

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VESNA PETRAČ

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

VLOGA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V
RAČUNOVODSKEM PODJETJU

Vesna Petrač

POVZETEK

V strateškem managementu je treba videti sredstvo za povezavo delov podjetja v celoto. S tega vidika je orožje v borbi proti temu, da bi deli podjetja, njihovi delni cilji in strategije nadvladale podjetje kot celoto. Strateško načrtovanje, če je pravilno uporabljeno, je sredstvo za oblikovanje in usmerjanje podjetja, obenem pa skrbi za povezovanje posameznih poslovnih dejavnosti v podjetju v poslovno celoto. Poslovna enotnost je izjemno pomembna značilnost vsakega podjetja, ali in kako uspešno ter do katere mere jo uresničujemo, pa je precej odvisno od učinkovitosti strateškega managementa. Podjetja, če želijo biti uspešna, morajo biti danes v samem vrhu tehnološkega inoviranja, ne samo po svojih proizvodih ali storitvah, ampak tudi glede poslovnih sistemov, ki jih uporabljajo, in človeških virov, ki jih zaposlujejo.

Ključne besede: strateški management, politika podjetja, strategija, razsežnost strategije, management človeških virov.

POVZETEK

In strategic management is necessary to see the meaning of connecting all parts of the company. It is the weapon which prevents that the parts of the company might become overpowered over the whole company. Strategic planing, if it is used correctly, means a guidance for the company, and also takes care of connecting individual business activities in the company and in the whole company at the same time. Business cohesion is exceptionally important feature of every company, and how succesfully we are realising some degrees, it depends on efficiency of strategic management. Companies which wants to be succesfull should be today at the top of technological inovation, not only by it's products/services but also in business systems which the company is using and exploitation of human resources.

Key words: strategic management, business policy, strategy, dimension of strategy, human resources management

UDK: 005.5(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Strateški management.....	3
2.1	Oprelitev temeljnih pojmov	3
2.2	Politika organizacije in strateško načrtovanje.....	5
2.3	Ocenjevanje podjetja - SWOT analiza.....	6
2.3.1	Ocenjevanje prednosti in slabosti	7
2.3.2	ocenjevanje poslovnih priložnosti in nevarnosti.....	8
3	Razsežnosti strategije	10
3.1	Oprelitev pojma.....	10
3.2	Vrste strategij	13
3.2.1	Celovita strategija	13
3.2.2	Poslovna strategija	13
3.2.3	Funkcijska strategija	14
3.3	Politika podjetja	14
4	Management človeških virov kot strateški dejavnik.....	16
4.1	Vloga človeških virov	17
4.2	Management zaposlenih in obvladovanje organizacije.....	17
5	Strateški management v računovodskem podjetju	20
5.1	Predstavitev podjetja	20
5.2	SWOT analiza podjetja	20
5.3	Vizija podjetja	22
5.4	Poslanstvo podjetja	22
5.5	Cilji podjetja.....	22
5.6	Vidik dejavnosti podjetja.....	23
5.7	Vidik urejenosti podjetja	23
5.8	Vidik podjetja – sredstva.....	24
6	Intervju	26
7	Sklep.....	30
	Literatura.....	33
	Priloge.....	35

SLIKE

Slika 1: Delovna mesta zaposlenih.....	26
Slika 2: Spol zaposlenih	26
Slika 3: Starost zaposlenih	27
Slika 4: Stopnja izobrazbe zaposlenih.....	27

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Prednosti in slabosti obravnavanega podjetja	20
Preglednica 2: Priložnosti in nevarnosti obravnavanega podjetja.....	22

1 UVOD

Računovodska podjetja se vsakodnevno srečujejo s spreminjajočo se zakonodajo, s premoščanjem kadrovskih težav, z iskanjem novih poti zadovoljevanja vsakodnevnih zahtev strank in podobnim. Zviševanje konkurence med računovodskimi podjetji narekuje zniževanje cen računovodskih storitev oziroma slabšanje kakovosti računovodskih storitev.

Zaradi sprememb v tržnem okolju je propadlo že veliko podjetij, razloga za to pa sta predvsem neprepoznavanje sprememb in prepočasna reakcija na spremembe. Da bi se računovodska podjetja izognila vsem preprekam, morajo imeti dobro strategijo.

Ko govorimo o strateškem managementu se moramo zavedati, da enotne definicije strateškega managementa ni. Strateški management obsega strateško načrtovanje in izvajanje strateških načrtov organizacije.

Spreminjaje podjetja in njegov razvoj sta objektivna nujnost in prisila, izhajajoča iz želje in odločitve po obstajanju takega ali drugečnega podjetja. Iskanje strateških možnosti podjetja je zato iskanje možnosti za njegov razvoj. Pogosto je to iskanje povezano tudi z možnostmi za fizično rast podjetja (Belak 2002, 137).

Računovodska podjetja nudijo storitve večjemu številu naročnikov. Ti naročniki opravljajo različne dejavnosti in so različno veliki oziroma organizirani. Delo v računovodskem podjetju je potrebno ustrezno razporediti med zaposlene, kar zahteva določeno organiziranost. Poleg tega je pomembna tudi kadrovska struktura zaposlenih. Delavec v tovrstnem podjetju ponavadi opravlja dela za več naročnikov. Za manj zahtevna dela so običajno zaposleni knjigovodje.

Ljudje so srce vsakega poslovnega sistema in osrednji dejavnik produktivnosti. V podjetju ljudje nastopajo v eni ali več vlogah: kot delavci, inženirji, managerji in podjetniki. Temeljna, za ljudi v podjetju, je njihova sposobnost za delo, podprta s pridobljenim znanjem in voljo do dela, spodbujena z motivacijo.

Osnovni namen zaključne projektne naloge je izpostaviti pomen strateškega odločanja, vodenja in načrtovanja v računovodskem podjetju, katerega temeljni cilji vključujejo zagotavljanje hitrih, kakovostnih in cenovno ugodnih računovodskih storitev svojim strankam.

Cilj naloge je prikazati pomembnost strateškega managementa za majhna podjetja ter ugotoviti strateško razmišljanje vodilnih na področju managementa človeških virov v podjetju, na podlagi katerega bomo predlagali spremembe, ki bodo povečale konkurenčnost računovodskega podjetja in način poudarjanja kakovosti računovodskega podjetja na trgu, na katerem posluje.

Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge bodo metoda deskripcije in kompilacije, ki bosta v analitičnem delu temeljili na pregledu slovenske in tuje literature s področja obravnavane tematike. V nalogo bom vključila članke iz strokovnih revij in informacije s svetovnega spleta, ki so glede na izbrano temo primerne; kvalitativna metoda analize, s katero bom analizirala strategijo podjetja s pomočjo intervjuja.

Ta naloga temelji na virih in literaturi, vključno s tistimi v spletu. Poleg tega temelji na lastnih izkušnjah v zvezi z delovanjem v podjetju.

Na podlagi obstoječe literature, člankov in izkušenj iz prakse se bom omejila na delovanje in organiziranost računovodskega podjetja z vidika zaposlenega v podjetju.

2 STRATEŠKI MANAGEMENT

Proizvodna in podjetniška vloga sta zgodovinsko najstarejši dejavnosti, saj človek dela že v vsej svoji razvojni zgodovini, podjetja pa so ljudje ustanavljali že davno, ko so menjavali proizvodne presežke za lastne potrebe v naravnem gospodarstvu. Menedžerske proizvodne vloge pa so se začele razvijati šele ob koncu 19. stoletja (Nemec 2005, 123). Ko govorimo o strateškem managementu, se moramo zavedati, da enotne definicije strateškega managementa ni. Strateški management naj bi bil proces ravnanja z vsemi razpoložljivimi viri podjetja na tak način, da bo podjetje razvilo neko konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji, saj je podjetje na dolgi rok uspešno le, če nekaj počne bolje od konkurence. Celoten proces strateškega managementa avtorji razdelijo na posamezne stopnje oziroma naloge, ki jih lahko razdelimo v pet skupin (Čadež 2006, 23):

- »določitev vizije, poslanstva in strateških ciljev podjetja,
- analiza priložnosti in nevarnosti iz okolja ter analiza prednosti in slabosti v podjetju, razvoj strategije in strateških planov,
- uresničevanje strategije,
- kontrola uresničevanja strategije in strateška kontrola.«

Spremembe v okolju in podjetju vedno poskrbijo, da je vizijo, cilje, strategijo in aktivnosti za njeno uresničevanje potrebno stalno preverjati, spremeniti po potrebi ali zamenjati. Prihodnost je nepredvidljiva, zato je reagiranje na spremembe normalen in nujen del procesa strateškega managementa. Proces se stalno ponavlja, se nikoli ne prekine, saj je podjetje vedno znova soočeno z izbiro – nadaljevati ali spremeniti vizijo, strategijo ali postopke njenega uresničevanja. Strateška kontrola je zato hkrati konec in začetek cikla strateškega managementa (Čadež 2006, 23).

2.1 Opredelitev temeljnih pojmov

Za razumevanje strateškega managementa moramo poznati nekatere ključne pojme.

Vizija je eden ključnih elementov strategije, saj podjetje z njo določi svojo naravnost v prihodnost. Vizija opredeljuje razloge za obstoj podjetja ter videnje o naravnosti in dejavnosti podjetja v prihodnosti. Prežemajoči sestavini vizije sta temeljna zamisel o organizaciji, ki obsega temeljne vrednote in temeljni namen, ter videnje prihodnosti, ki je prepričljiva podoba organizacije v daljšem obdobju in temelji na vizionarskih smotrih. Prva naloga direktorja podjetja je opredeliti *vizijo* oziroma *poslanstvo podjetja*. O potrebi po preoblikovanju vizije govorimo največkrat v podjetjih, ki so v akutni krizi, medtem ko gre v podjetjih, ki dosegajo dobre poslovne rezultate, praviloma za vprašanje opredeljenega poslanstva (misije) podjetja. Fenomen vizije in poslanstva je nekaj, kar je v podjetniški praksi prisotno šele dobrih zadnjih dvajset let. Postaja pa vse bolj uveljavljeno prepričanje in

podjetniška praksa, da si mora podjetje izoblikovati tako vizijo kot poslanstvo. Potreba po oblikovanju vizije lahko izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju jutrišnjega podjetja, kar navadno pomeni ustvarjanje pogleda na to, kaj bodo resnično čez nekaj let želeli imeti odjemalci in uporabniki proizvodov/storitev podjetja. Tudi potreba po spremembi kulture podjetja, katera naj odpre pot potrebnim spremembam v podjetju v smislu vzpostavitve novih vzorcev razmišljanja in obnašanja, ki bodo omogočili mobilizacijo zaposlenih na novih temeljih, je pogosta osnova za oblikovanje vizije podjetja. Oblikovanje vizije je vedno povezano z domišljijo posameznika, običajno lastnika podjetja. Gre za podjetniško zaznavo, ustvarjalnost in slog vodenja. Pri oblikovanju vizije podjetja je nujno prisotna podjetniška zaznava, ki jo odlikuje želja po dosežkih, usmerjenost v cilje, osredotočenost za poslovne priložnosti, prevzem dobro preračunanega tveganja, sposobnost za reševanje problemov, uporaba notranje povratne kontrole in zanesljivost osebnosti, ki je nosilec te zaznave (Pučko 2008, 19).

Poslanstvo podjetja je kratek opis vzroka ali namena poslovanja podjetja. Običajno vsebuje podatke o tem, kakšne izdelke/storitve nudi in na katerih trgih. Poslanstvo je izjava o tem, kaj smo in kaj delamo (Čadež 2006, 23). Zakaj je poslanstvo pomembno? Zato, ker izraža namen ali razlog za obstoj podjetja. Dobro predstavljeno poslanstvo sporoča temeljni namen, po katerem se podjetje razlikuje od ostalih sorodnih podjetij in razkriva bistvo podjetniške aktivnosti skozi izdelke in storitve, ki jih ponuja, in predstavlja trge, ki so jim izdelki in storitve namenjeni (Močnik 2005, 10). Programi podjetja skupaj tvorijo poslanstvo podjetja, ki je okvir programov, katere izvaja podjetje. Podjetje naj ima v poslanstvu programe, ki obetajo kar največjo konkurenčnost in privlačnost tržišča (Tavčar 2000, 137).

