetovalni krog se začne, ko zaključimo točko zbiranja potrebnih podatkov in informacij.

**Slika 2.1:** Svetovalni krog - prve tri faze svetovanja



Vir: (Cohen, William A. 1990)

## 4. Ovrednotenje podatkov in diagnosticiranje svetovalne naloge

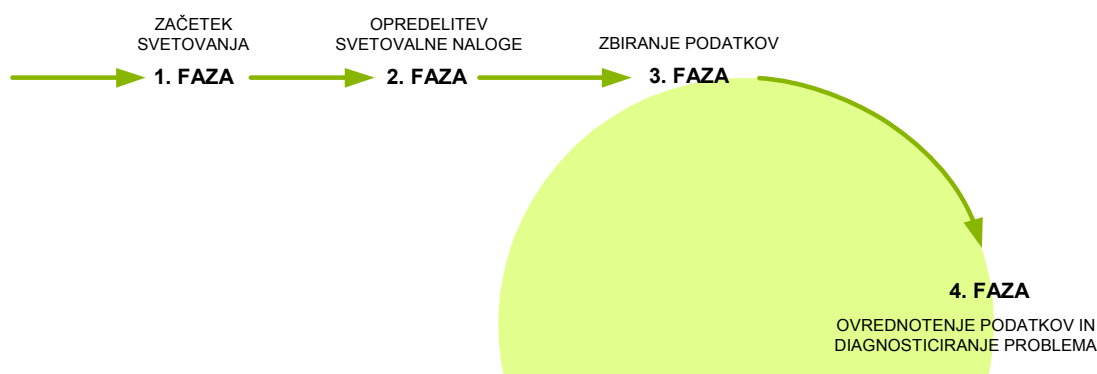
Ta faza v svetovalnem krogu vključuje pomoč klientu pri premišljevanju, spraševanju in diskutiranju o podatkih, s soočanjem z zadevami, ki so pomembne. Če

imamo nezadostno število podatkov se lahko vračamo na predhodno fazo in jih zberemo nekoliko več. Kjer se pojavlja preobilje podatkov, svetovalec prosi klienta za pomoč, da skupaj izbereta relevantne in najpomembnejše podatke iz celote. Svetovalec in klient izbereta tiste podatke, ki so čim bolj jasni in čim bolj razumljivi.

V številnih primerih pride svetovalec do spoznanja, da se klient ukvarja s simptomi in ne z resničnim problemom.

V sliki 2.2 je dodana četrta faza – ovrednotenje podatkov in diagnosticiranje svetovalne naloge. Pogosto ostaja klient glede vsebine ali nalog okrog problema neomajen, še posebno če gre za zakrito težavo v organizaciji. Ta del soočanja z resnično težavo je morda nujen, da lahko preidemo na naslednjo fazo.

**Slika 2.2:** Svetovalni krog - dodana 4. faza



Vir: (Cohen, William A. 1990)

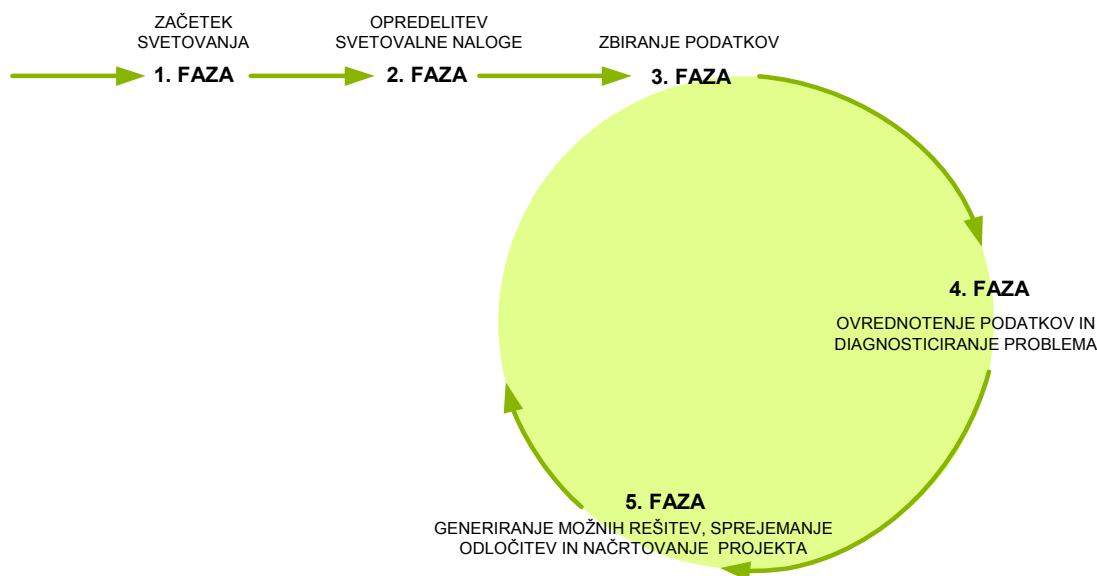
### 5. Generiranje možnih rešitev, odločanje in načrtovanje

Ko se postavi diagnoza svetovalne naloge, se svetovalec postavi na pozicijo, ko od klienta želi pridobiti več možnih rešitev. Pri svetovalnem delu, ki je osredotočeno na klienta se včasih zgodi, da svetovalec najde več možnih opcij, kot jih lahko vidi klient. Zato je potrebna previdnost pri predstavljanju teh opcij, saj lahko klient sprejme neko rešitev brez posebnega razmišljanja in za morebitni neuspeh krivi svetovalca. V številnih situacijah se je pametneje naslanjati na klientovo predlagano rešitev, čeprav bi mislili, da ima svetovalec kakšen boljši predlog rešitve. Klientu je potrebno pomagati pri razmišljanju o posledicah odločitev, tako da se prežene ves morebiten dvom pri klientu. Klient mora verjeti, da je bila predlagana in sprejeta rešitev prava.

Ko smo opravili z odločanjem, preidemo na naslednji korak – na načrtovanje. Izvajanje svetovalne naloge brez načrtovanja ni mogoča. Delo svetovalca je, da vzpodbudi klienta k vprašanju glede vsake podrobnosti načrta. Svetovalec poskuša tudi predvidevati, kje se utegne »zaplesti« (da gre zadeva v napačno smer) in vključi v to vsa razpoložljiva sredstva. Svetovalec mora klienta pripraviti na obvezo prevzema in izvedbe nalog pri uvajanju sprememb v svoje poslovanje.

V pomoč klientu je v fazah 4 in 5 vključeno nekaj teorije, ki jo mora poznati tudi klient. Ta seznanitev s teorijo je v pomoč za osvajanje občutka pri podatkih ali pri diagnosticiranju problema, lahko tudi pomaga pri sprejemanju odločitev ali snovanju načrtov. Na tej točki se srečamo z dilemo, ali uporabiti teorijo za namen svetovanja klientu ali pa klienta s to isto teorijo poučiti. Na tak način bi bil klient sposoben reševati podobne probleme v prihodnosti samostojno.

**Slika 2.3:** Svetovalni krog - dodana 5. faza

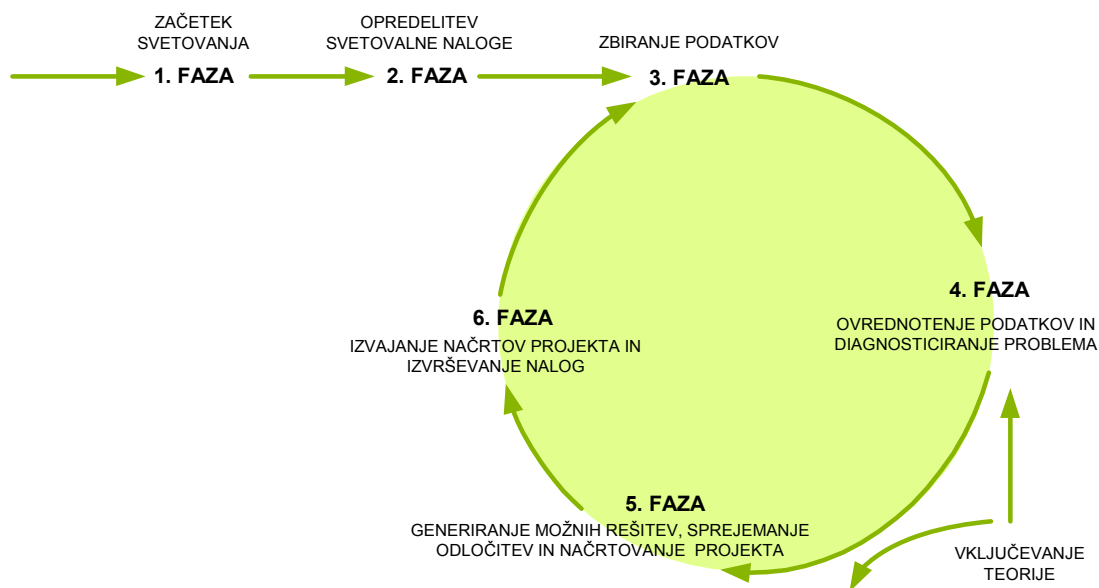


Vir: (Cohen, William A. 1990)

### 6. Izvajanje načrtov projekta in nalog

Mnogi svetovalci zapustijo klienta še preden se začne z izvajanjem načrta v praksi in se začno načrtovane aktivnosti. Pogosto napišejo poročilo, v katerem priporočajo določena ravnanja in ga pošljejo bodisi pismeno ali ga predstavijo osebno na ponovnem srečanju. Edino zagotovilo izvajanja načrta v praksi je prisotnost svetovalca pri klientu. Svetovalac je lahko član izvedbenega tima, vendar ne vodi izvajanja. Delo svetovalca je: monitoring, mentorstvo, vzpodbujanje, dajanje podpore, soočanje s situacijami, odpiranje vrat ali opominjanje in treniranje. Izvajanje naloge ni v pristojnosti klienta. Lahko ga zapelje nevarna situacija, da bi izvajanje prevzel v svoje roke, še posebej, če zadeve ne tečejo po načrtu ali gre za izgubljanje nepotrebnega časa. Svetovalac mora vedno imeti v mislih načelo, da je reševanje problema in iskanje rešitve naloga klienta. Za svetovalca je prednost, če klient izkusi tudi situacijo »ne storiti ničesar«.

Slika 2.4: Svetovalni krog - dodana 6. faza



Vir: (Cohen, William A. 1990)

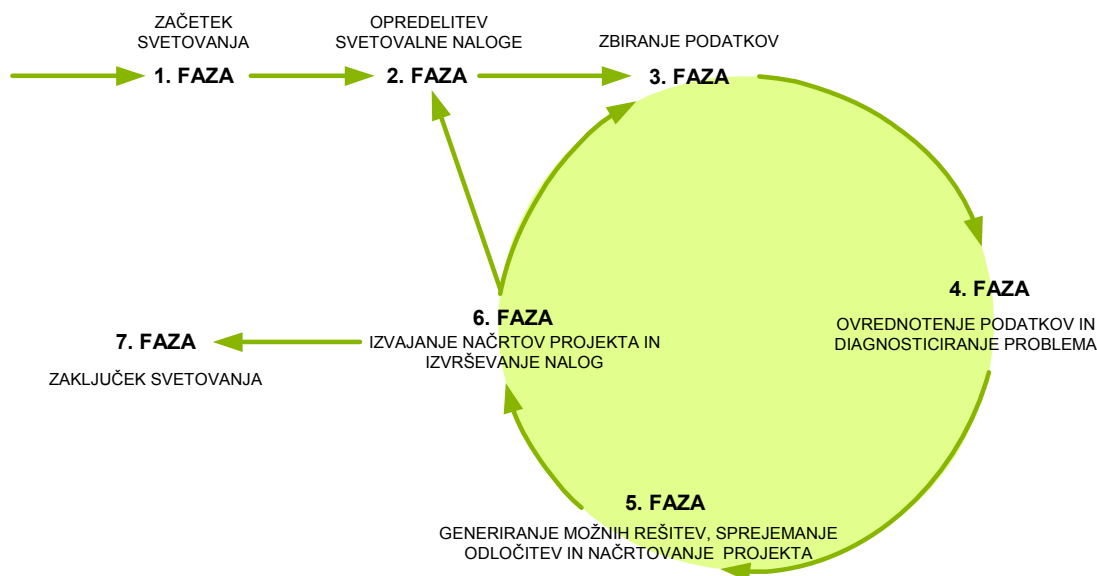
### 7. Zaključek svetovanja in začetek novega sodelovanja

Izvajanje procesa svetovanja se zaključuje, vendar to še ne pomeni, da je svetovalec zaključil z delom v klientovi organizaciji. V fazi izvajanja in načrtovanja se velikokrat ugotovi, da svetovalec in klient ne razpolagata s pravišnjimi ali zadostnimi informacijami. Velikokrat morata poiskati drugačne in novejšje podatke. Skozi izvajanje svetovalne naloge lahko prideta do ugotovitve, da predlagana rešitev ni najustreznejša, da jo je potrebno prilagoditi ali v celoti zamenjati. Svetovanje se lahko ponovno vrne v točko, kjer je potrebno ponovno zbiranje podatkov in informacij ter diagnosticiranje nastalega problema (faza 3).

V kolikor se izkaže predlagana rešitev za ustrezno, se svetovalni krog nadaljuje v fazi 7, kjer svetovalec zaključi proces svetovanja v klientovi organizaciji. To še ne pomeni, da klient in svetovalna organizacija zaključita nadaljnje sodelovanje. V tej fazi se že dogovarjata za morebitne nove projekte in zadeve, ki jih bosta reševala v prihodnosti.

Na sliki 2.5 je prikazan možen razplet svetovalnega procesa v fazi izvajanja načrtov projekta in izvrševanja zastavljenih nalog. Če je svetovalna naloga dobro izpeljana in že kaže pozitivne rezultate, se svetovalec odmakne v ozadje in od daleč spremlja dogajanje ter nadaljnji razvoj v podjetju klienta.

Slika 2.5: Svetovalni krog - dodana 7. faza



Vir: (Cohen, William A. 1990)

### 2.9.2 Opredelitev svetovalne naloge in zadeve

Prvi in pogosto najpomembnejši predpogoj za uspešno svetovanje je jasno opredeljena svetovalna naloga oz. projekt. Opredeliti je potrebno, katera zadeva (priložnost, problem) in kateri del zadeve naj obravnavajo svetovalci ter kateri del namerava klient opraviti sam. Koristna je le konkretna opredelitev zadeve, ki naj obsega (Tavčar I. Mitja 2000, 133-134):

- jedro zadeve (npr.: premalo novih zamisli, zastarela tehnologija, izguba pomembnega tržišča, padec produktivnosti, ...);
- mesto problema (oddelek, kraj, hčerinsko podjetje, ...);
- ljudje (koga zadeva prizadeva, kdo se zadeve zaveda, kdo želi zadevo urediti);
- pomen (za enoto, celotno organizacijo, za posameznika ali skupino)
- nujnost (kdaj se je zadeva začela kazati, kako nujna je, ali se ponavlja, prejšnji poskusi urejanja, ...);
- vzroki (dejavniki in vplivi, ki so povzročili zadevo);
- vplivi (kaj lahko olajšuje in kaj ovira urejanje zadeve, povezanost z drugimi zadevami);
- zamisli (ljudje mnogokrat opozorijo na zadevo in obenem tudi predlagajo možne rešitve);
- koristi (kvalitativne in kvantitativne koristi, ki jih lahko prinese urejanje zadeve in komu).

Prvo opredelitev svetovalne naloge vedno opravi management klienta sam. Nato jo obdela in dopolni skupaj s svetovalno organizacijo. Jedro opredelitve svetovalne naloge je opis priložnosti oziroma problemov, ki so zadeva svetovanja. Najpogostejši problem je najpogosteje prav to, da klient ne pozna dovolj priložnosti in težav lastne organizacije, saj jih težko prepozna kot probleme. V takšnem primeru je prvi del naloge in največkrat tudi samostojna naloga, kompleksna analiza klientove organizacije ter opredelitev (diagnoza) priložnosti in problemov.