Vizija naj bo dolgoročna in trajna usmeritev podjetja in naj obsega splošno vsebinsko zamisel in maloštevilne *smotre*, najbolj temeljne in dolgoročne cilje podjetja. Smoter je konkretna sestavina vizije, je dolgoročen in malo spremenljiv. Smotru so podrejeni cilji, ki naj bodo primerni za udejanjenje, opredeljeni glede obsega in vsebine, časovnega poteka in izvajalcev in sredstev. Dobri smotri in cilji naj bodo (Tavčar 2005, 152):

- merljivi; le doseganje merljivih ciljev daje zadovoljstvo nad dosežkom. Merljivost je predpogoj za obvladovanje podjetja – česar ne moremo meriti, tega ne moremo obvladovati;
- dosegljivi; ljudje se zavzemamo le za realne, dosegljive cilje. Nedosegljivi cilji niso privlačni;
- spodbudni; ljudje se zavzemamo za cilje, ki nam obetajo izpolnitev naših interesov;
- skladni: smotri in cilji tvorijo hierarhijo; podrejeni cilji morajo biti v skladu z nadrejenimi.

Cilj govori o tem, kam je organizacija namenjena in kdaj želi priti tja. Cilji morajo vedno vsebovati tudi časovno prvino, saj bi bili tako rekoč brez pomena. Strategije skupaj s smotri in cilji tvorijo politiko organizacije. Strateško načrtovanje torej le ni oblikovanje strategije podjetja, saj moramo upoštevati še kulturo, sredstva, strukturo, dejavnost in ne nazadnje tudi

spremembe v okolju. Cilj je preprosto – stanje, ki ga želimo doseči in se razlikuje od rezultata, ki označuje stanje, katerega smo ga dosegli. Primerjava med ciljem in rezultatom se v praksi pogosto izkorišča za ugotavljanje uspešnosti, vendar pa preseganje cilja ne pomeni vedno večje uspešnosti (Lipičnik 2002, 20).

Strategija je način, s katerim organizacija uresničuje svoje smotre, ki so temeljni in trajni cilji organizacije ter skupaj s podrejenimi cilji tvorijo hierarhijo ciljev organizacije; smotri in cilji naj bodo merljivi – čeprav so prvi splošnejši, slednji pa konkretnejši.

Strateško načrtovanje je detajlna specifikacija tako smotrov in ciljev, kot tudi strategij za dosego teh smotrov.

2.2 Politika organizacije in strateško načrtovanje

Upravljanja in poslovođenja podjetja v današnjem dinamičnem in turbulentnem okolju ni brez zavestnega usmerjanja današnje in bodoče dejavnosti podjetja. Nenehno se moramo spraševati, kje smo in kje bomo, če ne bomo v svoji dejavnosti ničesar spreminjali, čez leto, dve ali pet. Bomo z rezultatom zadovoljni? Če ne, kaj moramo storiti? Očitno je, da je potrebno delo in razvoj podjetja nekako uravnati. Za to so odgovorni upravljavci in poslovodstvo podjetja, ki oblikujejo politiko podjetja in v ta namen planirajo. Politiko je mogoče opredeliti kot usmerjanje človekove dejavnosti v določeni smeri zaradi doseganja določenega cilja. V tem okviru splošnih opredelitev je treba razumeti politiko podjetja kot izhodiščno in trajno ustvarjalno dejavnost, s katero se za neko podjetje išče, opredeljuje zamisli, smotre, temeljne cilje razvoja in dela, nato pa opravlja usmerjanje aktivnosti k njihovi dosegi. Gre predvsem za oblikovanje zamisli celotnega podjetja, smotrov, temeljnih ciljev, strategij, organizacijskih struktur, pravil ciljnega obnašanja in ključnih področij poslovne uspešnosti.

Ko govorimo o odnosu med planiranjem in politiko podjetja, lahko govorimo vsaj o treh šolah, glede na interpretacijo tega odnosa (Pučko 2008, 8):

Prva, evropsko kontinentalna šola, vidi v planiranju konkretizirano in določeno politiko podjetja. Pri tem politika postavlja cilje in smer prihodnjega razvoja podjetja. Politika je po gledanju te šole izhodišče za planiranje, ki ima nalogo izvesti poslovno-politične odločitve z vnaprej zamišljeni sredstvi in ukrepi. Politika podjetja je tu celota odločitev, ki podjetje in njegovo delo določa.

Druga je anglo-ameriška klasična šola poslovođenja. Pri njej pomeni politika podjetja splošna določila ali dogovore, ki dajejo splošno smer in omejitve poslovnemu odločanju in upravljalno-poslovodnemu delovanju nasploh. Planiranje določa politiko za določeno prihodnje obdobje. Aktivno modelira vse elemente prihodnjega procesa reprodukcije v podjetju, nudi navodila za akcijo, sredstva za izvajanje in pripomočke za odločanje.

Tretja šola je realistična in gleda na politiko podjetja in planiranje kot na dve samostojni disciplini s skupnimi problemi in rešitvami. Planiranje je tu najučinkovitejša metoda za opredelitev politike podjetja za določeno časovno obdobje. Realno je namreč gledati na politiko in na planiranje kot na dve vzporedni aktivnosti, ki se prepletata, stojita enkrat ena drugi v podrejenem razmerju, drugič obratno, odvisno od njunih časovnih razsežnosti in ravni v podjetju. Politika v praksi je včasih nadomestek planiranja zaradi stroškov, ki bi jih izvedba procesa planiranja povzročila. Politika v praksi pogosto izključuje nekatera področja iz planskih analiz, saj delno izvira in gradi na tradiciji in izkušnjah.

Glede na rečeno je mogoče trditi, da je razmerje med planiranjem in politiko v podjetju vsaj dvojno, saj planiranje obsega oblikovanje politike in planiranje dela/razvoja podjetja; planiranje dela in razvoja podjetja pa je tudi sredstvo za uveljavitev določene politike podjetja. Na daljši rok pa lahko rečemo, da vse manj je razlik med politiko in planiranjem v podjetju, tem daljše časovno obdobje gledamo (Pučko 2008, 9). V nadaljevanju naloge bom upoštevala tretjo šolo poslovedenja – to je realistično, ki gleda na politiko podjetja in planiranje kot na dve samostojni znanstveni disciplini, z množico skupnih problemov in rešitev.

2.3 Ocenjevanje podjetja - SWOT analiza

Najbolj poznana tehnika za oceno notranjega in zunanjega okolja podjetja je SWOT analiza (S-strengths, W-weakness, O-opportunities, T-threats), slovenski prevod pa je PSPN (prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti). Rezultat SWOT analize je list papirja, na katerem so našteje notranje prednosti in slabosti podjetja ter nevarnosti in priložnosti iz zunanjega okolja podjetja. Iz zunanjega okolja so zlasti pomembne informacije o konkurentih in kupcih (Čadež 2006, 26).

V ekonomski stroki je precej razširjena teza, da je opredelitev problema v situaciji najtežja faza v procesu odločanja. S to fazo iščemo in zaznavamo strateške probleme konkretnega podjetja. Gre za celovito strateško oceno podjetja. Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja. Prijemi tega ocenjevanja so različni, tako v majhnih in večjih podjetjih. Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti tudi z analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, tudi imenovano SWOT analizo, PSPN analizo ali imenovano tudi celovito analizo podjetja. Taka analiza se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanje: kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti prodaje, tržni delež podjetja itd.) so (Pučko 2008, 51):

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence?

2.3.1 Ocenjevanje prednosti in slabosti

Analiza notranjega okolja podjetja se nanaša na podjetje samo. Prednosti in slabosti so za razliko od zunanjih spremenljivk pod nadzorom managementa. Osnovni cilj strateškega managementa je kombinirati vse notranje vire v podjetju tako, da bo podjetje dolgoročno imelo konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji (Čadež 2006, 26). Dobljeni odgovori na zastavljena vprašanja – smo boljši ali slabši od planiranih vrednosti ter boljši ali slabši od dosežkov konkurence nas silijo naprej v iskanje posebno uspešnih ali neuspešnih procesov v podjetju. Dobiti želimo odgovore na vprašanje: katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski itd.) so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti?

Odgovore na to vprašanje iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. To ocenjevanje lahko izvedemo na različne načine. Za ocenjevanje npr. *tehnološke podstrukture* upoštevamo sestavine, kot so lokacija in število obratov podjetja, njihova velikost in starost delovnih naprav v njih, stopnja avtomatizacije, razpoložljivost surovin in materialov, kakovost in razpoložljivost delovne sile, kakovost logističnih sistemov, odstotek izmeta, kakovost nabavne službe idr. Pri ocenjevanju *raziskovalno-razvojne podstrukture* lahko raziskujemo sestavine, kot so raziskovalno-razvojni kadri, stopnja opremljenosti z raziskovalno opremo, rezultati pri razvijanju novih proizvodov, raven financiranja razvojno-raziskovalnega dela, kakovost sistema kontrole stroškov, število pridobljenih patentov itd. Pri ocenjevanju *podstrukture financiranja* se običajno raziskuje finančna razmerja. Najpomembnejša so razmerje med tujimi in lastnimi viri sredstev, delež tujih virov v vseh virih sredstva, kazalci plačilne sposobnosti, razmerje med denarnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, kazalci obračanja vseh poslovnih in obratnih sredstev idr. *Kadrovska podstrukturo* lahko ocenjujemo glede na število in kakovost posloводства, glede na število in kakovost razpoložljive delovne sile, glede na izobrazbeno, poklicno, starostno in spolno strukturo, glede na fluktuacijo kadra itd. (Pučko 2008, 54–56).

Ključni podatki in informacije za celovito oceno podjetja so (Pučko 2008, 52):

- Proizvodi/storitve: Katere proizvode/storitve kupci potrebujejo? Kateri so naši najbolj iskani proizvodi/storitve? So proizvodi/storitve novi/zastareli? Smo konkurenčni? Kakšno vrednosti dodajamo? Kateri so naši najbolj donosni proizvodi/storitve?
- Odjemalci: Na katerih trgih smo prisotni? Katere nove trge naj bi osvojili? Kakšno je mnenje naših kupcev o nas? Kaj po njihovem mnenju delamo dobro/slabo?
- Cene: Kako oblikujemo naše cene? Kdaj smo jih nazadnje ocenjevali? Kakšna je konkurenčnost naših cen?
- Zmogljivosti: Jih imamo dovolj? Poznamo razpoložljive zmogljivosti v panogi? Nadziramo produktivnost in zastarevanje?
- Finance: Kakšne vire sredstev uporabljamo? Kakšnim tveganjem smo izpostavljeni? Koliko nadziramo naša denarna sredstva, terjatve, zaloge in obveznosti?

- Odločanje: Katere odločitve so za naše podjetje kritične? Kdo sprejema odločitve in na kakšni osnovi? Ali imamo prave informacije? Kako lahko odločanje izboljšamo?
- Donosnost: Kakšna je primerjava s panogo?
- Kadri: Kaj vemo o kadrih glede starosti, sposobnosti, fluktuacije in upokojevanja? Primerjava našega programa ugodnosti za zaposlene s tistim v konkurenčnem podjetju. Kako gledajo zaposleni na naše podjetje?
- Nevarnosti: Kaj lahko naredimo, če pride do sprememb pri naših proizvodih/storitvah, kupcih, konkurentih, ključnih kadrih, lokaciji, virih dobave?

S takim ocenjevanjem podstruktur ugotavljamo tudi strateško pomembne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja v preteklosti, saj nam prikaz ocenjenih posameznih sestavin vsake podstrukture podjetja posebej to že zelo dobro pokaže (Pučko 2008, 54–56).