### **2.9.3 Zbiranje in analiziranje podatkov**

Dobro svetovanje managementu ne more potekati na pamet. Temeljiti mora na podatkih, ki si jih svetovalci pridobijo o klientu in o okolju, kjer klient deluje. Sistematično zbiranje podatkov je delovno in časovno zahtevna dejavnost. Pri zbiranju podatkov ima svetovalac omejena sredstva in čas. Zato svetovalci pogosto posegajo po naslednjih ukrepih (Tavčar I. Mitja 2000, 104):

- pri pridobivanju informacij vselej začnejo pri lažje dosegljivih in cenejših informacijah, ki jih ima klient že zbrane, pa se tega niti ne zaveda in po informacijah iz javnih virov (IBON, Letna poročila, strokovne publikacije,...);
- izrablja dejstva, da je v praksi le malo informacij pridobljenih na strukturiran način. Večino informacij si pridobi z opazovanjem, opreznjem, poizvedovanjem in raziskovanjem klienta in njegovega okolja;
- pri pridobivanju informacij svetovalci večji del dela prepustijo mlajšim svetovalcem, ki še nimajo dovolj izkušen za svetovanje;
- zbiranje in pridobivanje večine informacij naložijo klientu, kar je v skladu s konceptom svetovanja.

Zbiranje informacij naj bo gospodarno, naj stroški za pridobivanje informacij ne presegajo koristi za klienta in za svetovalno organizacijo. Prirastek koristi, ki jo svetovanje prinese naj bo večje, kot to narekujejo stroški pridobivanja dodatnih informacij. Preveč informacij lahko negativno vpliva na proces svetovanja in ga paralizira.

Tako svetovalac, kot klient si lahko podatke in informacije pridobita na različne načine in z različnimi metodami. V uporabi so najpogosteje poizvedovanje po informacijah, pridobivanje informacij z opazovanjem, raziskovanjem in opreznjem.

### 2.9.4 Povratna informacija klientu

Po pridobivanju in zbiranju podatkov o klientu, mora svetovalec pridobljene informacije posredovati klientu in ga tako seznaniti, z informacijami. Seznanil ga bo z informacijami, ki jih pozna že sam in z nekaterimi novimi, katere morda ni poznal. Pri svetovanju je povratna informacija klientu del svetovanja.

To je odločilna faza svetovalnega procesa. Prepogosto se povratna informacija zadrži pri svetovalcu, ki opravi raziskavo, napiše poročilo in jo potem ne posreduje klientu. Potrebno je organizirati srečanje za posredovanje povratne informacije klientu, ki si bo s pomočjo le-te lahko ustvaril potrebno sliko o problemu in izčrpal vse potrebne aktivnosti za sprejemanje ustreznih odločitev.

Informacija nam torej služi kot osnova za sprejemanja sprememb in napredka. Brez povratne informacije je učenje nemogoče. Včasih te informacije ne moremo takoj pridobiti, torej potrebujemo neko drugo osebo, ki nas ovrednoti in oceni. Njihova naloga je, da dajejo oceno o delovanju oz. aktivnostih, da se lahko lotimo korakov za izboljšavo (Cohen, William A., 1984).

**Tabela 2.2:** Dimenzije povratnih informacij klientu

<b>POZITIVNA</b> (kar klient dela dobro)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• povemo, kar klient hoče slišati,</li> <li>• hvalimo brez zagotovila,</li> <li>• se dobrikamo,</li> <li>• biti malo diplomatski,</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>DESTRUKTIVNO</b></p> <p style="text-align: center;">(negativni vpliv na klienta)</p>	<p><b>informacija o:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tem, kar klient dela dobro,</li> <li>• kar je dobro sprejeto pri drugih,</li> <li>• o uspehih,</li> <li>• vedenju, ki je v pomoč drugim,</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>KONSTRUKTIVNO</b></p> <p style="text-align: center;">(klientu pomaga)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• poniževanja,</li> <li>• žalitve,</li> <li>• neopredeljena kritika (splošna),</li> <li>• boleči komentarji,</li> </ul>	<p><b>informacija o:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tem, kar počne klient slabo,</li> <li>• napakah,</li> <li>• vedenju, ki zavira ostale;</li> <li>• vedenju, ki je drugim neprijetno;</li> <li>• specifični kritiki,</li> </ul>
<b>NEGATIVNA</b> (napake klienta)	

Vir: (Cohen, William A. 1990)



Povratna informacija naj bo zmeraj konstruktivna. Konstruktivna povratna informacija, tako negativna kot pozitivna, je klientu v pomoč pri učenju, medtem ko negativna nanj vpliva zavirajoče in mu zmanjša vrednost. (Cohen, William A., 1984)

- *Pogodbeno razmerje (odnos) in povratna informacija*

Povratno informacijo je potrebno posredovati kolikor hitro je to mogoče. Pogodbeno razmerje mora določati, kako hitro je potrebno posredovati povratno informacijo. Prav tako je potrebno določiti, kdo bo imel dostop do poročila povratne informacije, če se bo dostop morebiti komu preprečil. Prav tako določimo, katere informacije so zaupnega značaja in katere lahko poročilo vsebuje. Potrebno je določiti proces, sistem in postopek potovanja informacij. Ne sme se pozabiti na osebno povratno informacijo, ki je lahko za sprejemnika neugodna, zato ga je potrebno nanjo pripraviti na poseben način v primernem okolju.

- *Časovni potek*

Najugodnejši čas za povratno informacijo je neposredno po dogodku. Napačno je zbirati podatke in jih podati komaj v zaključnem poročilu. Povratno se informira po vrstnem redu, kot smo prejeli podatke. To daje klientu možnost, da o njih razmisli, jih preuči in napravi spremembo. Poročilo o tem naj prejme vsakdo, ki je v zadevo vključen. Tako imajo sodelujoči priložnost, da podajo svoje komentarje in vplivajo na končno verzijo in s tem tudi tvorijo svojo lastno strinjanje z zadevo. Na takšen način se dosega postopne spremembe, ki se odražajo v klientovem zadovoljstvu, saj nenaden kup novosti slabo vpliva nanj.

- *Poročilo*

V Poročilih je zbranih več podatkov, kot jih kadarkoli potrebujemo, in na nek način se klient v njih utaplja. Najbolje se je osredotočiti na tri ali štiri prioriteta področja, ki jih raziskava zahteva. Klientu se naj poda le ustrezen obseg materiala, ki je potreben za prikaz slike o situaciji. Pomembno je podati poročila na kar najbolj preprost način, izogibati se je potrebno zapletenim modelom. Uporabljati je potrebno besednjak klienta, če je le mogoče in se izogibati tehničnemu ter profesionalnemu jeziku.

Končen namen bo dosežen, če zmanjšamo obseg negativnih podatkov o klientu in dajemo določen obseg ter prostor tistim, ki ga ocenjujejo oz. ovrednotijo pozitivno.

- *Srečanje za posredovanje povratne informacije*

Brez dvoma so v raziskovanje projekta vsi vpleteni, Da bo zadeva stekla in se bodo priporočila svetovalca udeležila, je potrebno napisati ugotovitve, sestaviti priporočila in jih posredovati managementu. Kadar imamo opravka z večjimi spremembami procesov, je potrebno vključiti v spreminjanje vse, ki so v ta proces vključeni in ne izvajati le pritiskov sprememb z vrha. To lahko privede do odpora zaposlenih do sprememb. Namen srečanja za posredovanje povratne informacije je pojasnjevanje okoliščin klientu in njegovo razumevanje narave problema. Pomagati mu je potrebno pri razumevanju

stališč in ga opogumiti za sprejemanje kolektivnih odločitev, ki so nujne. Ne gre le za gladko izpeljano predstavitev svetovalčevih ugotovitev in priporočil. Ta srečanja so namenjena temu, da svetovalec delno prevzame problem, vpelje diskusijo in da angažira skupinski pogovor. Če naj klient prevzame določene informacije in priporočila, mu je potrebno gradivo poslati vnaprej, da se vsi potrebni udeleženci na to srečanje pripravijo. Na srečanju se povzame najpomembnejše ugotovitve iz poročila. Morebiti se bo na tem srečanju ali sestanku pojavil kakšen odpor ali neodobravanje. Določena mera nesprejemanja je dobrodošla, saj daje znak, da sodelavce problem bremeni. Ne zainteresiranost ne vodi do diskusije o problemu. Lahko se pojavijo tudi agresivnejše oblike napadov na svetovalca. Potrebno je upoštevati čustveno prizadetost ljudi in določen strah, ki je prisoten, saj se čutijo izpostavljeni. Lahko se celo počutijo krive za problem. Odpor bo postajal toliko večji, kolikor bolj se oddaljujemo od tehničnih rešitev in prehajamo na raven HRM. (Cohen, William A., 1984).

### ***2.9.5 Snovanje alternativ rešitev in njihova ocenitev***

Rezultat svetovanja managementa so priporočila svetovalca za delovanje managementa klientove organizacije v prihodnosti. Pri snovanju alternativnih, možnih rešitvah in priporočilih, je zelo pomembna sistematičnost in ustvarjalnost. Pri ustvarjalnosti imajo pomembno vlogo tudi sodelavci klienta. Rešitve do katerih se skozi svetovanje in dana priporočila klient dokoplje sam, so najbolj trajne in uspešne. Podane rešitve je potrebno prerešetati, oceniti in izbrati najustreznejšo.

Snovanje alternativnih rešitev svetovalnega projekta se lahko izvaja po predhodno ugotovljenem stanju zadeve v organizaciji klienta in ko si svetovalna organizacija pridobi informacije, s katerimi lahko postavi diagnozo zadeve in poda priporočila za iskanje možnih rešitev. Svetovalna organizacija ne podaja končnih rešitev, zanje se odloča klient sam. Naloga svetovalne organizacije je, da poda smernice in priporočila za reševanje zadeve.

Pri snovanju možnih rešitev lahko svetovalna organizacija posega na več področij v klientovi organizaciji. Glede na področje, ki ga podana rešitev in priporočila obsegata, lahko rešitve razčlenimo na (Tavčar I. Mitja 2000, 125):

- *Rešitev z usposabljanjem osebja:* svetovalec zasnuje in velikokrat tudi sam prevzame izvedbo izobraževalnega programa. Izobraževanje se v večini izvede v obliki seminarjev, delavnic in tečajev;
- *Rešitev v sestavini sistema:* svetovalec dobi nalogo, da v podanih okvirjih in pogojih poišče ustrezno rešitev ene izmed sestavin sistema;

- *Rešitev na ključ*: svetovalci zasnujejo, izdelajo in izvedejo celoten sistem. Klientovo sodelovanje je minimalno, večji del celotnega svetovalnega projekta je prepuščen svetovalni organizaciji;
- *Rešitev v proizvodnji*: Specializirani in ekspertni svetovalci pogosto urejajo obstoječ proizvodni sistem (razpored sredstev in ljudi, predpisi in navodila, tokovi materialov, polizdelkov in končnih izdelkov),
- *Rešitev v strukturi in kulturi organizacije klienta*: uvajanje teamskega dela, postavitve motivacijskega sistema, sprememba v načinu obravnavanja pritožb, uvajanje sprememb pri kadrovanju in HRM,
- *Strokovni nasveti*: svetovalec sodeluje z nasveti pri snovanju določenega sistema, procesa ali strukture in prispeva delne rešitve;
- *Ekspertna mnenja*: svetovalec v vlogi izvedenca naj bo predvsem nepristranski in objektivni.

Za snovanje možnih rešitev in pridobivanje svežih idej, lahko uporabimo več možnih pristopov in že priznanih modelov. (Tavčar I. Mitja 2000, 125)

Ko ima svetovalni team zbrani nekaj najustreznejših rešitev in idej, je potrebno le-te oceniti in tako poiskati najustreznejšo. Ocenjevanje alternativnih rešitev se izvaja na osnovi določenih meril in zastavljenih okvirjev. Ocenjevanje alternativnih rešitev in idej se vrši iz več vidikov.

### **2.9.6 Spremljanje poteka svetovanja**

Management klienta in ostali odgovorni udeleženci nenehno spremljajo razvoj in izvajanje svetovalne naloge, ugotavljajo morebitna odstopanja od zastavljenih ciljev in uvajajo morebitne popravke. Spremljanje poteka svetovanja se vrši vsebinsko in količinsko (Tavčar I. Mitja 2000, 164-165).

- *Količinsko spremljanje* vključuje spremljanje usklajenosti stroškov s predračunskimi stroški. Pri spremljanju stroškov je potrebna velika pozornost nepredvidenim izdatkom in preseganju tistih stroškov, ki po pogodbi bremenijo klienta. Nevarna je rast tistih stroškov, ki so posledica nepredvidenih sprememb in dodatnega dela. Preverjati je potrebno upravičenost stroškov, spodbujati razumno varčevanje, vendar ne na račun kakovosti svetovalne naloge.
- *Vsebinsko spremljanje* obsega predvsem usmerjanje. Vedno nove ideje in problemi lahko svetovalno nalogo preveč razpršijo. Klient skrbi, da je svetovalna naloga osredotočena na zastavljen cilj. Pri vsebinskem spremljanju svetovalne naloge je potrebno spremljati: temeljitost analiziranja, doslednost pri uporabi metod, modelov in konceptov. Paziti je potrebno na medsebojne napetosti, ki lahko ogrozijo svetovalno nalogo in jih sprotno odpravljati.

### 2.9.7 Poročanje o izvajanju svetovanja

Svetovalna organizacija mora ves čas izvajanja svetovanja klientu poročati o izvajanju svetovalne naloge. Svetovalna organizacija mora klientu poročati o doslej opravljenem delu in uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev. Najpogosteje se poročanje o poteku svetovanja izvaja v obliki pisnih poročil. Najpogosteje se pisno poročanje izvaja v obliki vmesnih in končnih poročil, ki jih svetovalna organizacija izdela v sodelovanju klienta.

- *Vmesno poročilo* naj da temeljit in pošten prikaz dotlej opravljenega dela in uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev svetovalne naloge. Dolgotrajnejše svetovalne naloge kaže razdeliti na več obdobj. Obdobja so lahko koledarska ali po delih svetovalne naloge. Vmesna poročila so nujna zlasti za naloge, pri katerih klient le malo sodeluje in jih opravlja svetovalec neodvisno od klienta. Dobro vmesno poročilo naj omogoča zanesljivo spremljanje poteka svetovalne naloge, naj bo kratko, jedrnato in pregledno. Klientovo pozornost naj pritegnejo navedbe o dosežkih in o popravniških ukrepih. Glavne sestavine vmesnega poročila naj bodo: opis opravljenega dela; navedbe o porabljenih sredstvih; stopnja doseganja zastavljenih ciljev naloge; težave in ovire pri izvajanju naloge; novi problemi in priložnosti – nove zamisli, spoznanja; časovni potek in predlogi za morebitne spremembe; predlogi drugih posegov klienta ali svetovalcev. Vmesna poročila porabljajo čas svetovalcev, ki ga plača klient in čas klienta za branje in preučevanje poročila. Zato naj bodo poročila jedrnata in le tako pogosta, kot je potrebno.
- *Končno poročilo* o svetovalni nalogi je lahko le formalnost, največkrat pa je vsebinski sklop celotne svetovalne naloge. Obsega povzetek opravljenih dejavnosti in ugotovitev, zatem pa priporočila klientu. Svetovalci vključujejo v sklepno poročilo predvsem tista priporočila in ugotovitve, o katerih sodijo, da jih je klientov management že sprejel za svoje. Zato svetovalci osnutek končnega poročila temeljito obdelajo z delovno skupino klienta. Če je delovna skupina zadovoljena s poročilom, bo zagotovo zadovoljen tudi vršni management. Največkrat je ničvredno sklepno poročilo, ki ga izdela svetovalec brez poprejšnjega sodelovanja in usklajevanja s klientom. Končno poročilo praviloma primerja izide svetovalne naloge z zastavljenimi cilji in utemeljuje nastale razlike in odstopanja. Dobri svetovalci skrbno navedejo tudi nedokončane zadeve in priporočijo dodatne obdelave. (Tavčar I. Mitja 2000, 121-22)

### **2.9.8 Uvajanje izbrane rešitve in podanih priporočil**

Svetovalni projekt lahko že med samim nastajanjem močno vpliva na spreminjanje v organizaciji klienta. V dobro zasnovanih svetovalnih projektih in nalogah, svetovalci sodelujejo tudi pri uvajanju najustreznejših izidov in priporočil. Svetovalec ni uspešen, če uspe oddati lepo poročilo, klient pa ga ne uveljavi. To je dovolj pomemben razlog, zakaj je potrebno tesno sodelovanje managerjev klienta in svetovalcev. Marsikatero spremembo, ki je sicer težje uresničljiva, sproži ravno svetovalni proces.