2.3.2 Ocenjevanje poslovnih priložnosti in nevarnosti

Analiza zunanjega okolja zajema vse spremenljivke izven podjetja, ki niso pod neposredno kontrolo managementa. Spremembe v zunanjem svetu so zaradi hitrega tehnološkega napredka vse hitrejše in nepredvidljive. Ena od nalog strateškega managementa je predvideti nevarnosti oziroma priložnosti, ki jih bodoče spremembe v okolju lahko predstavljajo za podjetje. Osnovni cilj je predvideti, kako bo povpraševanje po sedanjih oziroma novih izdelkih/storitvah, to pa predstavlja temelj za postavitev plana. Okolje predstavlja širše okolje in ožje okolje. Širše okolje zajema naravno, ekonomsko, tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje. Ožje okolje pa zajema tiste silnice, ki imajo neposreden vpliv na podjetje in na katere podjetje v določeni meri lahko vpliva. To so predvsem dobavitelji, konkurenti in kupci. Prav privlačnost panoge je najpomembnejša določljivka dolgoročne dobičkonosnosti podjetja, nanjo pa vpliva pet silnic, ki določajo privlačnost panoge: pogajalska moč dobaviteljev in kupcev, rivalstvo med obstoječimi podjetji, nevarnost substitutov in grožnja vstopa novih konkurentov.

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojnih dogodkov v okolju podjetja oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega sedanjega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Izdelava ocen in profilov poslovnih priložnosti in nevarnosti lahko temelji v osnovi na različnih metodah: viharjenju možganov, metodi delfi (anketiranje posameznih izvedencev ali celega tima) idr. Ocenjevanje lahko opravimo v več ciklih, kateri omogočajo, da posameznikove ocene dozoriijo. Osnovni namen, katerega zasledujemo, je naslednji (Pučko 2008, 59):

- na osnovi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti podjetja ugotoviti najbolj verjetne prihodnje poslovne priložnosti in nevarnosti, katerim utegne biti podjetje izpostavljeno,
- ugotoviti osnovne razvojne probleme podjetja, s katerimi se bo podjetje moralo spoprijeti,
- ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja.

3 RAZSEŽNOSTI STRATEGIJE

Najpomembnejše vprašanje je, zakaj ustvariti strategijo. Prvi razlog je seveda ta, da želimo povečati kapitalski dobiček, povečati dobiček podjetja, povečati količino zasluženega denarja na količino porabljenega. Strategija je usmerjena v povečevanje števil, dobička. Drugi razlog za ustvarjanje strategij je ponovno pozicioniranje podjetja v odnosu do konkurence, izkoriščanje tržnih priložnosti, osvajanje tržnih niš, odpiranje novih trgov. Namen oblikovanja in izvajanja strategije je izboljšanje in utrditev položaja podjetja v primerjavi s konkurenco (Tracy 2000, 22).

3.1 Opredelitev pojma

Strategija je v praktičnem pomenu način za doseg ciljev. Če gre za večje spremembe v okolju, pa tudi v podjetju, pa so za odziv nanje potrebne strategije in strateško odločanje, s katerim opredelimo strateške cilje, poskrbimo za smotno razporeditev sredstev in izberemo ustrezne postopke za doseg ciljev. Če ne gre za burne spremembe, pravzaprav ni ostre meje med pravili obnašanja in tipičnimi strategijami, ki so neke vrste vzorci vedenja, ki jih je mogoče prilagajati situacijam. Če so spremembe velike in burne, pa je potrebno ustvarjalno oblikovanje strategij (Kralj 2000, 40).

Podjetje mora pri strateškem planiranju razviti strategije odpravljanja planskih vrzeli. Strategija dobesedno pomeni »generalova umetnost«. Pojem izhaja iz stare grščine, kjer pomeni strategos general. Strategijo opredeljujejo različni avtorji različno. Lahko jo imenujemo povezovalni vzorec odločitev v podjetju; sredstvo oblikovanja namena organizacije v smislu opredelitve njenih dolgoročnih ciljev; opredelitev konkurenčne arene podjetja; odgovor na zunanje priložnosti in nevarnosti ter notranje prednosti in slabosti, obenem pa tudi sredstvo za doseg konkurenčne prednosti podjetja. Na osnovi gornjih imenovanj pa lahko preprosto rečemo, da lahko s strategijo razumemo vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če jo bomo uresničili, doseči strateške cilje. V tem smislu obsega strategija množico izvedenih ciljev in poslovnih politik, kar vse pomeni določene omejitve za prihodnje delovanje in poslovno odločanje (Pučko 2008, 88–89).

Kaj vsebuje strategija? Odgovarja na vprašanja, kot na primer: kako povečati obseg proizvodnje, kako zadovoljiti stranke, kako premagati tekmece, kako se odzivati na spremembo tržnih pogojev, kako doseči strateške cilje? Sama podjetja se odločajo o tem, ali bodo širila svoje poslovanje s pomočjo prevzemov ali s skupnimi naložbami in strateškimi partnerstvi ali notranjo rastjo. Nekatera podjetja se odločijo postati vodilna glede nizkih stroškov, drugim je pomembna prepoznavnost lastnosti njihovih izdelkov oziroma storitev, spet druga podjetja se odločijo za zadovoljevanje potreb ožjega segmenta trga ali pa se usmerijo k širšemu trgu. Pri izbiri strategije si managerji postavljajo vprašanja – ali naj podjetje deluje v eni sami panogi? Ali naj zadovoljujemo širok segment potrošnikov ali le

tržno nišo? Razvijati ozko ali široko proizvodno linijo? Graditi konkurenčnost na nizkih stroških? Strateški managerji primerjajo različne možne strategije tako, da ugotavljajo, katera od njih ima največ potenciala, da z njo podjetje doseže zastavljene cilje in višjo donosnost. Strateško razmišljanje managerjev je sposobnost zaznavanja različnih strategij, ki bodo ustvarile trajno konkurenčno prednost (Močnik 2005, 17).

V preteklosti usklajevanje zaposlenih s strategijo ni bilo ključnega pomena. V času popolnega razmaha revolucije pa so podjetja razgradila zapletene delovne operacije na zaporedja veliko preprostejših delovnih nalog. Industrijski inženirji in managerji so izdelali učinkovite delovne metode za vsako nalogo in uvedli standarde uspešnosti. Delavci so tako opravljali eno in isto delovno nalogo ter razvijali spretnosti in sposobnost za brežhibno delo. V takem okolju zaposlenim ni bilo treba razumeti in izvajati strategije. Vse, kar so morali narediti, je bilo, da so dobro opravljali delovne naloge, ki so jim bile naložene. Danes je ta način dela tako rekoč popolnoma preživet. Da bi organizacije dosegle svoje cilje – ne glede na to, ali prodajajo izdelke ali opravljale storitve, ali so javne ali zasebne, pridobitne ali nepridobitne –, morajo svoje udeležence uskladiti s strategijo. Delo, ki ga opravljamo danes, je večinoma umsko, ne fizično. Avtomatizacija in produktivnost sta zmanjšali odstotek ljudi v organizaciji, ki opravljajo tradicionalne delovne naloge. Veliko zaposlenih samostojno opravlja delovne naloge na področju tehničnega oblikovanja, razvoja izdelkov, trženja, odnosov s strankami, managementa in uprave. Lahko bi torej rekli, da so današnje organizacije soočene z izzivom, kako osvojiti srca in duše vseh svojih zaposlenih. Celotni delavci, ki so neposredno vključeni v proizvodnjo in opravljanje storitev, si morajo prizadevati za nenehno izboljševanje kakovosti, zmanjševanje stroškov in skrajšanje časov obdelave, da izpolnijo pričakovanja strank in držijo korak s tekmeči. Zaposleni morajo razumeti, kdo so njihove stranke, da lahko najdejo inovativne, nove načine ustvarjanja vrednosti zanje. Samo dobro opravljati svoje delo, kot je še veljalo pred kratkim, najbrž ne bo več dovolj. Ugotovljeno je nekaj ključnih smernic, ki zahtevajo dosledno usklajevanje zaposlenih s cilji organizacije (Kaplan in Norton 2001, 233):

V mnogih podjetjih je merjenje zadovoljstva zaposlenih postalo uveljavljena praksa, vendar pa zadovoljstvo ni isto kot zvestoba. Zaposleni lahko menijo, da so dobro plačani ter da podjetje z njimi lepo ravna, toda to še ne pomeni, da razumejo cilje, ki si jih je organizacija zastavila.

Podjetja lahko trdijo, da so njihovi zaposleni največje bogastvo, toda če primerjamo, kako pogosto pregledujejo in preverjajo svoja fizična sredstva ter ozračje in sposobnosti zaposlenih, lahko ugotovimo, da jim fizična sredstva pomenijo veliko več od znanja ter sposobnosti zaposlenih.

Vsi zaposleni niso enako pomembni; tisti, ki delajo na sedežu podjetja, tisti, ki delajo kot managerji, in tisti, ki delajo v neposrednem stiku s strankami. Katera skupina najbolj neposredno vpliva na izkušnje strank in odnose z njimi? Kateri skupini je potrebno dati najprivlačnejši sistem nagrajevanja in mora biti deležna največ izobraževalnih programov in

programov usposabljanja? Običajno sta odgovora na ti dve vprašanji popolnoma različna od podjetja do podjetja.

Nekatera podjetja se poskušajo naučiti, kako svoje stranke neposredno vključiti v nagrajevanje in usposabljanje svojih ključnih zaposleni.

Organizacija lahko opredeli strateške pobude, zasnovane za premostitev razkoraka med raztegljivimi cilji in trenutno uspešnostjo. Tako zagotovi znanje, orodja in sredstva za doseg ciljev ter odpravi ovire, tako da vsa svoja sredstva in dejavnosti osredotoči in uskladi s strategijo za nadpovprečno uspešnost poslovanja. Zaposleni so se tako bolj pripravljeni zavezati ciljem, saj vidijo povezave in pobude, ki omogočajo njihovo izpolnjevanje (Kaplan in Norton 2001, 363).

Strateško usmerjene organizacije dobro razumejo pomen vključevanja zaposlenih v strategijo in njihovega usklajevanja z njo, saj so zaposleni tisti, ki jo bodo izvajali. Danes se podjetja obračajo tudi na zaposlene na najnižjih ravneh, ko iščejo nove zamisli, upoštevajo pa tudi informacije o novih tržnih priložnostih ali konkurenčnih nevarnostih.

Majhne organizacije svojih ciljev in strategij navadno nimajo zapisanih, kar pa lahko predstavlja problem v organizaciji, saj se cilji in strategije obnesejo le v enostavnih in preglednih podjetjih oziroma okoliščinah. Zato je priporočljivo, da vodstvo manjših organizacij cilje in strategije snuje v mislih, zapiše pa toliko, da s tem zagotovi pomnjenje teh ciljev in strategij ter da se seznanijo vsi sodelujoči v organizaciji.

Znano je, da je uspešno strategijo nemogoče zasnovati brez vnaprej določenih ciljev. Cilji so lahko kratkoročni (do 1 leta), srednjeročni (do 5 let) ter dolgoročni (nad 5 let).

Za uspešno strategijo si moramo vnaprej zastaviti tako kratkoročne kot tudi srednjeročne in dolgoročne cilje. Cilji so osnova, na katerih temelji strategija, zato morajo biti dobro določeni, merljivi in uresničljivi. Ko smo zastavili cilje, moramo zasnovati strategijo, ki nas bo vodila do uresničevanja teh ciljev. Dobra strategija je strategija, ki se prilagaja spremembam znotraj in zunaj podjetja - in za dolgoročni strateško določeni uspeh moramo svoje cilje in strategije ves čas prilagajati spremembam v okolju, kar sem že večkrat omenila.

Izvajanje strategij v malem podjetju se od izvajanja strategij v velikem podjetju razlikuje predvsem v tem, da v malih podjetjih lastnik (manager) sam pripravi strategijo in je tudi sam izvajalec le-te, medtem ko v velikih podjetjih zaposlujejo managerje, ki pripravijo strategijo podjetja. Prav zato pa je izvedba strategij v malih podjetjih precej otežena, saj so lastniki (managerji) prezaposleni in zato zanemarjajo pripravo in izvedbo strategije podjetja.

3.2 Vrste strategij

Strategije razvrščamo na celovite, poslovne in funkcijske.

3.2.1 Celovita strategija

Celovita strategija se ukvarja s priložnostmi, na osnovi katerih podjetje lahko maksimira svojo dolgoročno donosnost tako, da vstopa še v druge panoge (Močnik 2005, 18).

Nanaša se na raven celotnega podjetja in mora odgovoriti na naslednja vprašanja (Čadež 2006, 17):

- V katerih panogah, na katerih trgih bo podjetje nastopalo?
- Kako naj diverzificirano podjetje izboljša uspešnost posameznih strateško poslovnih enot?
- Kako naj podjetje alocira finančna in druga sredstva med strateško poslovnimi enotami?
- Kako naj podjetje doseže sinergijo med strateško poslovnimi enotami, ki se ukvarjajo s sorodno dejavnostjo?