Svetovanje prinaša spremembe, ki se jim ljudje praviloma upirajo. Razumljiv je odpor do nepričakovanih sprememb, brez poprejšnjih pojasnil managementa. Spremembe so motnje v ustaljenih postopkih, navadah in razmerjih. Zato je potrebno, da se svetovalec in klient sporazumeta o načinu uvajanja sprememb. Potrebno je opredeliti, kdaj in kako je potrebno vključiti osebje klienta v pripravljanje in izvajanje sprememb. Opredeliti je potrebno, katere spremembe je potrebno uvest, ne glede na odpor zaposlenih. Presoditi je potrebno, kako hitre smejo biti spremembe in v katerem delu organizacije je potrebno začeti z uvajanjem sprememb.

Svetovalec lahko podpira klienta pri uvajanju novosti na več načinov. Predvsem oskrbuje klienta z informacijami, da ta ovrednoti položaj in sam išče rešitve.

Zagotoviti je potrebno, da bo uvajanje potekalo v okvirih določenega časa in sredstev. V času uvajanja rešitve in priporočil je potrebno obveščati vse udeležene sodelavce o stanju uvajanja in zagotoviti da bo uvajanje prineslo dobre rezultate. (Tavčar I. Mitja 2000, 165-166)

### **2.9.9 Zaključek svetovanja**

Po končanem izvajanju svetovalne naloge, vedno sledi celoten pregled skozi opravljeno delo. Izdela se končno poročilo, ki ga skupaj izdelata svetovalec in odgovorni predstavniki klienta. Za zaključek svetovanja se vedno skliče sestanek z zaključno predstavitevijo celotnega projekta. Svetovalec na zaključnem sestanku poda naslednje (Tavčar I. Mitja 2000, 166):

- jasno pove, da je svetovalna naloga končana;
- navede in obnovi zastavljene in dosežene cilje naloge;
- navede, kaj bi bilo še dobro postoriti, poda določena priporočila;
- opredeli morebitna odstopanja od zastavljenega okvira svetovalne naloge in klientu obrazloži nastale odmike;
- klient obnovi vse faze izvajanja svetovalne naloge in navede dosežen napredek za vsako vazo;

- v kolikor se zdi potrebno, opozori klienta na ukrepe, ki so potrebni za uspešni izvajanje izidov svetovanja;
- klienta seznaniti da se v primeru nastalih težav lahko obrne nanj.

Z zaključkom svetovalne naloge, stikov med svetovalcem in klientom še ni konec. Svetovalec bo še naprej spremljal napredovanje klientove organizacije po uvedenih spremembah in priporočilih, ter klientu svetoval, ob nastalih težavah. (Tavčar I. Mitja 2000, 164)

## **2.10 Vrednotenje svetovalnih storitev**

Ni dovolj da ima svetovalec ali svetovalno podjetje dobro usposobljen kader in ustrezna sredstva za kvalitetno svetovanje. Pomembna je tudi cena svetovalnih storitev. Postavitev ustrezne cene je odločilnega pomena. Prav tako določevanje velikosti dobičkov, tržnega deleža in ostalih ekonomskih kategorij. V tej točki sem podrobneje predstavil tri glavne strategij o zaračunavanju in postavitvi ustreznih cen svetovalnih storitev, ki so najpogosteje v rabi, to so (Cohen, William A., 1990):

- strategija nizkih cen,
- strategija visokih cen in
- strategija konkurenčnih cen.

### **2.10.1 Strategija nizkih cen**

Strategija nizkih cen je zelo prodorna cenitev svetovanja. Ideja je v tem, da vstopamo na trg z nižjo ceno kot naši tekmeci. Stranke privlačimo zaradi ugodnih cen. Ta strategija je ustrezna za nove svetovalce, saj z njo pritegnejo več potencialnih klientov kot sicer. Ta strategija nosi tudi svoje pomanjkljivosti, saj se s svetovanjem prodaja znanje in čas, zato bo svetovalec moral veliko več delati kot bi sicer, če bi svoje cene oblikovali po strategiji visokih cen. Nizka cena lahko asocira na ceneno in ne kvalitetno storitev in je zato svetovalec z nizko ceno viden kot slab svetovalec.

### **2.10.2 Strategija visokih cen**

Druga možnost, ki jo ima svetovalec za oblikovanje cen je uporaba strategije visokih cen. Ta je nekoliko bolj tvegana. Na ta način potencialnim klientom kažemo, podobo zelo usposobljenega svetovalca, ki lahko klientu prinaša veliko koristi. Lahko se seveda zgodi, da nam potencialni klient ne bo verjel. Klient je pripravljen plačati za dobre svetovalne storitve, ki so zanj pomemben dejavnik pri odločanju. Če je svetovalec dober v tem, kar dela, ni narobe uporabiti strategije visokih cen. (Cohen, William A., 1990)

### 2.10.3 Strategija konkurenčnih cen

Pri strategiji konkurenčnih cen si svetovalec za svetovalne storitve izbere ceno, ki je skoraj enaka kot cena konkurentov. Če se svetovalec odloči za to strategijo vrednotenja storitev svetovanja, je potrebno klientu ponuditi nekaj več kot ponuja konkurenca. Če se klientu ponudi nekakšne diferencialne prednosti oz. koristi, je lahko tudi ta strategija zelo uspešna. Diferencialne ugodnosti lahko vključujejo hitrejše poslovanje, specializirane dodatke oz. dodatke osnovnim svetovalnim storitvam, ki niso ponujeni s strani konkurentov. To so lahko predvsem: večja razpoložljivost v teku dneva, hitrejše odgovarjanje svetovalnim potrebam in doseganje boljših rezultatov. Kadar se svetovalec odloči, da bo uporabil to strategijo, je dobro porabiti nekaj časa za premišljevanje o diferencialnih ugodnostih. Ponuditi mora takšne storitve, ki jih pri konkurenci ne morejo dobiti. (Cohen, William A., 1990)

### 2.10.4 Cene svetovalnih storitev

Tako kot se razlikujejo svetovalne organizacije med seboj, tako so tudi različne cene in kakovost njihovih storitev. Najpogostejše in najenostavnejše vrednotenje svetovalnih storitev je po opravljenih urah svetovanja. Vrednost svetovalne ure je odvisna od stopnje oz. nivoja svetovalca. Višji nivo in večjo strokovnost ko ima svetovalec, višja je cena posamezne ure svetovanja. V naslednji tabeli so prikazane okvirne cene svetovalcev z različnih nivojev. Spodnje cene so namenjene zgolj občutku, koliko stanejo tovrstne storitve v Sloveniji. Tuje svetovalne organizacija imajo nekoliko višje cene. Cene v tabeli so povzete iz cenikov ponudnikov svetovalnih storitev v podjetju TEŠ.

**Tabela 2.3:** Prikaz cen svetovalnih storitev

Nivo svetovalcev	Vrednost svetovalne ure v EUR	
	od	do
<b>Vršni partner</b> – Senior Partner	<b>100</b>	<b>90</b>
<b>Partner</b> – Junior Partner	<b>80</b>	<b>70</b>
<b>Višji svetovalec managementa</b> – Senior Consultant	<b>60</b>	<b>55</b>
<b>Svetovalec managementu / ekspert</b> – Consultant / expert	<b>50</b>	<b>40</b>
<b>Svetovalec managementu</b> – Management Consultant	<b>35</b>	<b>30</b>
<b>Svetovalec začetnik</b> – Entry Level Consultant	<b>25</b>	<b>20</b>
<b>Pomočnik svetovalca</b> – Research Associate	<b>20</b>	<b>15</b>

Vir: Tabela je izdelana na osnovi ponudb svetovalcev

## 2.11 Upravljanje z dokumenti

Pri poslovanju podjetja nastaja veliko različne dokumentacije, s katerimi podjetje beleži različne poslovne dogodke. Za boljše razumevanje obvladovanja dokumentacije v podjetju je potrebno poznati življenjski cikel dokumenta od nastanka do arhiviranja, kjer se življenjski cikel dokumenta običajno zaključi.

### 2.11.1 Življenjski cikel dokumenta

Življenjski cikel dokumenta opisuje proces, skozi katere faze obdelave posamezen dokument potuje. Življenjski cikel dokumenta opisuje faze od nastanka do arhiviranja. Faze življenjskega cikla lahko v grobem strnemo po naslednjih korakih:

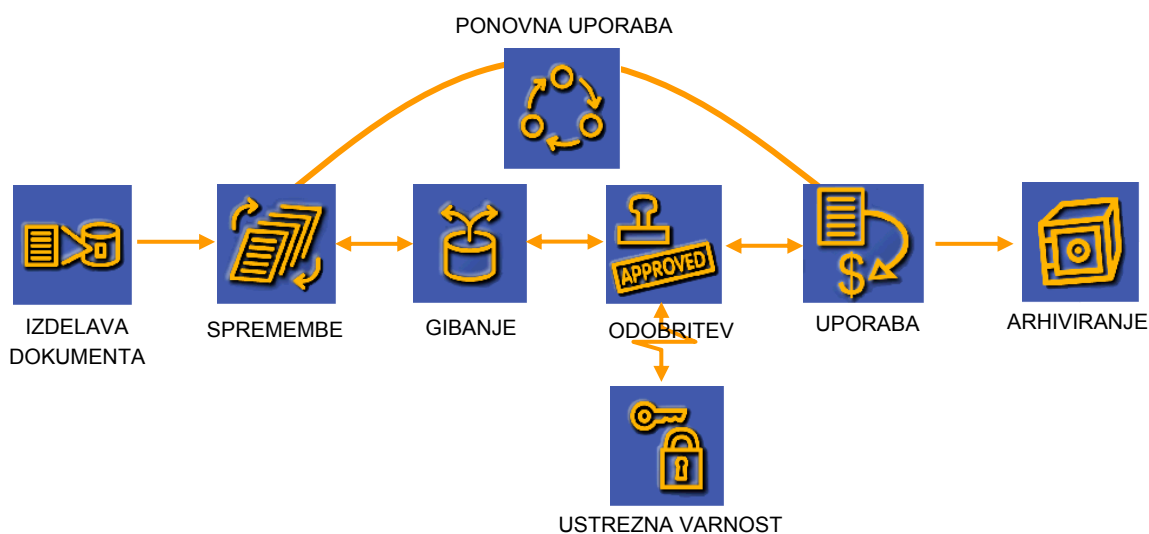
*Izdelava dokumenta znotraj podjetja:* Sem štejemo kreiranje dokumenta.  
*Sprememba dokumenta:* Vsak dokument se v življenjskem ciklu spremeni vsaj enkrat, vsebinsko, ali se spremenijo podatki na njem.

*Gibanje dokumenta:* Dokumenti se od svojega nastanka gibljejo od uporabnika do uporabnika, njihovo gibanje je lahko ročno ali sistemsko kontrolirano.

*Odobritev:* Določeni dokumenti morajo biti odobreni oziroma moramo imeti soglasje, da jih lahko uporabimo. Za odobravanje uporabe in spreminjanja dokumenta je potrebno zagotoviti ustrezen varnostni sistem

*Uporaba* je faza, ko iz dokumenta na katerikoli način črpamo vsebino in jo uporabljamo v poslovnih procesih.

**Slika 2.6:** Življenjski cikel dokumenta



Vir: Uvajanje dokumentnega sistema v HSE, interno gradivo, 2004



### **3 SVETOVANJE PODJETJU PRI UVAJANJU ELEKTRONSKEGA DOKUMENTNEGA SISTEMA**

#### **3.1 Kratka predstavitev klienta**

Podjetje Termoelektrarna Šoštanj d.o.o. (TEŠ) je javno podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo toplotne in električne energije, kar je tudi njena temeljna dejavnost.

Termoelektrarna Šoštanj je povezana v skupino Holding Slovenske elektrarne d.o.o. (krajše HSE d.o.o.). HSE d.o.o. ima sedež v Ljubljani in je večinski lastnik (79,5%) oz. obvladujoča družba. Podjetji TEŠ in HSE sta sklenili pogodbo o ureditvi medsebojnih odnosov na področju nastopanja na trgu z električno energijo, ki je bila sklenjena in podpisana leta 2001. HSE in vse povezane družbe v njegovi večinski lasti tvorijo dejanski koncern, kjer ima HSE d.o.o. značaj obvladujoče družbe. Podjetja za proizvodnjo električne energije in Premogovnik Velenje imajo značaj odvisnih družb. V TEŠ je zaposlenih okoli 560 delavcev. Skupna inštalirana moč je 755 MW. TEŠ proizvede povprečno tretjino celotne proizvodnje električne energije v Sloveniji, v kriznih obdobjih pokriva preko polovico celotne porabe na območju države. Povprečna letna proizvodnja se giblje med 3,8 in 4,2 milijardami kWh električne energije ter 0,4 milijarde kWh toplotne energije, za kar porabi od 4,2 do 4,4 milijonov ton premoga. TEŠ se lahko po uspešnosti primerja z boljšimi evropskimi termoelektrarnami.

*Dejavnosti družbe:*

- proizvodnja električne energije,
- proizvodnja pare in tople vode,
- projektiranje in tehnično svetovanje,
- proizvodnja tehničnih plinov (H, C<sub>2</sub>),
- tehnično preizkušanje in analiziranje,

*Organi družbe so:*

- skupščina; nadzorni svet; poslovodstvo

#### **3.1.1 Poslanstvo in strateški cilji**

Poslanstvo TE Šoštanj je, da z dejavnostjo proizvodnje električne in toplotne energije zagotavlja kupcem zadostne količine energije in tako prispeva k razvoju kakovosti dela ter življenja porabnikov energije. Strategija TE Šoštanj, ki izhaja iz uresničevanja poslanstva, je usmerjena v prihodnost. TE Šoštanj želi ostati največji termoenergetski sistem v Sloveniji. Njen glavni dolgoročni cilj je povečati proizvodne zmogljivosti in zagotoviti dolgoročno zanesljivo, varno in okolju prijazno proizvodnjo električne in toplotne energije z uporabo različnih primarnih virov.

## 3.1.2 SWOT analiza podjetja

Slika 3.1: SWOT analiza podjetja TEŠ

<b>KREPIMO</b>	<b>ODPRAVLJAMO</b>
<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• obstoječa lokacija</li> <li>• energetska infrastruktura</li> <li>• ustrezna struktura proizvodnih enot</li> <li>• delno kombinirana proizvodnja električne in toplotne energije</li> <li>• opremljenost naprav za izvajanje sistemskih storitev</li> <li>• visoka razpoložljivost</li> <li>• ekološka in tehnološka sanacija</li> <li>• strokovno usposobljeni kadri</li> <li>• zagotovljen premog</li> <li>• strateški kupec</li> <li>• izdelana strategija vzdrževanja</li> <li>• poslovanje v skladu s standardi: ISO 9001 in 14000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manjkajoča plinska infrastruktura</li> <li>• viri financiranja</li> <li>• nerešene nasedle investicije</li> </ul>
<b>IZZIVI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 83% izpolnitev znižanja kvot CO<sub>2</sub> po Kjotu za Slovenijo</li> <li>• večja neodvisnost Slovenije od uvoza električne energije</li> <li>• večja fleksibilnost in optimalnost proizvodnje</li> <li>• uvajanje čistejših tehnologij in kogeneracije</li> <li>• možnost sosežiga sortiranih odpadkov</li> <li>• možnost proizvodnje vršne energije</li> <li>• energetska dopolnjevanje s prečrpovalnimi elektrarnami</li> <li>• možnost trženja drugih storitev</li> <li>• uspešno nastopanje na trgu v okviru skupine HSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podražitev energenta v primeru energetske krize</li> <li>• prekomerna liberalizacija trga z električno energijo</li> <li>• dumpinška cena ekološko sporne energije</li> </ul>
<b>IZKORIŠČAMO</b>	<b>OBVLADUJEMO</b>

Vir: Razvojni načrt TEŠ 2004-2013, 2003

### **3.2 Odločitev podjetja za svetovalca**

V podjetju TEŠ je dobro zastavljen informacijski sistem, ki pokriva vsa pomembnejša področja poslovanja, ni pa ustrezne rešitve za ureditev elektronskega dokumentnega sistema. Sedanji način poslovanja povzroča visoke stroške in izgubo časa.

Ker je učinkovit sistem upravljanja z dokumenti potreben za zagotovitev konkurenčnosti podjetja in zniževanja stroškov se je podjetje odločilo, da poišče ustrezno rešitev za ureditev sistema za opravljanje dokumentov v elektronski obliki.

Podjetje ima veliko ustrezne strojne opreme, ki lahko zagotovi postavitve elektronskega dokumentnega sistema, nima pa ustrezne programske rešitve in znanja za postavitev tovrstnega sistema. Obstoječo opremo bi bilo potrebno dopolniti z ustreznimi OCR optičnimi čitalci in z razširitvijo obstoječih serverjev.

Zato se je management podjetja odločil, da bo poiskal in najel svetovalce, ki mu bodo pomagali poiskati ustrezno rešitev za zastavljen projekt.

Na trgu je veliko različnih svetovalnih organizacij. Vendar je potrebno poiskati takšno svetovalno organizacijo, ki ima izkušnje in znanja s področja informatike in s postavitvijo sistema za elektronsko obvladovanje dokumentov znotraj podjetja.

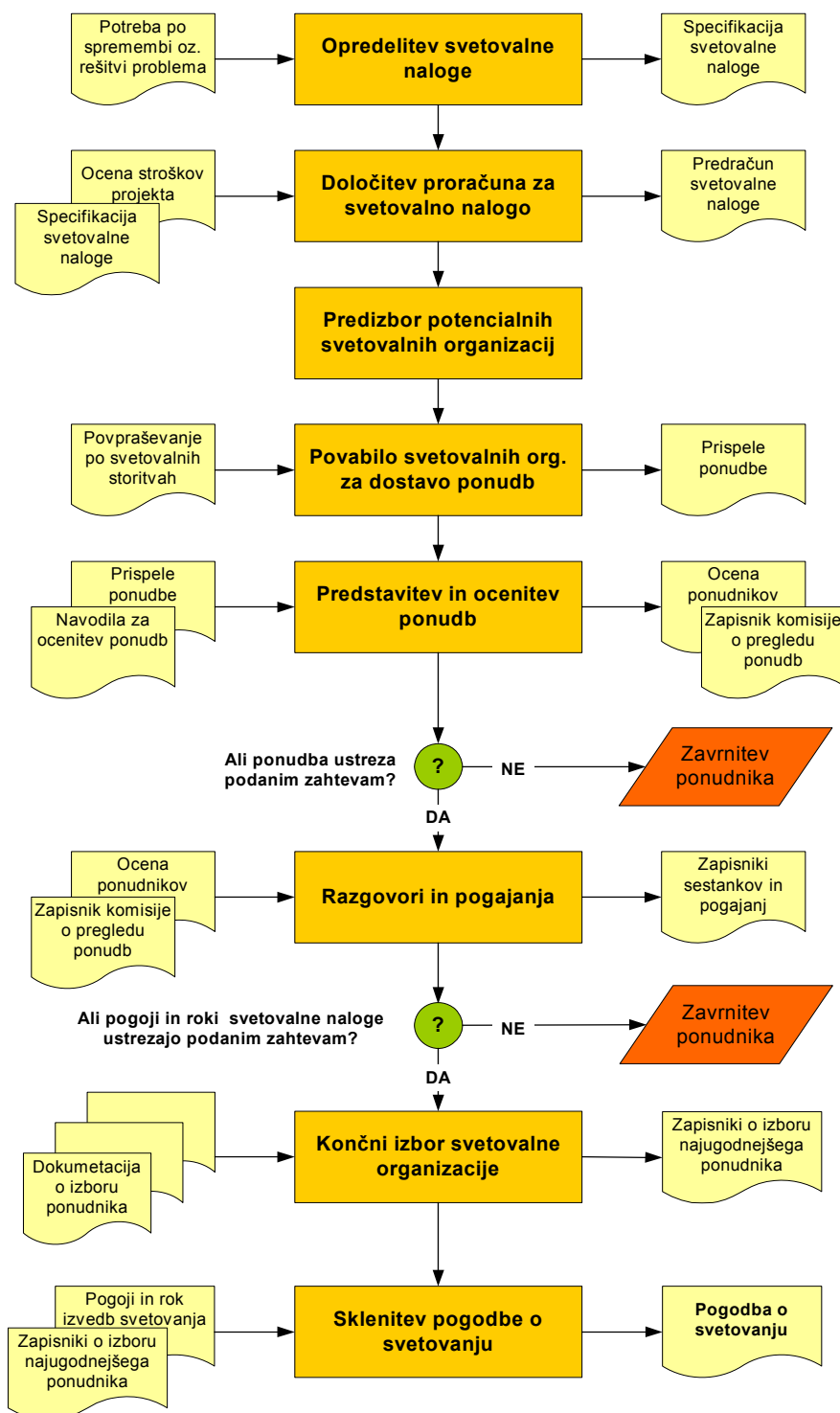
Preden se bo podjetje odločilo za iskanje najustreznejše svetovalne organizacije, ki bo pomagala poiskati najustreznejšo rešitev za zastavljen projekt, je potrebno podrobneje opredeliti vrsto dejavnikov, ki vplivajo na izbor. Najpomembneje je podrobna opredelitev ciljev projekta in zadeve projekta, iz katere bo razvidno, kaj podjetje potrebuje. Potrebno je opredeliti okvirna finančna in druga sredstva, ki jih je podjetje za dani projekt pripravljeno nameniti.

### **3.3 Iskanje in izbor najustreznejšega svetovalca**

Po opredelitvi ciljev in določitvi proračuna za postavitev rešitve, je podjetje TEŠ poiskalo ustrezne ponudnike svetovalnih storitev, ki bodo pomagali poiskati ustrezno rešitev za elektronski dokumentacijski sistem. Na trgu je podjetje poiskalo najustreznejše ponudnike in jim poslalo povpraševanje. Ponudniki so na podlagi povpraševanja poslali ponudbe z opredelitvijo pristopa k projektu in finančno konstrukcijo.

Naslednji diagram prikazuje postopek in faze izbiranja najustreznejšega ponudnika in spremljajočo dokumentacijo po standardu ISO 9001, ki ga je podjetje TEŠ uvedlo v svoje poslovanje. Diagram je prilagojen izbiri najugodnejšega svetovalca.

Slika 3.2: Diagram poteka izbire svetovalne organizacije



Za najugodnejšega in najustreznejšega ponudnika se je izkazala svetovalna organizacija Sinergija, s katero bodo potekala nadaljnja dogovarjanja in pogajanja o izvajanju svetovanja.

### **3.4 Ureditev odnosov in sklenitev pogodbe**

Po zaključenih pogajanjih med podjetjem TEŠ in svetovalno organizacijo Sinergija, se sklene pogodba o svetovanju, ki natančno opredeli vse do sedaj dogovorjene elemente. Pogodba natančno opredeljuje razmerja med klientom in svetovalcem. Tako so z dogovorjeno in sklenjeno pogodbo razjasnjene vse pravice in obveznosti v okviru veljavne zakonodaje. S pogodbo sta podjetji uredili naslednje elemente:

- predmet pogodbe ("svetovanje managementu pri iskanju ustrezne rešitve za postavitev elektronskega dokumentarnega sistema v podjetje klienta"),
- obveznosti klienta in svetovalca (natančno je opredeljeno, kdo nosi odgovornosti za posamezne naloge in področja pri svetovanju),
- rok in način izvedbe svetovalnih storitev (opredeljeno je število svetovalcev in vrsta svetovalce, določena je cena ure svetovanja za posamezno kategorijo svetovalcev, priložen je terminski plan izvajanja svetovanja,...),
- dinamika poročanja o izvajanju svetovanja (določeno je pisno poročanje po vsaki zaključeni fazi, ki je opredeljena v terminskem planu),
- navedena so dogovorjena jamstva,
- navedene so odgovorne osebe s strani klienta in svetovalca ter
- rok in način plačila za svetovalne storitve.

Dogovorjena pogodba z vsemi dogovorjenimi elementi je v prilogi A. Po sklenitvi pogodbe svetovalno podjetje podrobneje preuči stanje v podjetju klienta in opredeli zadevo svetovanja tako z vidika klienta, kot z vidika svetovalca.

### **3.5 Opredelitev zadeve svetovanja**

V podjetju se kaže vedno večji problem z obvladovanjem dokumentacije, ki iz leta v leto raste za 15-20%. Zato podjetje že nekaj časa želi klasičen papirnati način poslovanja urediti tako, da se celotno poslovanje znotraj podjetja in z matično družbo HSE, izvaja izključno v elektronski obliki. Razlogov za to je več. Najpomembnejši razlog je neučinkovit obstoječ sistem obvladovanja dokumentov, kar ima za posledico:

- izgubljen čas iskanje podatkov, ki so že zbrani v podjetju;
- predolg čas obdelave - zamudno oblikovanje, dopolnjevanje, potrjevanje, dokumentov, itd;
- izgubljen čas dolgih distribucijskih poti dokumentov;
- visoki stroški (tiskanja dokumentov, kopiranja, pošiljanja, arhiviranja, itd.).

Zaradi naraščanja dokumentacije in navedenih negativnih posledic je potrebno poiskati ustrezno rešitev, ki bo omogočila izdelavo, urejanje, sledenje in arhiviranje dokumentov v elektronski obliki na preprost in funkcionalen način.

Za dobro svetovanje je pomembna natančna opredelitev projektne zadeve. Z natančno opredelitvijo bo lažje poiskati prave vzroke za neučinkovitost sedanjega informacijskega sistema in poiskati ustrezne predloge za izboljševanje sedanjega stanja.

### ***3.5.1 Opredelitev zadeve svetovanja z vidika podjetja***

Management podjetja TEŠ se zaveda, da informacijska tehnologija ponuja učinkovitejše in sodobne načine poslovanja. Elektronski način obvladovanja dokumentov ima veliko prednosti pred klasičnim, papirnim.

Prednosti elektronskega so predvsem dolgoročni in se kažejo v:

- zniževanju stroškov,
- krajšem času obdelave in odobritve dokumentov,
- večji preglednosti, učinkovitejšemu sledenju obdelave dokumentov in
- učinkovitem arhiviranju dokumentov.

Pri papirnem poslovanju se v procesu obdelave pojavljajo razne napake kot so:

- pogosto se kakšen dokument založi in izgubi,
- slaba sledljivost dokumentacije v procesih obdelave,
- neprimerno organizirani postopki obdelave dokumentacije,
- predolg čas obdelave dokumenta od nastanka do končne obdelave in
- neučinkovito arhiviranje in evidentiranje obdelanih dokumentov.

Vse to za podjetje pomeni poraba časa in denarja. Podjetje si želi postaviti takšen elektronski dokumentni sistem in organizirati takšen tok procesov, da bi optimirali vse dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost poslovanja.

Prav tako je dostopnost in iskanje podatkov znotraj podjetja predolgo in neučinkovito. Ažurnost podatkov je nujna pri odločanju managementa. Če management nima na razpolago pravih in ažurnih podatkov, so lahko odločitve napačne. Dolgoročno je lahko takšno ravnanje za podjetje usodno.

### ***3.5.2 Opredelitev svetovalne zadeve z vidika svetovalca***

Svetovalec je z ustreznimi informacijami in proučevanjem ugotovil naslednje:

- Obstoječi informacijski sistem in organiziranost upravljanja z dokumenti v podjetju ne zagotavljata učinkovitega obdelovanja in upravljanja dokumentov;
- Obstoječi sistem ne zagotavlja sledljivost dokumentov skozi procese obdelave;
- Nizka stopnja izkoriščenosti kadra in opreme, preveč operativnega dela, premalo dodane vrednosti;
- Ni usklajenega poslovanja med posameznimi področji v organizaciji, posledično se podvajajo dela;

- Ni primerno urejenega dostopa do dokumentov, dosegljivi samo na določenem mestu in znotraj organizacije;
- Predolg proces izdelave poročil in obveščanja, kar preprečuje ažurnost informacij in ne zagotavlja podpore pri odločanju managementa;
- Visoki stroški obdelave dokumentov (zaradi papirnate oblike dokumentov, se pojavlja strošek tiskanja dokumentov, potreben je daljši čas kroženja dokumentov med podpisniki, obstaja večja je verjetnost izgube in poškodbe dokumentov);
- Neustrezen način arhiviranja in hranjenja dokumentov (zaradi količine dokumentov je potrebno zagotoviti velike in primerne prostore za arhiviranje, velika količina dokumentov oteži nadzor nad arhiviranim gradivom);
- Nezmožnost hitrega iskanja podatkov po dokumentih.

### **3.6 Cilji zastavljenega projekta**

Za podjetje TEŠ je nujno potrebno, da si zastavi dosegljive in realne cilje za boljšo učinkovitost pri upravljanju z dokumenti. Pri postavitvi ciljev je dobro ločiti končne in vmesne cilje. Vmesni cilji nimajo svojega končnega rezultata, so cilji, ki so podpora za uresničitev končnih ciljev. V nadaljevanju bodo podrobneje predstavljeni cilji, ki jih podjetje TEŠ želi doseči s projektom uvajanja elektronskega dokumentnega sistema.

#### **3.6.1 Končni cilj**

Končni cilj svetovalnega projekta je postavitve takšnega poslovno-informacijskega sistema, ki bo zagotavljal:

- Celovito obvladovanje procesa obdelave, sledljivost in arhiviranja dokumentov;
- Maksimiranje produktivnosti v poslovnem procesu z avtomatiziranjem rutinskih opravil, odpravo podvajanj del in usmerjanje osebja k aktivnostim, ki predstavljajo dodano vrednost oz. dodano storilnost;
- Dostopnost do informacij na globalnem nivoju;
- Varnost dostopa do podatkov in možnost sledenja;
- Avtomatiziranje toka dokumentov od izdelave do odobritve;
- Avtomatiziran proces obveščanja uporabnikov o fazah obdelave dokumentov in sledljivost dokumenta skozi proces obdelave (tok dokumentov);
- Nadzor in oblikovanje poročil o rezultatih obdelanih dokumentov;
- Elektronsko zajemanje vseh vrst dokumentov (skeniranje papirnatih dokumentov in elektronska nadaljnja obdelava);

- Arhiviranje in nadzor nad shranjenimi dokumenti (arhiviranje dokumentov v obliki, kot jo narekuje zakonodaja, bistveno nižji stroški hranjenja in arhiviranja dokumentov v elektronski obliki kot tistih v papirni obliki).

### 3.6.2 Vmesni cilji

Vmesni cilji so tisti cilji, ki so potrebni za doseg končnih ciljev:

- enotna podatkovna baza;
- uporaba naj sodobnejših Internetnih tehnologij;
- odprava podvajanj, redundantnosti podatkov in časovnih zamikov;
- ažurne informacije so na razpolago vsem, ki jih potrebujejo;
- dostop do sistema od koderkoli in kadarkoli.

### 3.7 Določitev projektnega teama

Ko sta podjetji podrobneje opredelili zadevo in cilje svetovalne naloge, je potrebno določiti team sodelavcev, ki bodo delali na projektu. Svetovalec in podjetje TEŠ skupaj določita skupino ljudi, ki bodo sodelovali pri uvajanju. Team sodelavcev sestavljajo strokovnjaki z različnih področij, ki jih ima zaposlene in na razpolago podjetje TEŠ in sodelavci svetovalne organizacije (samostojni svetovalci, vodja svetovalcev,...).

Spodnja tabela prikazuje sestavo projektnega teama za uvajanje elektronskega dokumentnega sistema:

**Tabela 3.1:** Sestava sodelavcev v projektneamu

Sodelavec v teamu	število
<b>SODELAVCI PODJETJA TEŠ</b>	<b>5</b>
Predstavniki vodstva podjetja	1
Inženir računalništva za poslovne sisteme	1
Inženir računalništva za sistemsko podporo	1
Organizator dela	1
Tajnica projekta	1
<b>SODELAVCI SVETOVALNE ORGANIZACIJE</b>	<b>3</b>
Višji svetovalec managementu	1
Svetovalec managementu	1
Pomočnik svetovalca	1
<b>SKUPAJ SODELAVCI PROJEKTNEGA TEAMA</b>	<b>8</b>

Nekateri člani projektnega teama bodo sodelovali le po potrebi. Prav tako bosta občasno sodelovala predstavnika vodstva obeh organizacij.