Tovrstne, celovite strategije so primerne za podjetja, ki nameravajo ali nastopajo v različnih panogah in so običajno velika. Nastopajo lahko v različnih panogah z dvema glavnima pristopoma – z navpično integracijo (podjetje ne opravlja samo ene aktivnosti v verigi vrednosti) ali pa z diverzifikacijo; to je širitev v panoge, ki ne sodi v osnovno verigo vrednosti podjetja. Poznamo štiri tipe diverzifikacije: en proizvod, en dominantni proizvod, diverzifikacija v sorodne panoge in diverzifikacija v nesorodne panoge.

3.2.2 Poslovna strategija

Poslovna strategija se ukvarja s konkurenčnostjo poslovne enote na trgu, pri tem pa so lahko uporabljene različne strategije. Poslovna enota želi npr. imeti najnižje stroške; ali se odloči za strategijo diferenciacije ali pa lahko kombinira obe strategiji (Močnik 2005, 18).

Je strategija poslovanja z določeno skupino proizvodov/storitev, ključni namen te strategije pa je zgraditi/izboljšati dolgoročni konkurenčni položaj na trgu. Smisel te strategije je v izbiri takih poslovnih aktivnosti, da bo kupec v proizvodu/storitvi zaznal zanj višjo vrednost. Če je podjetje sposobno to vrednost kupcem posredovati bolje kot konkurenca tudi dolgoročno, potem govorimo o ohranljivi konkurenčni prednosti. Namen tovrstne strategije je preprosto – biti drugačen od ostalih podjetij, kar pomeni razvoj formule, kako bo podjetje konkuriralo, kakšne cilje si bo postavilo, njen namen pa je ustvariti ubranljiv položaj v panogi, ki bo omogočal soočenje z vsemi konkurenti in ustvarjal visok donos. Za doseg tega cilja je več možnosti, ki se lahko uporabljajo posamično ali v kombinaciji (Čadež 2006, 19):

Stroškovno prvenstvo; je strategija oz. zmožnost proizvajati proizvode z nižjimi stroški proizvodnje, zaradi njih lahko zaračuna cene, ki so nižje od konkurence, a kljub temu posluje z dobičkom.

Stroškovno osredotočenje; je podobna strategija, vendar se podjetje ne osredotoči na masovno proizvodno za različne segmente, ampak na oskrbo določene tržne niše.

Strategija diferenciacije; temelji na kakovostnih proizvodih z posebnimi značilnostmi in dodatnimi storitvami, za katere so kupci pripravljeni plačati višjo ceno.

Osredotočena diferenciacija, ki pomeni, da se podjetje s tako strategijo usmeri samo v določeno tržno nišo.

3.2.3 Funkcijska strategija

Funkcijska strategija je usmerjena v izboljševanje in učinkovitost aktivnosti znotraj podjetja, kot je na primer na področju proizvodnje, trženja, materialnega poslovanja, razvoja novih izdelkov ali storitev (Močnik 2005, 18).

Nanaša se na posamezne aktivnosti, poslovne procese ali oddelke znotraj strateških poslovnih enot. Glavni namen tovrstne strategije je podpiranje uresničevanja poslovne strategije in doseganje konkurenčne prednosti podjetja. Osredotoča se na izboljšavo posameznih sposobnosti, ki lahko, če so pravilno izpeljane, vodijo do doseganja konkurenčne prednosti podjetja. Funkcijske strategije se ukvarjajo z aktivnostmi in procesi v raziskavah in razvoju, proizvodnji, trženju, storitvah za kupce, distribuciji, financah, managementu človeških virov ipd. Pogosto se zgodi tudi, da so funkcijske strategije v konfliktu med seboj, ko si na primer tržniki želijo velik spekter proizvodov, proizvodnja pa ožji spekter (Čadež 2006, 21).

3.3 Politika podjetja

Lastniki ustanovijo podjetje in vanj vložijo sredstva (finančna, materialna, znanje, ugled), da bi imeli od njih večje primerne koristi. Vložena sredstva začnejo prinašati koristi večinoma šele čez nekaj časa, vložek se marsikdaj izplača šele nekaj let pozneje. Zato lastniki pričakujejo, da managerji obvladujejo podjetje tako, da bo dolgoročno uspešno delovalo. Prva stopnja v obvladovanju je načrtovanje – ne le sprotno, temveč za bolj ali manj oddaljeno prihodnost. Bolj kot je prihodnost oddaljena, manj vemo o njej. Z racionalnim analiziranjem lahko le predvidimo bližnja dogajanja. Izkušnje morda omogočajo dolgoročnejši vpogled, saj je dosti dogajanj v času ponavlja – gospodarski cikli, moda, okoliščine v naravi. Dlje pa seže le ustvarjalnost – nove zamisli za delovanje v prihodnosti. Večinoma ni vprašanje – načrtovanje da ali ne. Gre predvsem za podrobnost in načrtovanje na papirju ali v mislih. Načrt za prihodnost ne pomeni veliko papirja, temveč usmeritev in obveznost, ki jo poleg

managamenta osvoji kar največ sodelavcev. Če je načrt premalo podroben, se lahko spremeni v miselni oklep in zavaja na napačno pot. Načrt opredeljuje smeri razvoja in porabo sredstev.

Ker obsega delovanje podjetja in njegovih udeležencev nepregledno in neobvladljivo množico sestavin in dejavnikov, katerih ni mogoče zanesljivo napovedovati v prihodnost, ter vzročnih povezav med njimi, je dobro izbrati poenostavljeno miselno podobo najpomembnejših sestavin delovanja podjetja. Obnese se podoba, ki obsega cilje (vnaprej zamišljen rezultat) in doseganje ciljev – strategijo (celota vseh ciljev in dejavnosti za njihovo doseg). Skupno ime za doseganje ciljev je strategija, skupno ime za cilje in za doseganje ciljev (strategijo) pa politika organizacije. Smoter ali temeljni cilj je namera, ki jo uresničimo s strategijo, katera obsega dejavnosti za doseg ciljev, urejenost za doseg ciljev in sredstva za to.

Dejavnosti podjetja za doseg ciljev imajo dve temeljni sestavini: poslanstvo podjetja in usmeritev dejavnosti podjetja, ki opredeljuje koncepte, po katerih podjetje izvaja svoje dejavnosti, uokvirjene v poslanstvo. Gre za dolgoročno ali kratkoročno naravnost, za rast ali vztrajanje pri obsegu, prevzemanje večjih ali manjših tveganj in usmerjenost v ožje ali širše okolje. Urejenost podjetja (organiziranost) ima za doseg ciljev tri ključne sestavine: struktura podjetja; sistemi v podjetju (sistem na načrtovanje/nadziranje, informacijski sistem in sistem za management sodelavcev); procesi v podjetju.

Osnovni model politike podjetja nima časovne razsežnosti. Snovanje novih temeljnih zmožnosti in uresničevanje teh zmožnosti v novih programih podjetja mnogokrat zahteva tudi več let – potrebna je tudi trajna oskrba s sredstvi. Poleg kratkoročne, sprotne razsežnosti politike kaže torej upoštevati tudi srednjeročno – časovno tako prostrano, da je v njej mogoče dokončati sedanje načrte, ki so temelj novih zmožnosti in programov. Tedaj ostane odprtih več vprašanj – prvo je delitev sredstev (naložb, kadrov, prostora ipd.) med srednjeročno načrtovane nove temeljne zmožnosti in programe; morda je med njimi celo kaj, kar ne sodi v dolgoročno dejavnost podjetja. Drugo je očitno precej trajna opredelitev okvira dejavnosti podjetja in tretje – kultura podjetja. Tako nastane okvirni model politike, ki ima tri časovne razsežnosti – kratkoročno (sprotno), srednjeročno (razvojno), dolgoročno (temeljno). Vsaka od teh razsežnosti obsega dejavnosti, urejenost in sredstva.

Okvirni model politike torej obsega (Biloslavo 2006, 69):

- temeljno politiko podjetja: smotri, poslanstvo, kultura in koncepti sredstev,
- razvojno politiko podjetja: razvojni cilji, poslovni model, struktura in infrastrukturni sistemi, oskrbovanje in razporejanje sredstev,
- sprotno politiko podjetja: sprotne cilji, izvedba programov, vedenjski procesi ter gospodarjenje s sredstvi.

4 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV KOT STRATEŠKI DEJAVNIK

Ključ uspeha podjetja so danes ljudje, kajti najboljša podjetja imajo najboljše ljudi. Delavci bistveno vplivajo na rast podjetja in njegov dobiček. Sposobnost pridobiti kvalitetne ljudi in jih obdržati, je ključni pomen za uspeh podjetja. Globalizacija, internacionalizacija, hiter tehnološki razvoj, nova tržišča in neizprosna konkurenca vodijo do tega, da so spremembe neizogibne, so vse hitrejša, to pa zahteva od podjetij vedno večjo fleksibilnost, sposobnost predvidevanja in sposobnost hitrih reakcij na spremembe. Vse to izpostavlja človeški vir kot ključni dejavnik konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Edino človek je sposoben nenehnega učenja, prilagajanja spremembam, kreativnosti in inovativnosti. Vsi viri so običajno enako dostopni konkurenci, razen kakovosti ljudi in načina ravnanja z njimi. Ljudje so s svojimi znanji, sposobnostjo in veščinami strateškega pomena za uspešnost podjetja, so področje in odgovornost managementa in so preveč pomembni, da bi bili prepuščeni le kadrovskim strokovnjakom. Odgovor na spremenjene konkurenčne pogoje je lahko le spremenjen način ravnanja s človeškimi viri. Vse to pa zahteva drugačen management in drugačna znanja, sposobnosti in veščine zaposlenih, kot je bilo to včasih v zaprtem okolju, z malo spremembami. Naloga managementa človeških virov je nenehno zagotavljanje takšne strukture (število, znanja, sposobnosti, ustrezen razvoj, osebne značilnosti, motivacijo, vrednote, privrženost) in uporabo človeških virov, ki bo zagotavljala podjetju konkurenčno prednost. To pa najprej zahteva odločitve v vrhu managementa podjetja, torej strateško obravnavanje človeških virov.

Strateški vidik je pomembna značilnost managementa človeških virov, v okviru katere preučujemo predvsem povezavo med slednjim in uspešnostjo podjetja. K managementu človeških virov lahko različno pristopamo, temeljni dimenziji pa sta – usmerjenost k ljudem (mehki pristop) in usmerjenost k nalogam (trdi pristop) ter odvisnost (strateški pristop). Vsako podjetje mora glede na svoje značilnosti in okolje izbrati takšen pristop, ki mu bo omogočal čim večjo povezavo med managementom človeških virov in uspešnostjo podjetja. Strateški management človeških virov je tako skupek načrtovanih ukrepov in aktivnosti, ki podjetju pomaga doseči zastavljene cilje. Strateško planiranje na področju managementa človeških virov pomeni predvsem prenos poslanstva, vizije, ciljev, strategij in kulture v oblikovanje kadrovskega ciljev in aktivnosti za njihovo doseganje. Povezava med strateškim planiranjem in managementom človeških virov je najboljša v primeru, ko gre za pristop, ki povezuje poslovne in kadrovske strategije. Strateško načrtovanje je pomembno izhodišče, vendar moramo v okviru strateškega managementa poskrbeti še za učinkovito izvajanje kadrovske strategije, ki pa predstavlja proces, v katerem želimo izkoristiti maksimalne zmožnosti in vedenje zaposlenih, kar lahko omogoči doseganje ciljev podjetja (Svetlik et al. 2009, 134).

Ne smemo pa pozabiti, da upravljanje s človeškimi viri pomeni tudi njihovo spodbujanje, vodenje ter omogočanje vseh virov na razpolago, da lahko zaposleni opravijo svoje delo, nadzorujejo delovne postopke in sestavljajo tudi lastno strategijo (Templar 2009, 21).