### 3.8 Analiza stanja

Za pravilno svetovanje managementu pri reševanju svetovalne zadeve je potrebno prepoznavanje problemov in obstoječega stanja v podjetju TEŠ. Pomembno je, da si svetovalci in projektni team ustvarijo celotno sliko o obstoječem stanju. Projektni team klienta in svetovalcev so prepoznali dva temeljna problema, ki pomembno vplivata na neučinkovitost sedanjega načina dokumentnega poslovanja v podjetju TE Šoštanj. Temeljni problem se kaže predvsem v:

- neprimernem obstoječem poslovno-informacijskem sistemu, ki nima ustrezne programske rešitve za elektronski dokumentni sistem in v
- neustrezni organiziranosti procesov obdelovanja dokumentov.

#### 3.8.1 Analiza vzrokov in posledic

Za učinkovito svetovanje je prepoznavanje vzrokov nastalih posledic, bistvenega pomena. Tudi za nadaljnje reševanje zastavljenega projekta. Odločili smo se ugotoviti vzroke in posledice za obstoječe neučinkovito upravljanje dokumentov s pomočjo metode »ribja kost«. Posledice velikokrat odkrijejo nove vzroke, ki jih na začetku nismo zaznali. Podjetja za neučinkovito upravljanje dokumentov velikokrat pripisujejo napačnim vzrokom, zato je analiza vzrokov in posledic ustrezna za prepoznavanje pravih vzrokov za neučinkovito upravljanje dokumentov znotraj podjetja. Podjetje se bo tako lahko izognilo nastanku morebitnih težav, ki bi se lahko pojavile tudi po uvedbi elektronskega dokumentnega sistema.

Analiza vzrokov z metodo »ribja kost« je skupinsko delo. Izpostavil sem problem, ki je vpisan v glavo modela (*neučinkovito upravljanje dokumentov*), člani svetovalnega teama nato samostojno ugotavljajo vzroke pri pregledovanju poslovanja in s soočanjem z zaposlenimi. Ugotovljene vzroke člani napišejo na listke, ki se nato prilepijo na ribo. Če je na ribo že kateri drugi član prilepil podoben vzrok, se prilepi poleg njegovega. Ko vsi prilepijo svoje vzroke na model ribe, se na določenem mestu pojavi več listkov, kot na drugem. Tako se ugotovi, kateri vzroki so bili največkrat izpostavljeni. Ti vzroki zagotovo najbolj vplivajo na neučinkovito obvladovanje dokumentov v podjetju TEŠ, zato jih je potrebno najprej odpraviti.

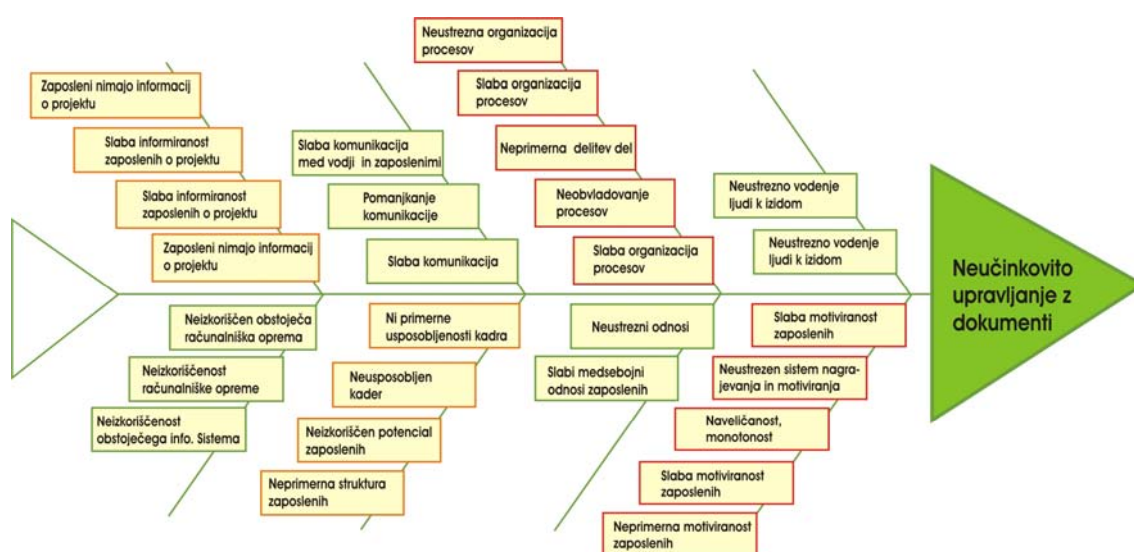
Iz diagrama »ribja kost« so razvidni temeljni vzroki za neučinkovitost upravljanja dokumentov v podjetju TEŠ. Ti vzroki se kažejo predvsem v:

- nejasno opredeljenih ciljih in nalogah,
- neprimernem sistemu nagrajevanja in motiviranja v podjetju,
- neustreznem in pomanjkljivem znanju zaposlenih.

Odprava vzrokov je nujna. Podjetje lahko v svoje poslovanje uvede še tako dober elektronski dokumentni sistem, če se ne odpravijo pomanjkljivosti in vzroki, ki ovirajo

učinkovitost poslovanja, tudi nova rešitev ne bo odpravila težav. Podjetje TEŠ mora zastaviti ustrezen sistem nagrajevanja in motiviranja svojih zaposlenih, preučiti in na novo zastaviti delovne procese ter dodatno usposobiti zaposlene, skratka potrebno je uvesti spremembe na področju HRS. Reševanje problemov in uvajanje sprememb na področju HRS je potrebno reševati ločeno od sistema za elektronsko obvladovanje dokumentov. Podjetje TEŠ in svetovalna organizacija Sinergija sta prišla do točke, ko se lahko začneta dogovarjati za nov projekt, kako postaviti ustrezen sistem nagrajevanja, motiviranja, izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

**Slika 3.3:** Diagram "ribja kost"



### 3.8.2 Analiza obstoječega informacijskega sistema v TEŠ

Podjetje Termoelektrarna Šoštanj ima v osnovi dobro in sodobno informacijsko opremo, ki pa žal ni v celoti izkoriščena. Razsežnosti informacijske tehnologije so danes že skoraj neomejene. Kljub sodobni in ustrezni opremi, le ta ne daje zadovoljivih rezultatov.

V naslednji tabeli so predstavljene prednosti in pomanjkljivosti obstoječega informacijskega sistema ter nekatere nevarnosti in izzivi.

**Tabela 3.2:** Prednosti in pomanjkljivosti obstoječega informacijskega sistema

Prednosti in razvojne možnosti	Pomanjkljivosti in nevarnosti
<p><b>Prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Celoten inf. sistem v TEŠ je zasnovan na relacijski bazi Oracle.</li> <li>- Deluje v grafičnem okolju, ki je uporabnikom prijazno in omogoča integracijo z vsemi Microsoft-ovimi produkti ( Word, excel ).</li> <li>- Inf. sistem odprt do drugih tehnologij in drugih aplikacij na nivoju strežnika in odjemalca.</li> <li>- Velika zanesljivost, razpoložljivost in varnost.</li> <li>- Možnost razvoja, vzdrževanja, rasti.</li> <li>- Dobro postavljen spletni portal, ki z nadgradnjo lahko reši problem upravljanja z dokumenti v elektronski obliki;</li> </ul> <p><b>Razvojne možnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadgradnja obstoječih informacijskih sistemov,</li> <li>- iz vseh baz s primernimi programskimi orodji postaviti celovit upravljavski informacijski sistem, ki bo nudil v tem vedno bolj dinamičnem poslovnem okolju možnost hitrih pregledov informacij v zgoščeni in prijazni obliki končnemu uporabniku.</li> <li>- Postavitev enotne podatkovne baze</li> <li>- Uporaba najsodobnejših spletnih tehnologij,</li> <li>- Odprava časovnih zamikov pri obdelovanju dokumentov,</li> <li>- Omogočiti dostop do podatkov vsem, ki jih potrebujejo;</li> <li>- Dostop do informacijskega sistema od koderkoli in kadarkoli preko interneta.</li> </ul>	<p><b>Pomanjkljivosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Slaba izkoriščenost obstoječega informacijskega sistema;</li> <li>- krogotok dokumentacije je še vedno z dokumenti v papirni obliki, nujen prehod na e-poslovanje;</li> <li>- ni ustrezne programske rešitve za upravljanje z dokumenti v elektronski obliki,</li> <li>- ni enotne podatkovne baze, zato prihaja do podvajanja del,</li> <li>- visoki stroški vzdrževanja informacijskega sistema, glede na neučinkovito izkoriščanje;</li> </ul> <p><b>Nevarnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- paziti je treba, da gre razvoj informatike v podjetju v korak z razvojem svetovnih trendov.</li> <li>- zaradi vedno večjega obsega in pomembnosti informacij se lahko pojavi problem arhiviranja podatkov</li> <li>- zaradi vse večje odprtosti inf. sistemov, je možen vedno večji vdor virusov, kraja podatkov, neustrezna uporaba,...</li> </ul>

Ni dovolj le sodobna oprema, potrebno je imeti ustrezen kader, ki bo obstoječo opremo znal uporabljati. Postopke dela je potrebno organizirati tako, da bodo zaposleni pridobivali na dodani vrednosti svojih nalog in aktivnosti, brez podvajanja del. Vse to obstoječi način obvladovanja dokumentov ne zagotavlja.

### **3.8.3 Analiza organiziranosti procesov obvladovanja dokumentov**

Pri uvajanju sprememb, je potrebno zadevo nekoliko podrobneje analizirati tudi z organizacijskega vidika. Uvajanje elektronskega dokumentnega sistema zahteva nekatere spremembe na področju delovnih procesov. Tako je potrebno določene delovne procese popolnoma prilagoditi novim zahtevam. Skozi analizo organiziranosti procesov lahko podjetje TEŠ ugotovi, katere aktivnosti so odveč, zato se jih ukine, druge aktivnosti je potrebno prilagoditi in dodati nove. V nadaljevanju sta prikazana dva procesa dela, ki imata največ opraviti z dokumenti v podjetju.

### **3.8.4 Tok dokumentov procesa evidentiranja prispele pošte**

Slaba organizacija posameznega procesa upravljanja z dokumenti vpliva na neučinkovitost celotnega poslovanja podjetja.

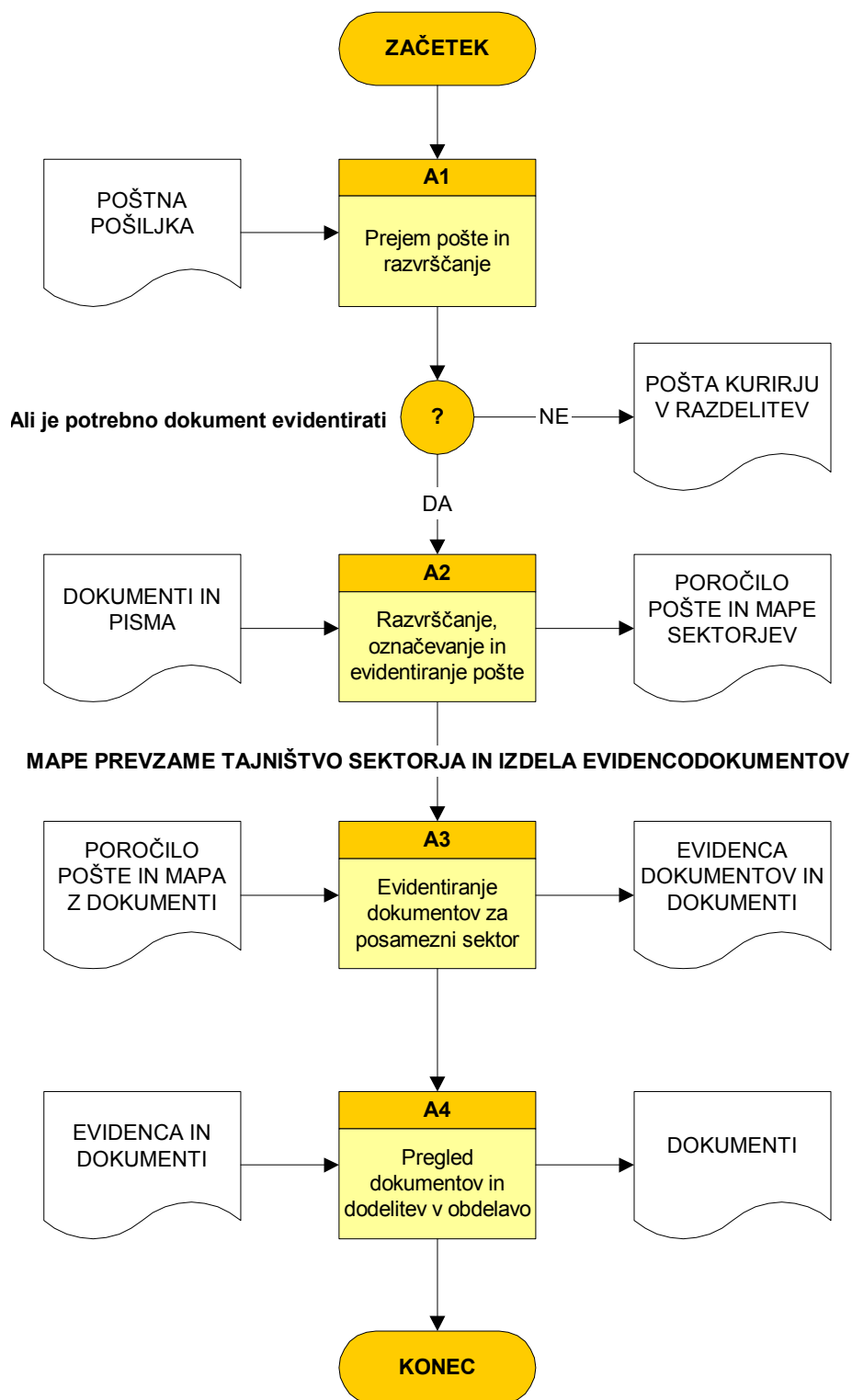
Za boljši pregled nad tem, kakšne so naloge in aktivnosti znotraj procesa vložišča pošte, je potrebno podrobno preučiti celoten proces, odpraviti pomanjkljivosti in reorganizirati postopek.

V vložišču podjetja TEŠ se za večino zunanjih dokumentov začne proces obdelave dokumentov. Zato je pomembno, kako se dokument sprejme, evidentira in opremi za nadaljnje postopke obdelave.

Iz diagrama evidentiranja prispele pošte v vložišču je razviden celoten proces prevzema pošte in izdelava evidence. Diagram prikazuje, da se podvajajo dela evidentiranja, kar je posledica slabe povezave v toku dokumentov. Služba v vložišču vodi ločeno evidenco od tajništva posameznega sektorja, ki si ob prejetju dokumentov mora izdelati evidenco za prejete dokumente. Nato jih da v pregled vodju sektorja, ta jih dodeli zaposlenim v obdelavo. Ti dokumenti so v papirni obliki, zato je sledljivost in spremljanje dokumentov v fazah obdelave zelo težavna in velikokrat tudi nemogoča.

Skozi analizo je bilo ugotovljeno, da je potrebno organizacijo procesov zastaviti na novo, saj se ukinejo predvsem podvojena dela in se poveča možnost, da zaposleni opravljajo dodatne aktivnosti.

Slika 3.4: Diagram poteka evidentiranja prispelle pošte

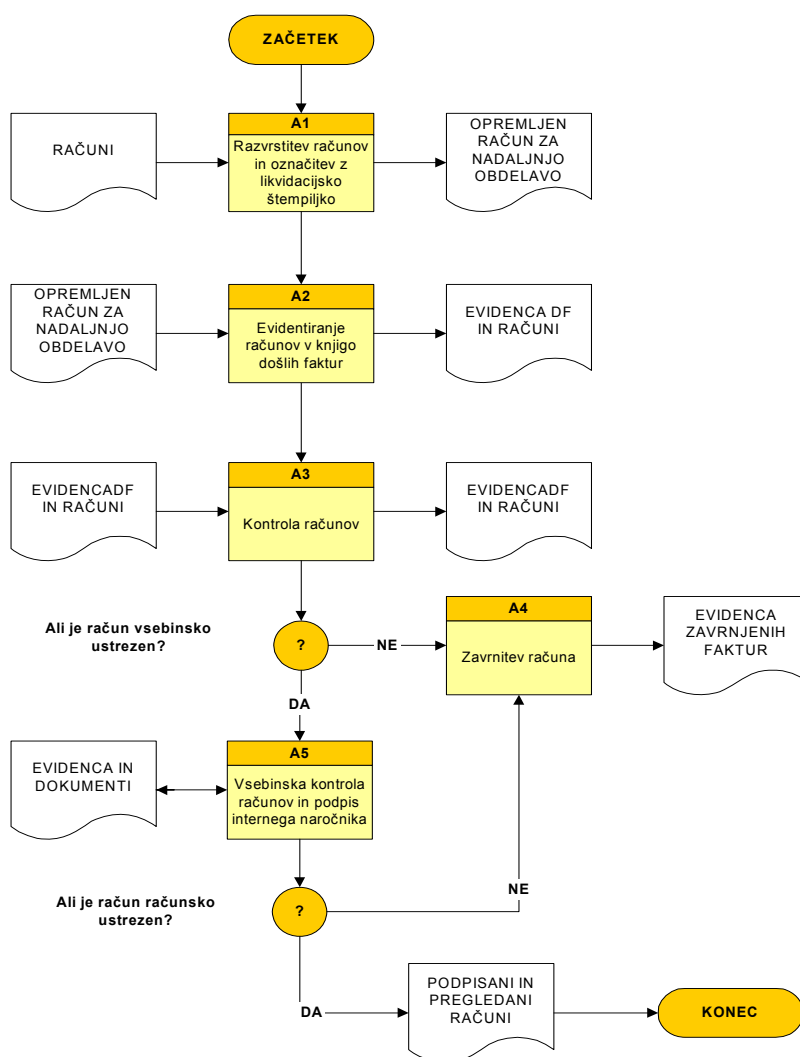


### 3.8.5 Tok dokumentov likvidacije računov

Proces likvidacije se začne z začetnim evidentiranjem prejetih dokumentov. Po prejemu pošte, delavka v administraciji razvrsti dokumente po sektorjih in prejemnikih. V likvidacijsko službo se razvrsti predvsem račune, predračune, dobropise in bremepise. Ko te dokumente prevzame likvidacijska služba, izdela evidenco prejetih faktur in še evidenco zavrnenih faktur. Fature pregleda in preda v vsebinsko kontrolo internemu naročniku in v računsko kontrolo v komercialno službo. Račun s spremno evidenco se preda v podpis. Ta postopek velikokrat traja dolgo, ker podpisnik ne opravi takoj svoje naloge. Račun se velikokrat izgubi ali poškoduje.

Takšna urejenost procesov izkazuje neustrezno obvladovanje dokumentov, saj se večina dela podvaja. Zato ni dovolj da podjetje uvede samo elektronski dokumentni sistem, potrebno je urediti in na novo zastaviti procese dela in delitev nalog zaposlenim.

Slika 3.5: Diagram likvidacije prispelih računov



### **3.9 Generiranje rešitev in odločitev za najugodnejšo**

Elektronski dokumentni sistem je nedvomno pravi odgovor za poslovna okolja in dejavnosti, kjer je potrebno obvladovati velike količine nestrukturiranih informacij ob tem pa zagotavljati revizijsko sled sprememb, varen dostop in skrajšati potreben čas za posamezno operacije.

Vsako podjetje se pri odločanju za najustreznejšo rešitev najlažje odloči, če ima na voljo več alternativnih rešitev. Odloči se, katera od potencialnih in ustreznih rešitev bi bila zanj najprimernejša.

Svetovalno podjetje in TEŠ sta podrobneje preučila možnosti za lasten razvoj programske rešitve za elektronski dokumentni sistem. Podjetji ugotovita, da klient v svojem podjetju ne razpolaga z ustreznimi kadri, ki bi imeli znanja za postavitve tovrstnega sistema. Zato je svetovalno podjetje predlagalo pridobiti več različnih ponudnikov informacijske rešitve za elektronski dokumentni sistem, ki bi ustrezali zastavljenim ciljem in potrebam podjetja TEŠ.

Postavljena so bila potrebna merila za izbor najugodnejšega ponudnika. Rešitev ponudnika je morala zagotoviti izpolnitev vseh zastavljenih ciljev in biti cenovna ugodna. Ponudnik pa mora imeti ustrezne reference, zagotoviti pomoč pri uvajanju in izobraževanju uporabnikov elektronskega dokumentnega sistema.

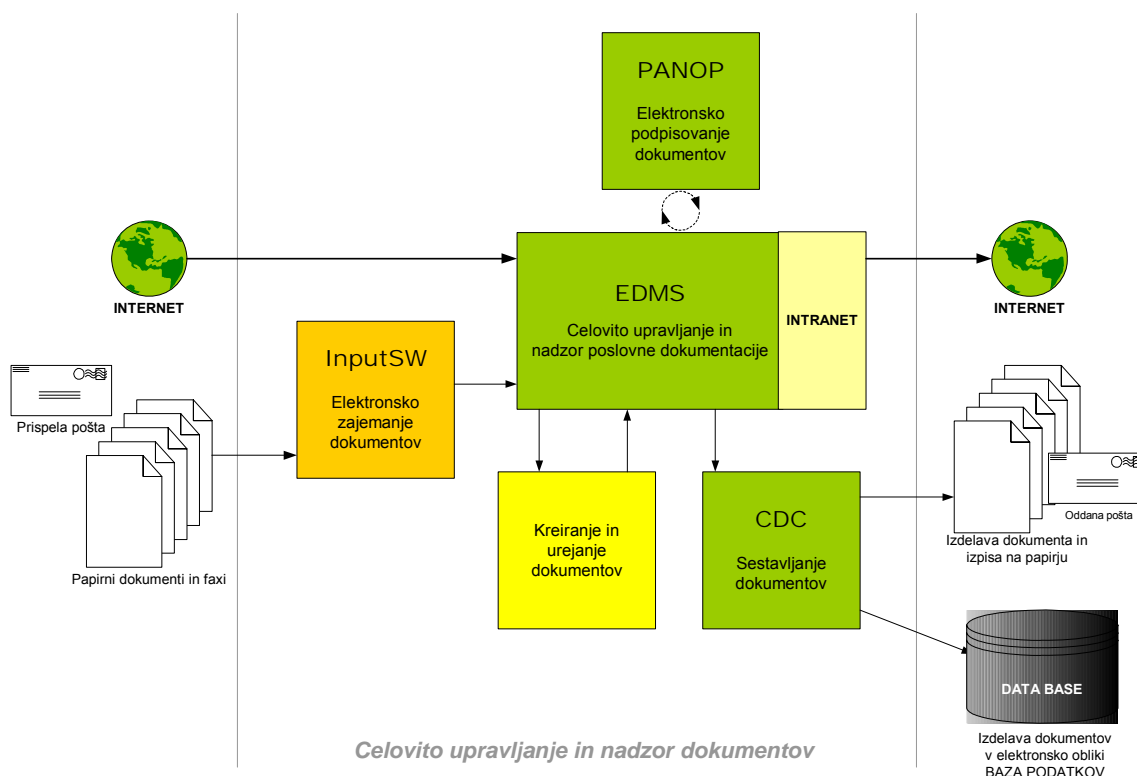
Po postavljenih okvirjih in merilih je bil izbran najustreznejši ponudnik. Za najustreznejšega ponudnika se je izkazalo podjetje Infotehna iz Novega Mesta, ki ponuja program DOKUMENTUM. Izbrana programska rešitev je že preizkušena pri nekaterih večjih podjetjih in se je izkazala za zelo ustrezno.

Informacijski sistem za elektronsko upravljanje dokumentov in procesov (EDMS) omogoča učinkovito ter uspešno obvladovanje velikih količin dokumentov, ne glede na njihov izvor (papirna ali elektronska oblika).

Izbran elektronski dokumentni sistem po zahtevah podjetja TEŠ in svetovalca omogoča nadzor nad:

- splošno poslovno dokumentacijo,
- finančno dokumentacijo,
- kadrovske dokumentacije
- tehnično dokumentacijo (a-cad slike, vodenje projektov in drugo),
- produktno, projektno, razvojno dokumentacijo,
- dokumentacijo sistema kakovosti (izdelava, pregled, odobritev, distribucija, obrazci, postopki, ISO 9001, 14000, HAACAP in drugo),
- omogoča upravljanje z znanjem,
- verodostojen elektronski arhiv,
- arhiviranje starih zapisov iz transakcijskih sistemov in ostalo.

Slika 3.6: Shematski prikaz sistema za upravljanje z dokumenti (EDMS)



Vir: Uvajanje dokumentnega sistema v HSE, interno gradivo, 2004

### 3.10 Izdelava načrta izvajanja projekta

Po opravljenem izboru najustreznejše rešitve, ki jo skupaj izbereta podjetje TEŠ in svetovalna organizacija, se z dobaviteljem sklene pogodba o dobavi potrebne opreme in namestitvi programske rešitve za elektronski dokumentni sistem.

Po sklenitvi pogodbe svetovalna organizacija predlaga pristop k nadaljnjemu izvajanju projekta. Izdela se načrt, s katerim se natančno določijo:

- posamezne faze projekta,
- izdela se terminski načrt,
- razdelijo se dela in odgovornosti,
- ponovno se ocenijo stroški, ki naj bodo še vedno v okviru proračuna in
- določi se dinamika poročanja tako svetovalne organizacije, ki bo sodelovala pri postavitvi sistema, kot izvajalca.

Izvajanje svetovanja in postavitve elektronskega dokumentnega sistema je nekoliko podrobneje opisano v naslednji točki, ki je namenjen operativnemu delu projekta, torej postavitvi sistema in izobraževanju uporabnikov.



## 4 OPERATIVNI NAČRT IZVAJANJA PROJEKTA

### 4.1 Faze izvajanja projekta

V tej točki so predstavljene faze izvajanja projekta uvajanja elektronskega dokumentnega sistema.

**Tabela 4.1:** Opredelitev aktivnosti v posamezni fazi svetovalnega projekta

Faza	Aktivnost	Opombe
Faza I – Pripravljalna	Uvodni sestanek	<i>Predstavitev poteka projekta za izbrano rešitev.</i>
	Demonstracija funkcionalnosti	<i>Natančna predstavitev prednosti po uvedbi spremembe, opozorila na nevarnosti</i>
	Uvodna revizija	<i>Hkratno ponovno preverjanje želj organizacije</i>
	Določitev projektnega teama	<i>Predlagana sestava projektnega teama je podrobneje predstavljena v točki "določitev projektnega teama".</i>
	Sklepanje pogodbe	<i>Preverjanje predračuna in sklepanje pogodbe.</i>
Faza II – Načrtovalna	Opredelitev delovnih nalog	<i>Natančen opis zadolžitev posameznih članov in opredelitev smeri komuniciranja</i>
	Ureditev delovnih pogojev	<i>Primerno delovno okolje za izvajanje naloge in zagotovitev potrebne opreme (telefon, faks, dostop do interneta, fotokopiranje)</i>
	Opredelitev informiranja	<i>Zagotovitev informacij svetovalcem v času izvajanja projekta (za morebitne nove analize, izdelave novih diagnoz stanja in trendov)</i>
	Izdelava in dokumentiranje končnega načrta	<i>Za delovno skupino na vidnem mestu postavljen procesni diagram projekta</i>
Faza III – Izvajalna	Svetovanje in koordiniranje pri namestitvi programske rešitve za elektronsko obvladovanje dokumentacije.	<i>Med uvajanjem sprememb v podjetje TEŠ se izdajajo vmesna poročila o vsaki zaključeni fazi uvedbe elektronskega dokumentnega sistema</i>
Faza IV – Spremembe	Obravnavanje in odobravanje zahtevkov za spremembe na osnovi testiranja rešitve.	<i>Odpravljanje na osnovi testiranja zaznanih pomanjkljivosti. Svetovalec in klient podata mnenje o morebitnih neskladnostih z zastavljenimi cilji.</i>
	Svetovanje pri uvajanju morebitnih dodatnih sprememb in prilagoditev.	<i>Po potrebi</i>
Faza V – Zaključek	Priprava končnega poročila	<i>Svetovalec v sodelovanju s klientom izdela končno poročilo o projektu.</i>
	Zaključni sestanek in predstavitev izvedenega projekta	<i>Na sestanku se predstavi kaj vse je bilo storjenega s strani svetovalcev in ostalih članov projektnega teama.</i>
Faza VI – Ocena projekta, spremljanje, vzdrževanje, razvoj	Ocena uspešnosti izvedbe projekta	<i>Kvantitativno in kvalitativno ocenjevanje uvedene spremembe izdela klient v sodelovanju s svetovalcem.</i>
	Svetovanja v zvezi z uvedenim elektronskim dokumentnim sistemom, po zaključku uvajanja.	<i>Oskrbovanje z informacijami; občasna kratka svetovanja. Seznanjanje klienta z novostmi na področju elektronskega dokumentnega sistema in usklajevanje s spremembami zakonodaje.</i>

## **4.2 Terminski plan in dinamika poročanja**

Svetovalno podjetje si mora pri izvajanju svetovalne storitve izdelati terminski plan, kako bo proces svetovanja potekal skozi celotno realizacijo uvajanja sistema za elektronsko obvladovanje dokumentacije podjetja TEŠ. Zato je potrebno izdelati terminski plan svetovanja, ki mora biti usklajen s terminskim planom tehnične izvedbe projekta in namestitvijo programske rešitve. Usklajenost terminskega plana svetovalcev s terminskim planom tehnične izvedbe je nujna, saj se tako svetovallec lažje orientira, na kateri del svetovanja se mora pripraviti, katere svoje sodelavce bo potreboval in s kakšnimi morebitnimi težavami se bo srečeval.

Za časovno opredelitev izvajanja posameznih faz projekta je na voljo več metod. Uporabne metode predstavitve izvajanja projekta so predvsem procesni diagram in »pert metoda«. Podjetje se samo odloči, katera metoda je zanj najprimernejša. Odločil sem se, da izdelam pregleden terminski plan v obliki razpredelnice.

Skozi realizacijo projekta, predvsem ob zaključku posameznih faz, se izdela poročilo o napredku dela na projektu in o skladnosti z zastavljenimi cilji in terminskim planom. Poročilo izdela svetovallec v sodelovanju projektnega teama.

### *Dinamika poročanja o svetovalnem projektu*

Svetovalno podjetje in TE Šoštanj sta se dogovorili o načinu in dinamiki poročanja v času izvajanja projekta. Dinamika poročanja je zastavljena tako, da ponuja informacije o projektu v pravem času, da se lahko ob morebitnih razhajanjih od zastavljenih ciljev pravočasno ukrepa.

Poročanje o svetovalnem projektu se izvaja v obliki pisnih poročil. Ob zaključku vsake faze, svetovallec izdela vmesno poročilo. Skozi celoten proces svetovanja, bo pet vmesnih poročil, ob zaključku projekta, se izda še končno poročilo. V končnem poročilu so povzete vse aktivnosti, ki so se izvajale pri uvajanju elektronskega dokumentnega sistema. Navedene so tudi vse spremembe, popravki in odmiki od zastavljenih ciljev in obrazložitev, zakaj je do navedenih odmikov prišlo. Poročila so kratka in jedrnata.