4.1 Vloga človeških virov

Zaposleni delujejo v organizaciji, da bi tako izpolnjevali svoje interese in dosegali svoje cilje bolj uspešno, kot če bi delovali samostojno, izven organizacije. Zaposlene tako veže interesno zaveznitvo. Cilji zaposlenih izhajajo iz njihovih interesov, ti pa iz bolj ali manj pomembnih potreb, želja in pričakovanj. Pomembnejši od interesov, ki temeljijo na vsakdanjih potrebah (temeljne potrebe, varnost, pripadnost, priznanje, zadovoljstvo z dosežki), so interesi, ki izhajajo iz vrednot, katere posamezniku največ pomenijo. Naloga managerjev je, da učinkovito in uspešno obvladujejo organizacijo tako, da učinkovito in uspešno dosega smotre in iz njih izvedene cilje, ki so v skladu z interesi lastnikov in tudi drugih vplivnih udeležencev organizacije. Udeleženci so pri tem vsi posamezniki, skupine in organizacije, ki jih zadeva delovanje organizacije. Vsekakor pa so živa, delujoča organizacija predvsem ljudje, sodelavci – njihova zavzetost in njihovo delovanje. Organizacija brez sodelavcev je mrtva in prazna. Vsaka organizacija upravičuje svoj obstoj in delovanje v menjalnih razmerjih z zunanjimi in notranjimi udeleženci; ti so z delovanjem organizacije zadovoljni le, če od nje prejema dovolj velik presežek koristi nad prispevkom, ki ga vlagajo v organizacijo (Tavčar 2002a, 137–139).

Zaposleni so tisti, ki kreirajo dodatno vrednost podjetja. Zato je zelo pomembno, da vodstvo podjetja pozna zahteve in pričakovanja zaposlenih, ki pa se morajo zadovoljiti (Tič in Strašek 2004, 93):

- z definirano odgovornostjo,
- s primernim nagrajevanjem in potrjevanjem za uspešno delo,
- s primerno kariero,
- z medsebojnim komuniciranjem,
- z zadovoljstvom z delom,
- z možnostjo za usposabljanje,
- s primernim delovnim okoljem,
- s priložnostmi za sodelovanje v sistemu vodenja.

4.2 Management zaposlenih in obvladovanje organizacije

Obvladovanje organizacije, njenega dela in dejavnosti je temeljna naloga managerjev. Lastniki dajo managerjem primerna pooblastila za razpolaganje, vezano na obvladovanje organizacije, ki naj učinkovito in uspešno dosega smotre in iz njih izvedene cilje. Managerje postavljajo in odstavljajo lastniki. Ker so zaposleni nepogrešljiva sestavina organizacije,

obvladuje management organizacijo tako, da načrtuje, organizira, usmerja in nadzira dejavnost zaposlenih. Ker zmore manager neposredno obvladovati le omejeno število zaposlenih, delegira del svojih nalog podrejenim managerjem. Merljivi smotri in cilji so nujen pogoj za obvladovanje organizacije. Smotre in cilje je mogoče meriti oz. jih čim bolj zanesljivo ocenjevati z objektivnimi in relativnimi merili. Uporabni smotri in cilji naj bodo poleg tega skladni tudi z drugimi smotri in cilji ter z vizijo organizacije, naj bodo za zaposlene dosegljivi in spodbudni. Učinkovito in uspešno obvladovanje meri na doseganje smotrov in ciljev organizacije. Dejavnosti, urejenost (delitev pristojnosti in odgovornosti, delitev dela, urejenost procesov in sistemi) in sredstva (materialna in nematerialna – tudi predvsem zaposlene) skupaj tvorijo strategijo organizacije za doseg posameznih ciljev in smotrov. Pri izbiri strategij management posebej upošteva vrednote notranjih in zunanjih udeležencev organizacije. Izbira ciljev in strategij, ki bi bile v nasprotju s temi vrednotami, je s stališča udeležencev neetično in lahko omaje njihovo zaupanje v managerja.

Ker so zaposleni nepogrešljiva sestavina vsake organizacije, ki je brez njih prazna, je usmerjanje zaposlenih jedro obvladovanja organizacije. Zaposleni dolgoročno osvajajo le tiste usmeritve, ki jim obetajo in dajejo presežek koristi nad njihovimi prispevki k delovanju organizacije. Te koristi veljajo potrebam zaposlenih, ki jih posebej presojujejo po lastnih vrednotah. Zaposleni se razlikujejo po svojih zmožnostih (znanjih, ustvarjalnosti, usposobljenostjo, izkušnjah in veščinah), po zavzetosti (pripravljenosti, voljnosti, delavnosti, vztrajnosti) in po delovanju v korist organizacije.

Vrednote, ki jih sodelavci sprejmejo na silo, s privzemanjem ali z usvajanjem, so praviloma najbolj vseobsežen način usmerjanja, saj so jim vodila za presojanje vsega njihovega delovanja v organizaciji. Če so te vrednote usklajene z vizijo in smotri organizacije, bodo zaposleni iz lastnih nagibov ravnali v korist učinkovite in uspešnega delovanja organizacije. Zaposleni čustveno in intuitivno sprejemajo usmeritve, ki jih posreduje manager, posebej še, če so, vezano na njihove vrednote, na razne načine pozvani za delovanje organizacije (Tavčar 2002a, 139–145).

Upravljanje človeških virov združuje bistvene elemente za uresničevanje zastavljeni ciljev, pri tem gre za (Cimerman idr. 2003, 153–155):

- usklajen strateški pristop,
- upravljanje ljudi kot najdragocenejše organizacijske vire,
- to, da omogoča, da kot posamezniki v kolektivu zagotavljajo konkurenčnost podjetja.

Z dobrim upravljanjem človeških virov vodstvo v polnosti izkorišča potencial ljudi; tako ustvarja visoko oddano vrednost in zagotavlja konkurenčno prednost podjetja. Ljudje vsekakor ne sodijo v kategorijo stroškov, temveč so najdragocenejše sredstvo, v katerega je treba vlagati in s tem poviševati vrednost podjetja. Upravljanje človeških virov deluje z roko v roki s poslovnimi strategijami. Razvijati je treba tisto organizacijsko kulturo, ki vodi k

uresničevanju vizije podjetja. Pomembno je, da spodbujamo zavzetost in pripadnost zaposlenih, saj s tem sproščamo njihovo energijo za delo v skupno smer – zavzetost je pomembnejša kot poslušnost. Strokovna služba za upravljanje človeških virov naj bo strateški partner upravi ter managerjem. Izpostaviti je treba tudi to, da naj se ob kolektivu poudarja individualnost odnosa do zaposlenih in pomen zaupanja v tem odnosu ter dela upravičene razlike med posamezniki. Upravljanje s človeškimi viri gradi na ključnih predpostavkah, izzivih vodenja v Sloveniji (Cimerman idr. 2003, 154):

- izpostavlja povezave med vsemi prizadevanji v zvezi s človeškimi viri in procesi strateškega planiranja v podjetju,
- postavlja letne razgovore v vlogo osrednjega medija za vzpostavitev organizacijskega dialoga in hkrati v vlogo integracije različnih kadrovskega procesov in sistemov,
- ločuje razvojne procese od nagrajevanja in podpornih procesov (administracije, pravnih zadev).

Iz strateških usmeritev izhajajo kadrovske politike, strategije, plani in akcijski načrti. Tako se oblikujejo zahteve, ki jih podjetje postavlja svojim zaposlenim. Specificirane zahteve se izražajo v procesu privabljanja in selekcije, kot tudi v procesu merjenja in spremljanja delovanja zaposlenih. Pravilno zastavljeni letni razgovori omogoča razjasnitev in osredotočenje podjetja. Hkrati se podajajo izhodišča za delovanje drugih procesov: usposabljanje, karierno politiko, poglobljene kadrovske analize. Pomembno je, da se izsledki teh analiz uporabljajo za delo z zaposlenimi in tudi kot nova informacija za nov cikel strateškega planiranja. Nagrajevanje in sankcioniranje prav tako temelji na jasnih zahtevah in merjenjih rezultatih. Ta proces poteka ločeno od razvoja zaposlenih. Ob delovanju podjetja je treba poskrbeti še za posebne teme, ki se lahko nanašajo na družbeni standard (prehrana, počitniške kapacitete), varstvo pri delu, pomoč posebnim skupinam zaposlenih. Pravni vidiki obsegajo skrb za spoštovanje zakonodaje. Upravljanje s človeškimi viri predstavlja najbolj izpostavljene povezave med ključnimi elementi procesa upravljanja zaposlenih. Pomembna je povezava med spremljanjem delovanja in letnimi razgovori. Rezultati spremljanja oz. merjenja predstavljajo podlago za letne razgovore, v redno izvajanjem ciklusu pa je to motor celotnega procesa (Cimerman idr. 2003, 155).

Izjemno pomembna je postavitve pravih ljudi na prava mesta. To poteka preko privabljanja in selekcije kadrov, kar je osnovna funkcija upravljanja človeških virov. Podjetje namreč lahko v določenem obdobju za uresničitev zastavljenih načrtov potrebuje več ali manj ljudi, kot jih trenutno ima, vendar drugačen profil in strukturo ljudi. Privabljanje in selekcija predstavljata uvod v proces razvoja kadrov. Obenem je to ena največjih možnosti vplivanja managerjev na napredek podjetja. Slab izbor novih ljudi podjetje drago stane, predvsem dolgoročno. Selekcija kadrov teži k maksimiranju bodoče delovne uspešnosti posameznika in podjetja (Cimerman idr. 2003, 158).

5 STRATEŠKI MANAGEMENT V RAČUNOVODSKEM PODJETJU

5.1 Predstavitev podjetja

Računovodski servisi v Sloveniji nimajo dolge zgodovine. V socialističnem sistemu so prevladovale večje organizacije, ki so imele računovodstvo organizirano znotraj podjetja. Namenjeno je bilo predvsem nadzoru nad družbeno lastnino. Zato povpraševanja po računovodskih storitvah v predosamosvojitvenem obdobju države skoraj ni bilo. Po osamosvojitvi Slovenije število ponudnikov računovodskih storitev stalno narašča, kar za posameznega ponudnika storitev pomeni tudi, da narašča konkurenca, saj se sorazmerno s tem večja tudi število tekmecev, ki nenehno iščejo tržne niše in konkurenčne prednosti.

V nalogi bomo obravnavali podjetje, ki je pred več kot petnajstimi leti začelo kot majhno podjetje, z že jasno vizijo in je verjelo v uspeh. Imeli so idejo, kako opravljati računovodstvo za druga podjetja v novi dejavnosti računovodskih servisov. Kot eden prvih računovodskih servisov v državi so imeli pomembno vlogo pri razvoju in oblikovanju tovrstne dejavnosti. S svojimi idejami in zagnanostjo so uspeli k sodelovanju privabiti še druge strokovnjake iz računovodskega in davčnega področja.

Z leti so nadgrajevali znanje in izkušnje, tako da danes njihovo podjetje obsega dejavnost vodenja poslovnih knjig, davčnega svetovanja, vodenja blagajniškega poslovanja, administrativnega dela, izvajanje plačilnega prometa in ostalih. V podjetju je le 8 redno zaposlenih, ki stalno izpopolnjuje svoja znanja na vseh področjih računovodstva, davkov in poslovnega svetovanja. Danes so še bolj prepričani v pomembnost kvalitete, strokovnost in odzivnost. Preprosto, ugodili so zahtevam njihovih poslovnih partnerjev. Sodelujejo z velikim številom poslovnih partnerjev, katerim nudijo najboljše računovodske storitve, poslovno in davčno svetovanje ter ostale storitve. Vodilo jim je kvaliteta, zato zagotavljajo profesionalen pristop in sodelovanje, ki temelji na strokovnosti in zaupanju.

5.2 SWOT analiza podjetja

Za boljše vodenje svoje politike mora vsako podjetje vedeti, kje pravzaprav je na posameznem področju v primerjavi s konkurenco. Zato so v podjetju izdelali SWOT analizo, ki jo ponazarja preglednica 1, ki bi mu omogočila analizo njegovih prednosti in slabosti, obenem pa tudi nevarnosti in priložnosti, ki se ponujajo v okolju. Ob tem so notranje prednosti osnovne zmožnosti podjetja, ki jih podjetje opredeljuje kot skupne vrednote, veččine, tehnologijo in procese, ki so med seboj povezani in podjetju omogočajo prednost pred konkurenco. Te iste sestavine prednosti pa so lahko tudi notranje slabosti podjetja, v kolikor ne služijo podjetju za doseganje zastavljenih ciljev.