Tabela 4.2: Terminski plan svetovanja pri izvajanju projekta

Faza projekta	Aktivnost	Teden																			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Faza I - PREHODNA	Opredelitev potreb	■																			
	Utemeljitev projekta	■																			
	Opredelitev izvedljivosti		■																		
	Začetna ocena tveganj in načrtovanje po okoliščinah		■																		
Faza II - PRIPRAVLJALNA	Snovanje podrobnega opisa pričakovanj – specifikacije zahtev			■																	
	Zahtevki za ponudbe izvajalcev			■																	
	Ponovna ocena tveganj in načrtovanje po okoliščinah				■																
	Izbiranje izvajalcev in sklepanje pogodb				■																
	Sestavljanje začetnega projektnega teama					■															
	Preskušanje sprejemljivosti, načrtovanje sprejemljivosti projekta					■															
Faza III - NAČRTOVALNA	Opredelitev nalog in ocene					■															
	Opredelitev sredstev in zmožnosti					■															
	Izdelava in usklajevanje časovnih potekov						■														
	Izdelava in dokumentiranje končnega načrta							■													
	Končna ocena tveganj in alternativno načrtovanje po okoliščinah								■												
	Končna sestava in organiziranje projektnega teama									■											
	Vključitev podizvajalcev v projekt (konfiguriranje programske rešitve)									■	■	■	■								
Faza IV - IZVAJALNA	Izvajanje načrta									■	■	■	■	■	■	■	■				
	Spremljanje napredovanja in podajanja ocen									■	■	■	■	■	■	■	■				
	Poročila managementu										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Popravki, prilagajanje načrta in obvladovanje tveganj										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Predhodno postopno testiranje										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Začetno usposabljanje uporabnikov in vmesne predstavitve										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Faza V - SPREMEMBE	Obnavljanje in odobravanje zahtevkov za spremembe																	■			
	Uvajanje sprememb, obveščanje																	■			
Faza VI - ZAKLJUČEK	Končno vseobsežno preskušanje																	■	■		
	Končno usposabljanje uporabnikov																	■	■		
	Vzporedno uporablanje nove rešitve																	■	■		
	Dokončni prehod na novo rešitev																		■	■	
	Dokončni prehod na novo rešitev																			■	■
Faza VIII- VZDRŽEVANJE	Pomoč klientu pri uporabi sistema (usklajevanje z zakonodajo, ...)																				→
	Odpravljanje težav in izpopolnjevanje rešitev																				→

### **4.3 Spremljanje poteka svetovalnega projekta**

Naloga projektnega teama svetovalne organizacije in TEŠ-a je, da spremlja razvoj svetovalne naloge oz. izvaja kontrolo svetovalnega projekta.

Kontroling je kontinuiran proces, ki nas opozarja na morebitna odstopanja in nam daje možnost uvajanja sprotnih popravkov pri uvajanju predlagane rešitve elektronskega dokumentnega sistema.

Projektni team pri izvajanju projekta svetovanja izvaja količinsko in vsebinsko kontrolo svetovanja. Pri količinskem spremljanju se nadzorujejo predvsem usklajenost stroškov s predračunom, da ne bi projekt stal več, kot je bilo predvideno. Naloga finančnega vodja projekta je predvsem previdno usmerjanje finančnih transakcij, ki so v breme podjetja TEŠ. Ker pa se utegnejo pojaviti tudi nepredvideni stroški pri svetovanju, je management podjetja TEŠ že v začetku predvidel, 5% razpon sredstev za namen svetovanja in tudi nekaj dodatnih sredstev za nepredvidene stroške pri postavitvi elektronskega dokumentnega sistema.. Management podjetja TEŠ je postavil varčevalne ukrepe vendar le v tolikšnem obsegu, da se ne ogrozi doseganja ciljev svetovanja. Ves čas svetovanja in uvajanja elektronskega dokumentnega sistema, se spremlja in odpravlja nesmotrna poraba sredstev.

Team spremlja po terminskem koledarju uresničevanje oz. realizacijo posameznih faz, ki vodijo do končnega cilja projekta. Analiziranje temelji na segmentih, katerih dosežke je možno izmeriti.

Posebej se spremlja razpoloženje oz. klimo v podjetju klienta. Morebitne zaznane napetosti in nesoglasja, ki se začutijo med zaposlenimi v podjetju, se začno reševati takoj, da ne pride do večjih odporov in nasprotovanj, ki bi lahko ogrozili izvajanje projekta. Projektni team je naravnano tako, da delo zaposlenih usmerja v duhu optimizma in jih usmerja k zastavljenim ciljem projekta.

V projektneamu je pomemben dober dialog med člani teama in prikladen način komunikacije.

Ves čas spremljanja poteka svetovanja se izdajajo poročila o morebitnih odstopanjih od postavljenih okvirjev in obrazložitve, zakaj je do teh odstopanj prišlo.

### **4.4 Analiza tveganja projekta**

Pri uvajanju večjih sprememb v podjetju vedno obstaja tveganje, da ne bo vse potekalo v zastavljenih tirnicah, da rešitev ne bo bistveno vplivala na učinkovitost poslovanja in še bi lahko naštevali. Pomembno je, da podjetje že v začetni fazi snovanja projekta predvidi morebitne rizike, ki se lahko pojavijo pri postavitvi informacijskega

sistema. V vsaki posamezni fazi izvajanja projekta se pojavijo različna tveganja, zato je dobro, da se analiza le teh izvede za vsako fazo projekta posebej.

Svetovalni projekt ne kaže večjih tveganj, večja odstopanja so le v časovnem zamiku posameznih faz. Časovni zamik ne ogroža projekta, ampak povzroča minimalno možne stroške. Podjetje TEŠ je v naprej predvidelo, da lahko pride do zamud pri izvajanju projekta in s tem povezanih stroškov. Obstaja tudi možnost izdaje poslovnih skrivnosti podjetja TEŠ s strani svetovalca, vendar se odnos obeh organizacij gradi na dolgoletnem sodelovanju in zaupanju, zato se ta nevarnost izključuje.

Nekoliko večje tveganje prinaša sama postavitve elektronskega dokumentnega sistema. Ker ima elektronski dokumentni sistem, ki ga podjetje TEŠ uvaja v svoje poslovanje, reference nekaterih večjih in bolj priznanih podjetij doma in v tujini, se tudi to tveganje nekoliko zmanjša.

Eno večjih tveganje projekta je tudi, da organizacija TEŠ postavljenega elektronskega dokumentnega sistema ne bo učinkovito uporabljala. Tako bi bila vsa sredstva vložena v projekt neučinkovito porabljena.

Kadar spremembe v podjetju posegajo na področje HRM, obstaja veliko tveganje, da se pojavijo odpori in nasprotovanje pri zaposlenih. Pojavi se strah pred izgubo delovnega mesta, položaja in podobno.

Skozi opravljeno anketo o sprejemanju sprememb s strani zaposlenih v TEŠ, je bilo ugotovljeno, da zaposleni spremembe in novosti v podjetju velikokrat sprejmejo z odporom. Ugotovljenih vzrokov za to je več:

- zaradi strahu pred nepoznanim,
- ne marajo sprememb in so neprilagodljivi,
- ne čutijo se dovolj sposobne,
- obstaja strah pred izgubo delovnega mesta,
- pomanjkanje inovativnosti,
- pomanjkanje podpore managementa zaposlenim pri uvajanju sprememb,
- različne predstave videnja ciljev, itd.

Blažitev »bolečine sprememb« podjetje poskuša reševati tako, da pri uvajanju elektronskega dokumentnega sistema v svoje poslovanje uporablja ustrezne mehke metode. Zaposlene se aktivno vključuje v procese uvajanja sprememb, jih primerno motivira in ves čas uvajanja dodatno izobražuje, po usmeritvah svetovalne organizacije. Ves čas uvajanja novega sistema se poudarja prednosti elektronskega načina poslovanja, tako zaposleni izgubijo strah in odpor pred novo informacijsko rešitvijo.

Management podjetja TEŠ se zaveda, da ima neustrezen sistem nagrajevanja, motiviranja in napredovanja. Podjetje TEŠ in svetovalna organizacija se dogovorita za naslednji projekt, kjer se po iskala ustrezna rešitev za postavitve učinkovitega sistema nagrajevanja, motiviranja in napredovanja v podjetju TEŠ.

## **4.5 Ekonomika projekta**

Podjetje TEŠ mora pri izvajanju svetovalnega projekta izdelati ekonomsko analizo celotnega podjetja. V ekonomiko projekta je potrebno vključiti obračun stroškov svetovanja, opreme, programske rešitve, izobraževanja in stroške dela članov projektnega teama.

### **4.5.1 Obračun stroškov projekta**

Elektronski dokumentacijski sistem je nedvomno pravi odgovor za poslovna okolja in dejavnosti, kjer je potrebno obvladovati velike količine nestrukturiranih informacij, hkrati pa zagotavljati revizijsko sled sprememb, varen dostop in skrajšati potreben čas za posamezno operacijo. Sistem za upravljanje dokumentov bo omogočal izdelavo specifičnih rešitev aplikacij, ki so prilagojene nestrukturiranim dokumentom in z njimi učinkovito ter uspešno nadzorovanje.

Izbrana rešitev vpliva na doseganje minimalnih stroškov, minimalne porabe časa itd. V tem primeru analiziramo projekt z vidika načrtovanih stroškov po posameznih aktivnostih, predvsem neposrednih stroškov v odvisnosti od časa trajanja aktivnosti. Zanima nas, kako vplivajo aktivnosti na skupne stroške projekta in s tem na kritično pot trajanja celotnega projekta.

Ocena investicijskih stroškov je izdelana na podlagi potrebne strojne in programske opreme in na osnovi izkušenj, ki smo si jih pridobili s podobnimi projekti.

Investicijska vlaganja smo na podlagi terminskega načrta razdelili na celoten čas izvajanja projekta. Letni denarni tok je razdeljen po posameznih mesecih ter je na tej podlagi ob predvidenih razpoložljivih lastnih sredstvih podjetja TEŠ določen način financiranja svetovalno - investicijskega projekta.

Projekt se bo financiral postopoma, po obračunu vsake zaključene faze (obsegal bo svetovanje, usposabljanje usmerjevalne skupine, izvajalna dela, izobraževanje in urjenje uporabnikov informacijskega sistema, nadzor). Za financiranje opreme bo podjetje plačalo 20% avansa že ob sklenitvi pogodbe, 80% opreme pa bo podjetje plačalo v dvanajstih zaporednih mesečnih obrokih. Ostali materialni stroški (prevozi, prehrana, dnevnice) se bodo obračunavali mesečno po predložitvi ustrezne dokumentacije. Predvidena cena projekta je 48 milijonov SIT. Dovoljena toleranca stroškov je  $\pm 5\%$ . Vsaka sprememba oz. odstopanje stroškov od planiranih mora ponovno potrditi management klienta (podjetja TEŠ). Obračun svetovanja po posameznih fazah je predstavljen v tabeli 4.1.

Tabela 4.3: Predviden strošek svetovalnih ur izvajanja projekta

		vrednosti v EUR		
		Št.ur	Cena	Znesek
<b>1.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	16	80	1.280,00
	Svetovalec managementu	20	45	900,00
	Svetovalec začetnik	120	25	3.000,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	10	15	150,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>5.330,00</b>
<b>2.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	8	80	640,00
	Svetovalec managementu	20	45	900,00
	Svetovalec začetnik	120	25	3.000,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	15	15	225,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>4.765,00</b>
<b>3.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	20	80	1.600,00
	Svetovalec managementu	40	45	1.800,00
	Svetovalec začetnik	110	25	2.750,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	10	15	150,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>6.300,00</b>
<b>4.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	8	80	640,00
	Svetovalec managementu	45	45	2.025,00
	Svetovalec začetnik	100	25	2.500,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	10	15	150,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>5.315,00</b>
<b>5.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	16	80	1.280,00
	Svetovalec managementu	40	45	1.800,00
	Svetovalec začetnik	120	25	3.000,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	15	15	225,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>6.305,00</b>
<b>6.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	10	80	800,00
	Svetovalec managementu	25	45	1.125,00
	Svetovalec začetnik	180	25	4.500,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	10	15	150,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>6.575,00</b>
<b>7.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	8	80	640,00
	Svetovalec managementu	30	45	1.350,00
	Svetovalec začetnik	90	25	2.250,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	0	15	0,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>4.240,00</b>
<b>8.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	16	80	1.280,00
	Svetovalec managementu	40	45	1.800,00
	Svetovalec začetnik	40	25	1.000,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	5	15	75,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>4.155,00</b>
<b>STROŠKI SVETOVANJA SKUPAJ:</b>				<b>42.985,00</b>
<b>ZNESEK V SIT:</b>				<b>10.281.891,00</b>

**Tabela 4.4:** Obračun stroškov opreme

VRSTA OPREME	ZNESEK v SIT
PROGRAMSKA REŠITEV	22.550.750,00
STROŠKI NAMESTITVE IN UVAJANJA	4.290.440,00
DODATNI STROŠKI LICENČNIN	2.498.250,000
STROŠKI SPREMEMB DOVOLJENI V TEJ VIŠINI GLEDE NA SKLENJENO POGODBO	2.850.000,00
<b>SKUPAJ</b>	<b>32.189.440,00 SIT</b>

Vir: interni podatki podjetja TEŠ

**Tabela 4.5:** Obračun dodatnih nepredvidenih stroškov

VRSTA OPREME	ZNESEK v SIT
STROJNA OPREMA	3.500.000,00
STROŠKI DOGRADITVE ZMOGLJIVOSTI INFORMACIJSKEGA SISTEMA	3.250.000,00
STROŠKI DODATNIH SPREMEMB	1.500.000,00
<b>SKUPAJ</b>	<b>9.250.000,00</b>

Vir: interni podatki podjetja TEŠ

**Tabela 4.6:** Vrednost celotnega projekta

VRSTA STROŠKA	ZNESEK v SIT
SVETOVANJE	10.281.891,00
PROGRAMSKA OPREMA IN STROŠKI UVAJANJA	32.189.440,00
STROJNA OPREMA	9.250.000,00
STROŠKI DELA ČLANOV PROJEKTNEGA TEAMA IZ TEŠ	4.885.000,00
STROŠKI IZDELAVE TEHNIČNE DOKUMENTACIJE	1.700.000,00
STROŠKI ZBIRANJA NAJUGODNEJŠEGA PONUDNIKA	548.000,00
<b>SKUPAJ:</b>	<b>58.854.331,00</b>
OSTALI NEPREDVIDENI STROŠKI +5%	2.900.000,00
<b>VREDNOST CELOTNEGA PROJEKTA:</b>	<b>61.754.331,00</b>

Vir: interni podatki podjetja TEŠ

#### 4.5.2 Ocenitev opravičenosti projekta z ekonomskega vidika

Vsako novo investicijo je potrebno upravičiti z ekonomskega vidika. Podjetje lahko projekt upraviči tudi zaradi učinkov, ki se jih ne da meriti. To so predvsem zadovoljstvo zaposlenih in urejenost procesov dela. Pri upravičenosti projekta z ekonomskega vidika,



se bom osredotočil predvsem na stroškovno upravičenost projekta, ker jo je veliko lažje oceniti, kot mehke dejavnike, kot so zadovoljstvo zaposlenih in delovna učinkovitost.

V primeru TEŠ bo nadgradnja informacijskega sistema vplivala na zniževanje stroškov v zvezi z delom, opravljenimi nadurami, nadomeščanja v času koriščenja letnega dopusta in postopnega zmanjševanja števila zaposlenih (v naslednjih dveh letih se bo upokojilo 5 delavcev, na novo pa se ne bo zaposlovalo).

Z upravljanjem dokumentov in arhiviranjem se trenutno ukvarja cca 50 ljudi, vsak od teh povprečno na mesec opravi 10 nadur.

V spodnji tabeli je izdelan plan zniževanja stroškov za leto 2005 (po uvedbi EDMS) v primerjavi z letom 2003.

Podjetje bo zmanjševalo zaposlenost po naravni poti, to pomeni tako, da se zaposlenost zmanjšuje z odhodom zaposlenih v pokoj. Letih 2004 - 2006 se bo upokojilo 10 zaposlenih, ki jih bomo nadomestili z razporeditvijo del in nalog na ostale zaposlene. Na novo se ne bo zaposlovalo.

Na podlagi računovodskih podatkov je izdelana spodnja tabela, ki prikazuje predvideno znižanje stroškov izdelave dokumentov po uvedbi elektronskega dokumentnega sistema.

**Tabela 4.7:** Prikaz zniževanja stroškov po uvedbi EDMS-a

	VRSTA STROŠKA	STROŠKI IZDELAVE DOKUMENTOV	
		leto 2003	leto 2005
	Poraba papirja	6.049.706,00 SIT	4.033.137,00 SIT
	Poraba barvnih kartuš za tiskalnike	16.395.960,00 SIT	10.930.640,00 SIT
	Nabava tiskalnikov	956.000,00 SIT	637.333,00 SIT
	Vzdrževanje tiskalnikov	1.678.000,00 SIT	1.118.666,00 SIT
	Vzdrževanje kopirnih strojev	3.789.750,00 SIT	2.526.500,00 SIT
<b>A</b>	<b>SKUPAJ STROŠKI TISKANJA:</b>	<b>28.869.416,00 SIT</b>	<b>19.246.276,00 SIT</b>
	Stroški nadurnega dela	80.616.000,00 SIT	71.748.240,00 SIT
	Stroški plač zaposlenih	2.167.670.150,00 SIT	2.155.298.000,00 SIT
<b>B</b>	<b>SKUPAJ STROŠKI DELA:</b>	<b>2.248.286.150,00 SIT</b>	<b>2.227.046.240,00 SIT</b>
<b>A+B</b>	<b>SKUPAJ STROŠKI</b>	<b>2.277.155.566,00 SIT</b>	<b>2.246.292.516,00 SIT</b>
<b>=</b>	<b><i>Razlika v stroških (leto 2004 – leto 2005)</i></b>	<b><i>30.863.050,00 SIT</i></b>	

Vir: interni podatki podjetja TEŠ

Iz plana zniževanja stroškov lahko razberemo, da je investicija v višini 61 mio SIT z ekonomskega vidika upravičena, saj se bo investicija povrnila v manj kot v dveh letih.