Preglednica 1: Prednosti in slabosti obravnavanega podjetja

Prednosti	Slabosti
<i>Finančni položaj:</i> stabilna rast prihodka in stroškovna prednost, saj podjetje posluje z nizkimi stroški.	<i>Zmožnosti raziskav in razvoja:</i> zaradi manjšega števila zaposlenih in omejitev s finančnimi sredstvi, podjetje nima možnosti raziskav in razvoja in lahko zaostane na tem področju za konkurenti.
<i>Programi:</i> v podjetju je dovolj širok spekter kakovostnih storitev, ki jih ponuja (vodenje poslovnih knjig, davčno svetovanje, vodenje blagajniškega poslovanja, vodenje administrativnega dela, izvajanje plačilnega prometa).	<i>Stanje opreme:</i> zaradi omejitve s finančnimi sredstvi podjetje vlaga v opremo le toliko, kot je potrebno (zamenjava nefunkcionalne ali pokvarjene opreme). Zaradi omejitev s finančnimi sredstvi je podjetje prikrajšano za vlaganje v programe za računalniško izmenjavo podatkov.
<i>Tržne zmožnosti:</i> zaradi večje delitve dela v podjetju je možna večja prilagodljivost strankam.	<i>Oglaševanje:</i> podjetje nima v svoji sredini zaposlenih, ki obvladujejo večšine oglaševanja in pospeševanja prodaje.
<i>Sodelavci:</i> izbrani so na podlagi temeljitega pregleda njihovih osebnostnih značilnosti, z namenom, da bo ekipa zaposlenih kar najbolj homogena; zaposlen kakovostno izobražen kader. Prednost njihove ekipe je v hitri odzivnosti in učinkovitosti	

V preglednici 2 predstavljam tudi priložnosti in nevarnosti iz okolja, ki prežijo na obravnavano podjetje.

Preglednica 2: Priložnosti in nevarnosti obravnavanega podjetja

Priložnosti	Nevarnosti
<i>Struktura panoge:</i> glede na to, da je podjetje v panogi, katere storitve potrebujejo vse pravne osebe, je tu dovolj možnosti za razvoj in rast podjetja.	<i>Gospodarstvo:</i> trenutno gospodarsko stanje v državi s plačilno nedisciplino ogroža tekoče poslovanje podjetja; tudi negativen ekonomski cikel utegne slabo vplivati na poslovanje podjetja.
<i>Konkurenti:</i> zaradi hitre odzivnosti zaposlenih in njihove pripadnosti podjetju enako veliki konkurenti ne ogrožajo obravnavanega podjetja.	<i>Tehnologija:</i> hiter napredek komunikacijske tehnologije utegne na dolgi rok ogroziti podjetje, ki ne vlaga redno v tovrstni razvoj.
<i>Odjemalci:</i> odjemalci storitev obravnavanega podjetja so deležni visoke ravni kvalitete opravljenega dela, kar povečuje zaupanje v podjetje.	<i>Vstop novih konkurentov:</i> vedno obstaja možnost potencialnih novih kandidatov, saj tovrstnega znanja na trgu delovne sile ne manjka, za ustanovitev tovrstnega podjetja pa niso potrebna velika finančna sredstva.
<i>Novi trgi:</i> podjetje želi razširiti svoje poslovanje tudi v tujino.	<i>Večja moč odjemalcev:</i> z rastjo moči odjemalcev se utegne zniževati cena prodanih storitev.

5.3 Vizija podjetja

Vizija podjetja je preprosta, a toliko bolj učinkovita za tamkajšnje zaposlene: Postati dobro podjetje, graditi dolgoročno, vzpostaviti dobro organizacijsko klimo za zaposlene, ki bodo uživali pri svojem delu.

5.4 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja je dolgoročno zadovoljevanje potreb pravnih oseb s strokovnim in učinkovitim izvajanjem računovodskih in drugih poslovnih storitev.

5.5 Cilji podjetja

Cilj podjetja bi lahko označili kot dolgoročno sodelovanje s kupci njihovih storitev ter poznati vse njihove želje in pričakovanja. Temeljni cilj podjetja pa je ustvariti iz leta v leto večji prihodek na zaposlenega.

5.6 Vidik dejavnosti podjetja

Večino računovodskih servisov v Sloveniji bi lahko definirali kot knjigovodske servise. Večina servisov namreč za svoje odjemalce opravlja zgolj osnovna knjigovodska dela, pri čemer bolj ali manj zanemarja ostale storitve, ki so pomembne za kakovostno izvajanje managerske funkcije odjemalcev.

Ne le da računovodski servisi proizvajajo samo storitve, ampak se je treba zavedati tudi tega, da računovodski servisi ponujajo bolj ali manj podobne storitve. Vloga izvajalcev storitev je zato ključnega pomena. Večina računovodskih servisov v Sloveniji nudi zgolj storitve knjigovodenja in računovodskega nadziranja, ne pa tudi računovodskega načrtovanja in analiziranja. Knjigovodenje je del funkcije obravnavanja preteklih podatkov. Računovodsko nadziranje pa zadeva pravilnost obravnavanih podatkov. Računovodsko načrtovanje obravnava podatke o prihodnosti. Računovodsko analiziranje preučuje posamezne gospodarske kategorije z analizo zbranih podatkov.

Pridobivanje strank je zelo odvisno od storitev, ki jih izvajamo. Če izvajamo samo preprosta knjigovodska dela, ne moremo pričakovati, da bomo z njimi pritegnili zahtevne stranke, pač pa moramo svojo strategijo prilagoditi na manjše in manj zahtevne stranke. Trženje je eden od ključev do uspeha, vendar pa to za trg računovodskih servisov ne velja.

5.7 Vidik urejenosti podjetja

Urejenost organizacije v tradicionalnem pomenu obsega členjenost (strukturo) organizacije, to je razporeditev pristojnosti in odgovornosti ter delitev dela v organizaciji. Širše pojmovanje urejenosti pa obsega še obvladovanje procesov, to je potek osnovnih dejavnosti podjetja, in pa sisteme, vsebinska pravila obnašanja, ki prežemajo organizacijo. Najširše poimenovanje pa zajema povezovanje posameznikov, skupin in organizacij (Tavčar 2002b, 166).

Delo v računovodskem servisu je pogosto organizirano tako, da morajo zaposleni znati opravljati vsa dela – to je v podjetju razporejanje dela po načelu eden za vse. Pri spreminjajoči se zakonodaji na področju računovodstva in ob zviševanju zahtev strank pa ta oblika urejenosti lahko povzroči neugoden konkurenčni in posledično nevaren položaj servisa. Večji kot je servis, lažje se spopada s temi težavami, saj se knjigovodje in računovodje v večjih podjetjih specializirajo za posamezna področja; tako je v podjetju na primer nekdo odgovoren samo za plače, drugi samo za prejete račune, tretji za obračun DDV itn. Specializacija zaposlenih je pomembna predvsem zato, ker za pravilno izvajanje računovodskih storitev ni odgovorna le ena oseba, saj če zaposlene specializiramo, lahko vsakemu posamezniku dodelimo tudi del odgovornosti za pravilno izvajanje računovodskih storitev. Pri tem se moramo vprašati: Ali bo takšna delitev dela všeč našim strankam? Kaj bomo s takšno delitvijo dela pridobili oziroma izgubili? Problem, ki se lahko pojavi pri delitvi dela v

računovodskem servisu, je ta, da strankam ni vseč možen vpogled v njihovo poslovanje več osebam. Pričakujejo, da bo tak vpogled imela le ena oseba, ta, ki skrbi za njihovo podjetje.

Obvladovanje organizacije, da učinkovito in uspešno dosega zastavljene cilje, je temeljna naloga managementa – urejenost organizacije pa temeljno orodje, namenjeno managerjem za obvladovanje organizacije. Organizacija so ljudje, vsak s svojimi interesi in svobodno voljo. Obvladovanje organizacije je torej obvladovanje ljudi – posameznikov, skupin enot v organizaciji; v širšem smislu obvladovanje zadeva vse udeležence v notranjem in v zunanjem okolju, ki lahko odločilno vplivajo na delovanje organizacije.

5.8 Vidik podjetja – sredstva

Viri sredstev podjetja so lahko notranji ali zunanji, ali pa gre za kombinacijo obeh možnosti. Tako lahko podjetje svoje potrebe po finančnih sredstvih krije bodisi iz lastnih virov, iz nerazdeljenega dobička ali s spreminjanjem oblike sredstev (odprodaja nepremičnin, zemljišč), bodisi iz tujih virov, s pomočjo posojil, izdajo vrednostnih papirjev, obveznosti do dobaviteljev in podobno.

Osnovni kapital se glede na vrsto podjetja pojavlja kot delniški kapital, delež v kapitalu ali kot vloga kapitala. Med različne oblike preskrbe s finančnimi sredstvi, ki jih uvrščamo v dolžniško financiranje, uvrščamo klasične oblike kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih bančnih posojil, lombardna posojila, hipotekarna posojila, faktoring, lizing ali kreditiranje pri dobavitelju.

Strategija uspešnega podjetja je z vidika sredstev naravnana na (Biloslavo 2006, 264):

- Povečanje produktivnosti sredstev – zlasti stavb in opreme, finančnih sredstev in ljudi; mogoče je dosegati isti obseg poslovanja z manjšimi sredstvi ali dosegati večji obseg poslovanja z obstoječimi sredstvi.
- Povečanje donosnosti sredstev – velik del nakupov podjetij temelji na podmeni, da je mogoče sredstva teh podjetij uporabiti bolj dobičkonosno.

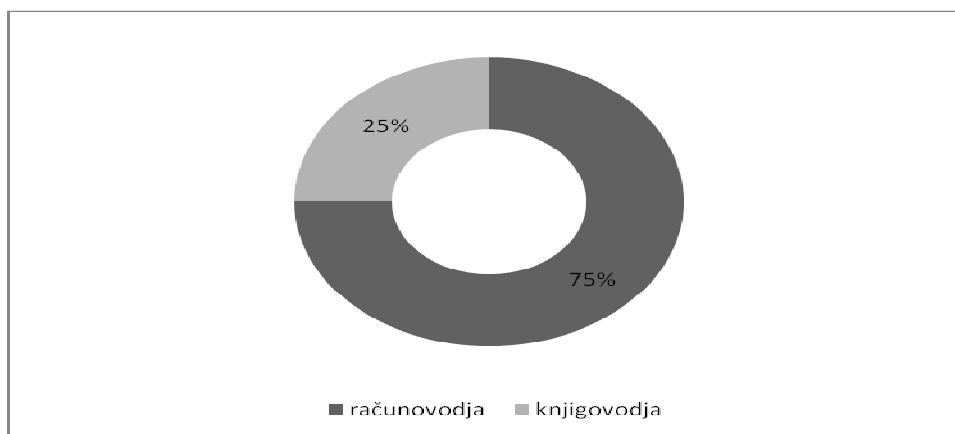
Podjetje se s sredstvi oskrbuje iz notranjih in zunanjih virov, v okviru osnovnega in interesnega poslanstva. Vsaka od možnosti (narediti ali kupiti, umestitev oskrbe v okviru urejenosti podjetja) ima kratkoročne in dolgoročne prednosti in slabosti; pri izbiri kaže upoštevati okoliščine, v katerih podjetje deluje. Oskrba v podjetju s sredstvi ima lahko različno vlogo. Kakšno vlogo bo imela oskrba v podjetju, pa je seveda odvisno od strategije, ki jo podjetje izvaja in njegovih temeljnih zmožnosti. Vse bolj pa oskrba s sredstvi prevzema eno od temeljnih področij strategije podjetij.

Oskrba z materialnimi sredstvi je za učinkovito in uspešno delovanje podjetja zelo pomembna. V marsikaterem podjetju presegajo stroški za nabavo dobrin in storitev več kot 60

odstotkov celotnega prihodka in so tudi trikrat višji kot so stroški dela ali dodana vrednost; enak delež prihranka v nabavi torej trikrat močnejše vpliva na izid poslovanja kot prihranek pri stroških dela.

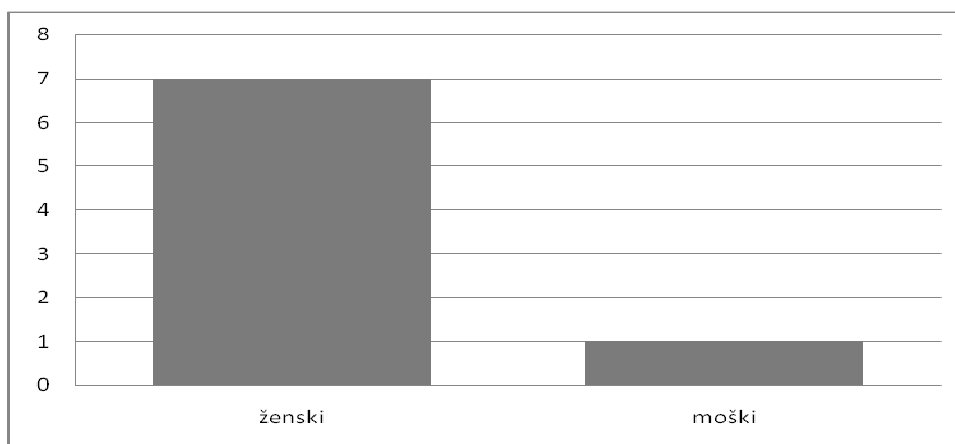
6 INTERVJU

V obravnavanem podjetju smo izvedli intervjuje, z namenom ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni z obravnavanjem kadrovskih virov kot pomembnega dela strategije podjetja, ter ugotoviti strateško razmišljanje vodilnih v podjetju. V podjetju je zaposlenih 8 ljudi različne izobrazbene in starostne strukture. Glede na to, da je povprečna doba zaposlenih v tem podjetju 14,75 let, lahko sklepamo, da so zaposleni zelo zadovoljni s svojim delom in obravnavanjem kadrovskih virov tudi s strateškega vidika. Vodilni v podjetju, kakor tudi lastnik podjetja vlagajo v svoje zaposlene, saj je to eden izmed pomembnih načinov za ohranitev konkurenčne prednosti.



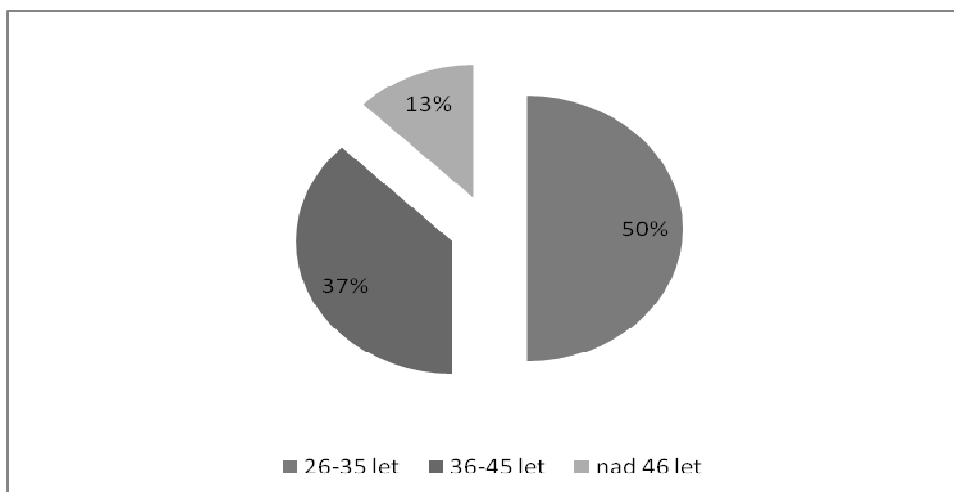
Slika 1: Delovna mesta zaposlenih

V podjetju je zaposlenih šest ljudi na delovnem mestu računovodje in dva na delovnem mestu knjigovodje.



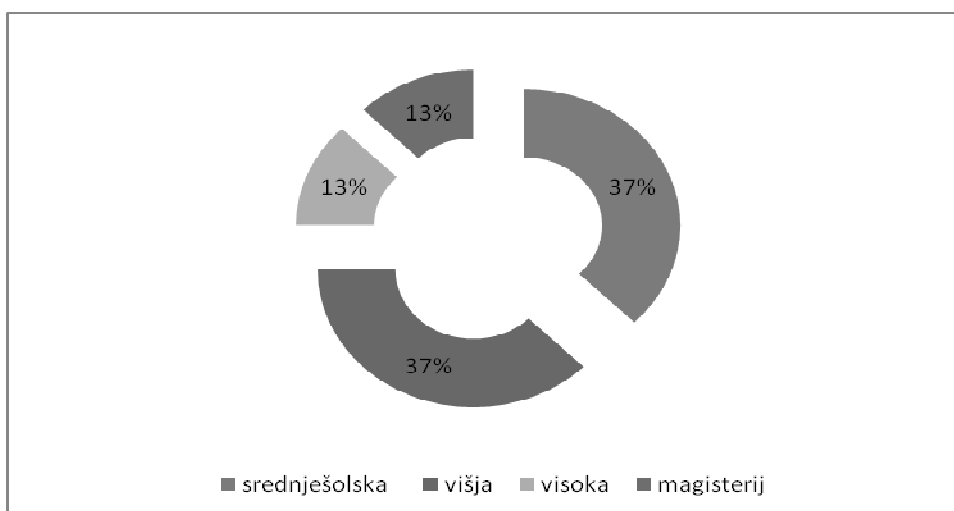
Slika 2: Spol zaposlenih

V obravnavanem podjetju je zaposlenih šest žensk in dva moška, kar potrjuje, da je splošno sprejeto, da v tovrstnih poklicih prevladujejo ženske.



Slika 3: Starost zaposlenih

Intervjuvanci so kar v 50 odstotkih starosti med 26 in 35 let, 37 odstotkov je srednje starosti (med 36 in 45 let), le slabih 13 odstotkov je starejših od 46 let. Gre za podjetje, ki zaposluje vse starostne strukture, kar povečuje razgibanost v odnosih in omogoča prenašanje delovnih izkušenj s starejših na mlajše zaposlene.



Slika 4: Stopnja izobrazbe zaposlenih

V podjetju veliko večino predstavljata dve izobrazbeni strukturi zaposlenih – srednješolska in višješolska. Le slabih 13 odstotkov predstavlja visoko izobražene kadre in tiste s končanim magisterijem. V podjetju se očitno zavedajo, da visoka izobrazba sama po sebi ne predstavlja dovolj znanj, da bi lahko nadomestila še kako potrebne delovne izkušnje, ki omogočajo podjetju rast in stabilnost.

Zaposleni izražajo visoko zadovoljstvo z delom v podjetju. Podjetje očitno posluje dobro tudi iz naslova zadovoljnih zaposlenih.

Na vprašanje, če zaposleni ocenjujejo, da se pri poslovni strategiji podjetja upošteva tudi kadrovski vidik, je 37 odstotkov vprašanih srednje zadovoljnih, ostalih 38 odstotkov vprašanih je še bolj zadovoljnih z uspoštevanjem zaposlenih pri strategiji podjetja, kar četrtnina zaposlenih pa ocenjuje upoštevanje zaposlenih v strategiji podjetja maksimalno dobro. Zaposleni predlagajo večje sodelovanje pri postavljanju strateških smernic in povečanje sodelovanja pri pomembnejših odločitvah v podjetju. Lahko zaključimo, da so zaposleni zelo dobro ocenili upoštevanje kadrovskega vidika pri poslovni strategiji, kar se dobro navezuje z ocenami stopnje zadovoljstva z delom zaposlenih.

Pri vprašanju, če zaposleni čutijo pripadnost podjetju, je več kot polovica zaposlenih izrazila visoko pripadnost podjetju, ostala slaba polovica zaposlenih pa malo manjšo, kar je zelo dober rezultat. Nekateri so kot ključ pripadnosti izpostavili predvsem dolgoletno zaposlenost v podjetju. Kar sedem zaposlenih je zadovoljnih z učinkovitostjo komunikacije, le en zaposleni je ocenil učinkovitost komunikacije kot izjemno. Zaključimo lahko, da komunikacijski tok v podjetju poteka zelo dobro, kar je predpogoj za dobro sodelovanje zaposlenih, ki na ta način lahko ustvarjajo skupno vrednost opravljenega dela.

Na vprašanje, če je pretok informacij v podjetju tekoč, je večina vprašanih – kar pet – izrazila kar visoko zadovoljstvo, ostali trije zaposleni pa so izrazili najvišje zadovoljstvo. Lahko zaključimo, da je tako tok informacij kot njihova kvaliteta in učinkovitost dosegla zavidljivo stopnjo, ki ni lastna vsakemu podjetju.

Zaposleni so prav tako zadovoljni z organizacijsko klimo v podjetju, saj je velika večina, kar pet zaposlenih, zadovoljna z njo, dva zaposlena sta izrazila visoko stopnjo zadovoljstva, malo manjše zadovoljstvo pa le en zaposlen. Glede na to, da organizacijsko klimo v glavnem kreirajo ljudje s svojimi dejanji, lahko sklepamo, da gre za homogeno skupino zaposlenih, ki dobro komunicira tako interno kot tudi eksterno, saj gre za dokaj uspešno podjetje. Tudi timsko delo v podjetju očitno poteka dobro, saj je kar šest zaposlenih izrazilo visoko stopnjo zadovoljstva, medtem ko sva dva zaposlena izrazila najvišjo stopnjo zadovoljstva z načinom timskega dela v podjetju.

Na vprašanje, kako ocenjujejo povezavo med prejemki in uspešnostjo pri delu, je večina zaposlenih – kar šest – izrazila visoko stopnjo zadovoljstva, le po en zaposleni je izrazil tako najvišjo kot nižjo stopnjo zadovoljstva. Zaposleni, ki je slabše ocenil povezavo med prejemki in uspešnostjo pri delu, ocenjuje svoje delo višje, kot ga očitno ocenjujejo njegovi vodilni, zato bi se moral ta zaposleni soočiti z vodstvom in od njih pridobiti mnenje o ponovni oceni izvajanja dela. Zaposleni so ravno tako zadovoljni tudi z delom, ki ga opravijo – v povezavi s prejemki, ki jih za to prejemajo. Očitno je, da so zaposleni zadovoljni z višino prejemkov, kar se v dosti podjetjih kaže kot najbolj boleča tema. Nekaj gre pripisati možni neupravičeni višji oceni lastnih sposobnosti zaposlenih, vsekakor pa je to področje eno tistih, ki temelji na osebnem dogovoru med zaposlenim in vodstvom.

V podjetju je tudi očitno prisotno nenehno izobraževanje in usposabljanje, saj je kar sedem vprašanih pohvalilo frekvenco in vsebino izobraževalnih dejavnosti v podjetju, en od zaposlenih pa je visoko pohvalil to dejavnost. Glede na to, da gre za podjetje, katerega dejavnost zahteva nenehno prilagajanje novih spremembam in dopolnitvam, je bilo pričakovati, da bo na to vprašanje odgovor dobro ocenjen. Le podjetje, ki sledi spremembam tako na trgu kot tudi na področju prilagajanja zakonskim zahtevam, lahko ohranja svojo dejavnost na ravni, ki si jo je zadalo in s tem zadovolji tudi potrebam svojih naročnikov.

Na vprašanje, če so zaposleni motivirani na svojem mestu je nekaj rezerv. Štirje zaposleni so še kar motivirani v času opravljanja svojih delovnih obveznosti, po dva pa sta srednje in najvišje motivirana, kar samo po sebi predstavlja dober rezultat, bi se pa dalo še kaj narediti. Glede na to, da gre za homogeno skupino, ki je že zadovoljna s svojim delom in prejemki, bi se mogoče razmislilo o zamenjavi delovnih mest, novih nalogah ali o kakem drugem motivatorju, kajti na ta način bi mogoče dosegli višjo motiviranost zaposlenih. Pri motiviranosti ima vodstvo močno vlogo, saj je dostikrat tudi samo pohvala zaposlenega ob hitro in dobro opravljeni delovni nalogi lahko močan motivator, ki se lahko prenese tudi na ostale zaposlene.