Pri ocenitvi projekta ne smemo zanemariti tistih dejavnikov, ki jih je težko ovrednotiti z denarjem. To je predvsem zadovoljstvo zaposlenih in izboljšanje delovnih pogojev.

## 5 ZAKLJUČEK

Podjetje je živ sistem, v katerem se neprestano dogajajo spremembe in uvajajo novosti. Za uspešno in učinkovito poslovanje, mora podjetje veliko vlagati v nove tehnologije, predvsem pa v nova znanja in razvoj. Podjetje se pri uvajanju sprememb srečuje z različnimi problemi, ki jih zaradi pomanjkanja znanja, spretnosti in veščin ne more razrešiti samo. Pomembno je, da se podjetje zave, da problemov in sprememb ni sposobno reševati samo ter da poišče pomoč pri svetovalnih in ekspertnih organizacijah.

Dober management ne pozna vseh rešitev sam, mora pa vedeti, kje lahko poišče ustrezno pomoč in ustrezno rešitev.

V diplomski nalogi je podrobneje predstavljeno svetovanje managementu kot ekspertna storitev, ki jo izvajajo strokovnjaki z različnih poslovnih in tehničnih področji. Predstavljen je celoten proces svetovanja, skozi vse faze, ki so tudi podrobneje razložene. Vsak proces poteka po določenih fazah, tudi svetovanje. Pri svetovanju gre predvsem za podajanje znanja, priporočil in usmeritev, kako naj podjetje deluje v naprej ali kje naj išče rešitve za odpravljanje različnih problemov. Svetovalci obvladujejo različna znanja in veščine, ki so potrebna pri svetovanju. Svetovanje zajema več različnih nalog od raziskovanja, analiziranja, raziskovanja, postavljanja diagnoz, projektiranje, načrtovanje, uvajanja rešitev, spremljanje uspešnosti podjetja in kot najpomembnejše, prenašanje znanja in veščin na svoje kliente.

Za izvajanje svetovanja je potrebno predhodno postaviti cilje in dogovoriti vse potrebne elemente, ki vplivajo na končni rezultat. Potrebna je podrobna opredelitev svetovalne naloge, projekta ali problema, opredeliti obveznosti vseh udeležencev, postavitev projektnega tima, izdelati terminski plan izvajanja projekta in določiti dinamiko poročanja o izvajanju projekta.

Svetovanje managementu je pomemben dejavnik, ki močno vpliva na uspešnost in ne nazadnje tudi na konkurenčnost podjetja. Zato je pomembno, da se svetovanja lotimo sistematično.

Svetovalna organizacija si mora zastaviti strategijo, po kateri bo vrednotila svoje storitve. V diplomski nalogi so predstavljene tri strategije. Zagotovo pa jih obstaja še veliko več.

Namen diplomske naloge je predstavitev procesa svetovanja pri uvajanju elektronskega dokumentnega sistema v podjetju TEŠ. Podjetje se je odločilo da izpelje projekt, s katerim želi stari papirnat način obdelave dokumentacije preurediti v elektronski način obvladovanja dokumentov.

Kadar se podjetje odloči investirati sredstva v določen projekt, mora zagotoviti potrebna sredstva. Podjetje mora natančno opredeliti svoje želje, potrebe in cilje ter izdelati okvirni predračun za investirana sredstva.

Sredstva investirana v sistem za elektronsko obvladovanje dokumentacije in svetovalne storitve, bodo učinkovito uporabljena le takrat, ko bo podjetje dosegalo boljše rezultate, kot poprej. Seveda je lahko informacijska rešitev nad vse dobro postavljena, prav tako svetovanje ekspertov, vendar če podjetje podanih priporočil in informacijskega sistema ne bo uporabljalo v praksi, bodo porabljena sredstva vržena proč.

Zavedati se je potrebno, da enkrat uvedena sprememba ni zaključena. Ker je podjetje živ sistem, se spremembe v podjetjih neprestano dogajajo. Potrebna so vedno nova znanja in sveže ideje.

Uvajanje sprememb v podjetju vzbudi razna nasprotovanja, odpore in neodobravanje, ki so velikokrat posledica nezadostne informiranosti ljudi, pomanjkanja znanja in predvsem slabega sistema nagrajevanja in motiviranja v podjetju. Da bi se podjetje izognilo morebitnim odporom, je nujno, da v projekt vključuje vse zaposlene in jim tako omogoči prispevek k uvajanju informacijske rešitve. Zaposleni bodo v spremembah videli del svojega prispevka. Na ta način bodo morebitni odpori redkejši in manj verjetni.

Ko se podjetje odloči za določen projekt, je dobro, da izdela ekonomsko analizo kaj uvedena sprememba pomeni za podjetje. V primeru podjetja TEŠ se je izkazalo, da je glede na zmanjšanje stroškov tiskanja in kopiranja dokumentov, ter z zmanjšanjem nadur in zaposlenosti, projekt opravičen in da se bodo vložena sredstva hitro povrnila.

Po uvedenih spremembah in zaključku projekta mora svetovalna organizacija spremljati nadaljnji napredek in uspeh podjetja ter se s podjetjem že dogovarjat za nove posle in sodelovanja. Vsak uspešno izveden projekt pomeni za svetovalno podjetje novo referenco in dodatno izkušnjo.

## VIRI IN LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- Cohen, William A. 1990. *How to Make It Big as a Consultant*. 2nd. ed., Amacom – American Management Association.
- Dembitz, Alex & Essinger, James. 2000. *Breakthrough Consulting*. Financial Times.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. 2., dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management.
- Greiner, Larry E., Metzger, Roberto O. 1983. *Consulting to management*. University of Southern California
- Holding slovenske elektrarne. 2004. *Uvajanje dokumentnega sistema v HSE*, interno gradivo: Interno gradivo, HSE.
- Lepko, Vladimira. 2000. *Predlog reševanja problematike upravljanja dokumentov v Premogovniku Velenje, d.d.* Velenje: Seminarska naloga
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram
- Tavčar, Mitja I. 1995. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.
- Termoelektrarna Šoštanj. 2000. *Sistemska navodilo za obvladovanje notranje dokumentacije*: Interno gradivo, TEŠ.
- Termoelektrarna Šoštanj. 2000. *Sistemska navodilo za obvladovanje zunanje dokumentacije*: Interno gradivo, TEŠ.
- Spletna stran podjetja Infotehna: <http://www.infotehna.si/content.asp?MenuID=2561&Menu=Upravljanje%20dokumentov%20in%20procesov%20-%20EDMS>, avgust 2004.

**PRILOGE**

**Priloga A:** Pogodba o svetovanju

**POGODBA O SVETOVANJU**  
(št.: 01-2004-TEŠ)

ki jo dogovorita in skleneta:

**SINERGIJA d.o.o., Poslovno svetovanje,**  
Managerska 10, 3000 CELJE,  
ki jo zastopa direktor Uroš Ledinek,  
ID št. za DDV SI12345678, matična št. 2997304,  
(v nadaljnjem besedilu **svetovalec**)

in

**TERMOELEKTRARNA ŠOŠTANJ d.o.o.,**  
Cesta Lole Ribarja 18, 3325 ŠOŠTANJ,  
ki jo zastopa direktor mag. Uroš Rotnik, univ.dipl.inž.str.,  
ID za DDV: SI92189903, matična št. 5040388,  
(v nadaljnjem besedilu **klient**)

**1. UVODNE DOLOČBE**

Pogodbeni stranki ugotavljata, da želi klient preurediti obstoječi sistem za obvladovanje dokumentov v elektronski dokumentni sistem. Zato potrebuje pomoč pri izdelavi projekta in pri iskanju najustreznejše rešitve za svoje podjetje.

Nadalje pogodbeni stranki ugotavljata, da ima svetovalec eksperte in strokovnjake na različnih področjih poslovanja in informatike, ki so potrebni pri izvajanju svetovanja.

**2. PREDMET POGODBE**

Ta pogodba ureja pogoje in način poslovnega sodelovanja zgoraj navedenih pogodbenih strank v zvezi s svetovanjem managementu pri projektu uvajanja elektronskega dokumentnega sistema v poslovanje podjetja klienta.

Svetovalne storitve po tej pogodbi obsegajo:

- svetovanje pri izdelavi projektne dokumentacije za elektronski dokumentni sistem,
- analiza obstoječega stanja in izdelava poročila,
- svetovanje pri sestavi projektnega teama,
- sodelovanje pri izdelavi terminskega načrta projekta,
- sodelovanje pri razdeljevanju del in odgovornosti,
- sodelovanje pri ocenitvi stroškov,
- svetovanje pri izbiri najugodnejše programske rešitve,
- svetovanje po posameznih fazah uvajanja programske rešitve elektronskega dokumentnega sistema,
- svetovanje in sodelovanje pri izobraževanju uporabnikov elektronskega dokumentnega sistema,
- podajanje priporočil za izboljšanje sistema,
- spremljanje delovanje sistema in izdelava končnega poročila.

**3. OBSEG, CENA IN POGODBENA VREDNOST**

Obseg in cena svetovanja po tej pogodbi znaša:

		Predvideno št.ur	Cena/uro	Znesek
<b>1.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	16	80,00	1.280,00
	Svetovalec managementu	20	45,00	900,00
	Svetovalec začetnik	120	25,00	3.000,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	10	15,00	150,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>5.330,00</b>
<b>2.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	8	80,00	640,00
	Svetovalec managementu	20	45,00	900,00
	Svetovalec začetnik	120	25,00	3.000,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	15	15,00	225,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>4.765,00</b>
<b>3.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	20	80,00	1.600,00
	Svetovalec managementu	40	45,00	1.800,00
	Svetovalec začetnik	110	25,00	2.750,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	10	15,00	150,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>6.300,00</b>
<b>4.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	8	80,00	640,00
	Svetovalec managementu	45	45,00	2.025,00
	Svetovalec začetnik	100	25,00	2.500,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	10	15,00	150,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>5.315,00</b>
<b>5.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	16	80,00	1.280,00
	Svetovalec managementu	40	45,00	1.800,00
	Svetovalec začetnik	120	25,00	3.000,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	15	15,00	225,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>6.305,00</b>
<b>6.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	10	80,00	800,00
	Svetovalec managementu	25	45,00	1.125,00
	Svetovalec začetnik	180	25,00	4.500,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	10	15,00	150,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>6.575,00</b>
<b>7.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	8	80,00	640,00
	Svetovalec managementu	30	45,00	1.350,00
	Svetovalec začetnik	90	25,00	2.250,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	0	15,00	0,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>4.240,00</b>
<b>8.FAZA</b>	Višji svetovalec managementu	16	80,00	1.280,00
	Svetovalec managementu	40	45,00	1.800,00
	Svetovalec začetnik	40	25,00	1.000,00
	Pomočnik svetovalca - pripravnik	5	15,00	75,00
	<b>SKUPAJ</b>			<b>4.155,00</b>
<b>ZNESEK SVETOVANJA SKUPAJ:</b>				<b>42.985,00</b>

Cene so podane v EUR.

V pogodbeni ceni ni zajet DDV v višini 20%.

Predvidena pogodbena vrednost znaša 42.985,00 EUR.

## 5. ROK IZVEDBE SVETOVANJA

Svetovalec bo svetovanje po pogodbi izvajal v času od 01.01.2005 do 30.06.2005 oz. po navodilu klienta in po izdelanem terminskem planu projekta.

## 6. OBRAČUN TER ROK IN NAČIN PLAČILA

Svetovalec bo za svetovanje naročniku izstavil situacijo, katero bo klient poravnal v roku 30 dni od datuma opravljene storitve.

Situacija bo izdana v SIT, pri obračunu se upošteva srednji tečaj za EUR pri Banki Slovenije na dan izstavitve situacije.

Svetovalec se obvezuje, da bo situacijo dostavil v roku 5 dni od datuma opravljene storitve na sedež klienta. V nasprotnem primeru se šteje za datum nastanka obveznosti za plačilo datum prejema situacije.

V primeru zamude je klient dolžan plačati zamudne obresti v višini povprečne ponderirane medbančne obrestne mere za depozite do 30 dni, veljavne na dan izstavitve situacije.

Svetovalec ne sme brez soglasja klienta cedirati terjatev do klienta in ne sklepati asignacijskih pogodb s svojimi upniki.

## 7. OBVEZNOSTI SVETOVALCA IN KLIENTA

### **Svetovalec se obvezuje, da bo:**

- v času opravljanja svetovalnih storitev dal klientu na razpolago ustrezne strokovnjake,
- opravljal svetovanje v skladu z načrtom projekta,
- opravljal svetovalne storitve po zahtevah splošnih standardov, ki veljajo za tovrstne storitve,
- varoval poslovne skrivnosti klienta,
- v prid klienta reševal nasprotje interesov,
- opravljal svetovanje v skladu s predpisi, ki veljajo v organizaciji klienta in poslovnimi običaji,
- ravnal v skladu s strokovno etiko;
- po vsaki zaključeni fazi svetovanja izdelal poročilo in ga predal klientu,
- opravil svetovanje v predvidenem času.

### **Klient se obvezuje, da bo:**

- zagotovil ustrezno število sedelavcev, ki bodo sodelovali pri izvajanju svetovalne naloge,
- deloval skladno s priporočili svetovalne organizacije,
- zagotovil ustrezne prostore in sredstva za izvajanje svetovalne naloge,
- zagotovil podporne storitve in opremo, ki je potrebna za uspešno izvajanje projekta,
- zagotovitev morebitnih dovoljenj in soglasij za delo svetovalne organizacije,
- dal na razpolago potredne podatke in dokumentacijo;
- varoval poslovne skrivnosti,
- svetovalcu plačal za opravljene svetovalne in ostale dodatne storitve,
- svetovalca sprotno obveščal o morebitnih spremembah, ki lahko vplivajo na nadaljnji potek svetovalne naloge.



## 8. NADZOR NAD IZVAJANJEM SVETOVALNE POGODBE

Pogodbeni stranki se dogovorita, da vsaka imenuje osebo, ki bo odgovorna za nadzor nad izvajanjem te pogodbe (nadzornik).

Za nadzornika s strani klienta se imenuje g. Stanko Tepej, univ.dipl.inž.elekt.

Klientov nadzornik nadzoruje svetovanje po pogodbi s strani klienta in daje svetovalcu navodila, skladno z določili te pogodbe.

S strani svetovalca se za nadzornika imenuje g. Uroš Ledinek, ki nadzoruje izvrševanje te pogodbe s strani svetovalca in poskrbi za izvedbo danih klientovih navodil.

Pogodbeni stranki imata pravico, da zamenjata svoja predstavnika za nadzor nad izvajanjem te pogodbe, vendar morata o tem druga drugo pisno obvestiti.

## 9. KONČNE DOLOČBE

Vse morebitne spremembe oz. dopolnitve pogodbeni stranki dogovorita z pisno aneksom k tej pogodbi.

Pogodba postane veljavna z dnem podpisa obeh pogodbenih strank.

Morebitne spore bosta pogodbeni stranki reševali sporazumno, v kolikor to ne bo mogoče, bo spor reševalo krajevno in stvarno pristojno sodišče.

Če svetovalac ne bo izpolnjeval obveznosti iz določil te pogodbe, lahko klient pisno odstopi od pogodbe v odpovednem roku 30 dni.

Pogodba je sestavljena v dveh (2) izvodih, od katerih prejme vsaka od pogodbenih strank po en (1) izvod.

Šoštanj, \_\_\_\_\_

Celje, \_\_\_\_\_

**TERMoeLEKTRARNA ŠOŠTANJ d.o.o.**

Direktor:

mag. Uroš Rotnik, univ.dipl.inž.str.

**SINERGIJA d.o.o.**

Direktor:

Uroš Ledinek