Vodilni v podjetju se zavedajo svoje odgovornosti za zaposlene, kar dokazujejo odgovori večine vprašanih, ki ocenjujejo aktivnosti vodilnih v zvezi z zaposlenimi z dokaj močnim zadovoljstvom, dva zaposlena pa sta izrazila zelo visoko stopnjo zadovoljstva z odgovornostjo vodilnih za zaposlene. Očitno se vodilni v podjetju zavedajo, kolikšna moč je v ljudeh samih, če jo vodstvo le zna izkoristiti v obojestranski prid in zadovoljstvo.

Zaposleni so podali več predlogov za nagrajevanje uspešnega dela. Kar večina – šest vprašanih od osmih – si želi stimulacije pri obračunu plače in samo dva zaposlena bi raje izbrala za nagrajevanje druge oblike, večinoma sprostitvene tretmaje (športne aktivnosti, masaže), izlete ali nagrado v obliki bonov za nakup po lastni izbiri. Sodimo lahko, da so zaposleni kljub zadovoljstvu z delom, mogoče rahlo prikrajšani v pogledu prejemkov in bi si želeli prejemati višje, čeprav so na vprašanje, če so zadovoljni s povezavo z uspešnostjo pri delu in prejemanjem plač, odgovorili pozitivno in ga ocenili z dobro oceno. Velika večina zaposlenih tako ocenjuje, da so denarna sredstva najboljša oblika nagrajevanja.

7 SKLEP

Cilji podjetja zadevajo časovna obzorja, enote podjetja, skupine in zaposlene v podjetju ter vse aktivnosti, ki naj bodo podrejene ciljem podjetja. Cilji naj bodo dobri, iz tega sledi, da morajo biti merljivi, dosegljivi za zaposlene, spodbujajo naj zaposlene k tem ciljem in – ne nazadnje – usklajeni med seboj.

Vsako podjetje si želi zasnovati strategijo, ki bi bila kažipot k zastavljenim ciljem, oz. politiko, ki bi bila temelj za dolgoročni razvoj. Glede na to, da ima podjetje stabilno rast prihodka in stroškovno prednost, saj posluje z nizkimi stroški, je smiselno, da razvija in izvaja programe za prihodnost. Ob tem ima urejene tudi odnose med zaposlenimi, kar dokazujejo rezultati intervjujev. Na podlagi prednosti v sedanjosti ocenjujem, da je za podjetje vsekakor najbolj primeren model, ki stremi k dolgoročnejšemu poslovanju.

Zakaj nekatera podjetja uspejo, druga pa ne, čeprav delujejo v enaki dejavnosti? Kaj je tisto, po čemer se razlikuje uspeh podjetja? Zakaj nekaterim podjetjem uspe zadržati velik tržni delež, medtem ko ga ostali konkurenti izgubijo? Strategije, ki jim managerji sledijo, imajo največji vpliv na uspešnost podjetja. Strategijo sestavljajo aktivnosti, ki jih izvajajo managerji, da dosežejo enega ali več ciljev podjetja. Za večino podjetij, če ne kar za vsa, je cilj poslovati uspešnejše od konkurence. Če podjetje posluje bolje od konkurence, pravimo, da ima konkurenčno prednost. Kako doseči konkurenčno prednost? Potrebno je razviti in uresničevati strategije, ki podjetju omogočijo zadovoljiti potrebe kupcev bolje od konkurentov, ter znižati stroške poslovanja na najnižjo možno raven v panogi. Konkurenca posledično doživlja ravno nasprotno, pada ji tržni delež in doživlja izgubo.

Proces strateškega managementa lahko opišemo kot spoznavanje in opisovanje strategij, njihovo planiranje, uresničevanje in kontrolo, na osnovi česar je mogoče doseči večjo uspešnost in konkurenčno prednost podjetja. Veliko strategij je osnovnih, kar pomeni, da veljajo za večino podjetij, velikih in malih, proizvodnih in storitvenih, pridobitnih in nepridobitnih.

Velik del uspešnosti strateškega managementa gre pripisati tudi sistemu upravljanja človeških virov, ki naj zagotavlja trajni napredek in razvoj. Običajno posamezni sistemi upravljanja človeških virov v podjetju medsebojno niso povezani in tako ne zagotavljajo sinergijskih učinkov. V takem okolju so managerji preveč pasivni v svoji ključni vlogi – voditeljev ljudi. Manager naj osvoji načelo skupnega truda, skupnega delovanja, pripravi naj vse zaposlene do tega, da podrobno razpravljajo in se strinjajo glede tega, kar je treba storiti, da bo podjetje napredovalo. Bolj ko so vključeni v izvajanje strategij, bolj bodo pripravljeni dobro opraviti svoj delež. Že s samo spodbudo naj se zaposleni lotijo najpomembnejšega dela in pri tem vztrajajo, dokler ni končano, dobro opravljeno, v stvarnosti udejanja načela vseh strategij.

Zaposleni so danes ključni izvor konkurenčnosti sodobnih organizacij, zato ne preseneča dejstvo, da vsi iščejo načine, kako bi z managementom človeških virov dosegli čim boljše rezultate. Vendar pa pri tem med organizacijami obstajajo precejšnje razlike, saj delujejo v različnih okoljih in uporabljajo različne poslovne strategije.

Intervjuji, s katerimi sem v podjetju raziskala management človeških virov kot strateško zelo pomemben, so pokazali, da so zaposleni v obravnavanem podjetju zadovoljni s svojim delom, saj so podali kar visoke stopnje zadovoljstva, kar lahko ocenim kot dobro izbiro kadrov za posamezno delovno mesto. Podjetje ima očitno dobro izdelane kriterije za zaposlovanje kadrov. Iz tega lahko sklepamo tudi, da so zaposleni kreativni, dolgoročno usmerjeni ter izkazujejo visoko stopnjo kooperativnosti.

Skoraj polovica zaposlenih je izrazila srednje zadovoljstvo z upoštevanjem kadrovskega vidika pri poslovni strategiji. Tu je še nekaj rezerv. Koncept managementa človeških virov naj v svoji zasnovi nosi dimenzijo človeških virov. Ključni vzvodi pri tem so aktivnosti izbora, komuniciranja, izobraževanja, nagrajevanja in razvoja, ki morajo biti nujno med seboj povezane s končnim ciljem podjetja – uresničevati njegove cilje in strategijo. Odločitve v zvezi s človeškimi viri so strateško pomembne predvsem zato, ker človeški viri zagotavljajo konkurenčno prednost, zato je zaposlene potrebno skrbno izbirati. S skrbnim upravljanjem s človeškimi viri dosegamo privrženost zaposlenost.

Odgovori na vprašanje v intervjuju, ki zajema pripadnost podjetju, so so pokazali zelo dobro pripadnost. Iz tega lahko razberemo, da se management zaveda potreb, ki jih imajo zaposleni na delovnem mestu, ter jih istovetijo s potrebami podjetja na poti do svojih ciljev. Zaposleni se trudijo za razvoj podjetja in svoje cilje združujejo s cilji podjetja. Ravno tako je iz intervjujev razvidno, da zaposleni cenijo poslanstvo in vizijo podjetja.

Ravno tako poteka komunikacija v podjetju dobro, saj je velika večina zelo zadovoljna z njo. Malo slabše zadovoljstvo je izraženo v zvezi s pretokom informacij znotraj podjetja. Slednje bi se lahko odpravilo z uvedbo novih pravil o posredovanju informacij – predlagam uvedbo obveznega poročanja o pomembnih informacijah ali pa uvedbo pravil o terminskem obdobju za odgovor oz. posredovanje informacije.

Zaposleni so v glavnem zadovoljni z organizacijsko klimo, saj je z njo zadovoljna večina zaposlenih, ravno tako so zadovoljni s timskim delom v podjetju. Merjenje zadovoljstva zaposlenih se je že uveljavilo v podjetju in kaže izredno pozitivno naravnost zaposlenih ter dokaj visoko stopnjo zadovoljstva, kar pa je gotovo rezultat dolgoletnega vlaganja in načrtnega razvoja zaposlenih.

Pri samem timskem delu je potrebno še stopnjevati stopnjo sodelovanja zaposlenih pri odločanju v zvezi z delom in pogoji dela. Potrebno je povečevati občutek pripadnosti skupini in osebno odgovornost za rezultate dela; tako bodo sposobni ljudje še zrasli pod pritiskom

odgovornosti. Timsko delo je tudi priložnost za osebnostno rast in napredovanje, s tem zavedanjem bodo postali še bolj motivirani pri svojem delu. Motivacija za izboljšanje skupinskega dela so tudi skupni cilji in načrti.

Skoraj vsi zaposleni so zadovoljni z usklajenostjo plače in ocenjeno lastno uspešnostjo. Za doseg boljšega zadovoljstva v prihodnjem vprašalniku predlagam stimulativen del plače ter fleksibilni sistem nagrajevanja, ki bo zaposlene še bolj spodbudil k večji, boljši uspešnosti. Nagrajevanje naj bo glede na dosežene rezultate, saj je iz vprašalnika razvidno tudi, da si največ zaposlenih želi prejemati stimulacijo v obliki denarnih sredstev, ostale oblike stimulacije so v manjšini.

V podjetju je iz intervjujev razbrati tudi, da so zaposleni zadovoljni s programom izobraževanja in usposabljanja, kar kaže na to, da se podjetje zaveda, kako pomembno je obsežno in stalno izobraževanje vseh zaposlenih in da minimalna stopnja razvoja in izobraževanja danes, na konkurenčnem trgu, ni več dovolj. Podjetje naj še naprej načrtno dela z zaposlenimi, jih sistematično razvija in ima strateško naravnani management človeških virov.

Pri oceni motiviranosti na delovnem mestu je še nekaj rezerv – predlagam, da se zaposlenim dodeli več različnih nalog; s tem dobijo več priložnosti za napredovanje na delovnem mestu in osebnostno. Če so ljudje zadovoljni, opravljajo svoje delo po najboljših močeh in vodja mora poskrbeti, da bo njegova skupina samostojna in učinkovita. Ustvari naj harmonijo na delovnem mestu in poskrbi, da bodo zaposleni zadovoljni. S tem bi vodja tudi pokazal, da se zaveda svoje odgovornosti za kadre.

Ključ organizacijskega uspeha danes so ljudje. Najboljša podjetja imajo najboljše ljudi, ki pa bistveno vplivajo na rast podjetja in njegov dobiček. In kaj je končni rezultat dobrega dela z ljudmi? Dobitek prihaja dolgoročno lahko le od zadovoljni kupcev, poslovnih partnerjev in lastnikov, kar pa lahko zagotavljajo le usposobljeni in privrženi zaposleni.

LITERATURA

- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Mer Evrocenter.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
- Čadež, Simon. 2006. *Strateško računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2001. *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
- Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Močnik, Dijana. 2005. *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
- Nemec, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega managementa*. Ljubljana: Modrijan.
- Pučko, Danijel. 2008. *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strateške razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management; Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2002a. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management; Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2002b. *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Templar, Richard. 2009. *100 pravil za uspešno vodenje*. Tržič: Učila International.
- Tič, Danilo in Viljem Strašek. 2004. *Integracija sistema vodenja organizacije*. B.K.: samozaložba
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za intervju

Priloga 1:

VPRAŠALNIK ZA INTERVJU

Vprašalnik za intervju bo uporabljen za ugotavljanje zadovoljstva z obravnavanjem kadrovskih virov kot pomembnega dela strategije podjetja.

Delovno mesto:

računovodja

knjigovodja

drugo

Spol: moški ženski

Starost (v letih): 18–25 26–35 36–45 nad 46

Stopnja izobrazbe: _____

Delo v računovodskem servisu opravljam: ____ let

Ocenite svoje zadovoljstvo z delom v računovodskem servisu:

Kako ocenjujete – se pri izdelavi poslovne strategije upošteva kadroviski vidik?

Se vodilni v podjetju zavedajo svoje odgovornosti za kadre?

Se čutite motivirani na svojem delovnem mestu?

Imate dovolj možnosti za usposabljanje in izobraževanje?

Ocenjujete svojo plačo povezano s svojo uspešnostjo (kot ocenjujete sami sebe)?

Predlagate oblike nagrajevanja uspešno opravljenega dela?

Ocenite kvaliteto timskega dela v podjetju:

Kako ste zadovoljni z organizacijsko klimo v podjetju?

Je pretok informacij v podjetju tekoč?

Ocenjujete komunikacijo v podjetju za učinkovito?

Čutite pripadnost podjetju? _____