

Kako lahko primerna organiziranost in plačni sistem vplivata na poslovno uspešnost podjetja

Peter Mlakar

e-pošta: peter.mlakar@amis.net

Povzetek

V kriznih razmerah je pravi čas za izboljševanje organizacijske učinkovitosti in poslovne uspešnosti, uvajanje sprememb ter racionalizacij v poslovanje. V prvem delu prispevka poudarjamo pomen krepitve notranjih dejavnikov poslovanja, na katere lahko vlivamo z lastnimi odločitvami. V drugem delu prispevka navajamo možne ukrepe in izboljšave pri delovanju človeka, oblikovanju organizacijske strukture in opredeljevanju sodelovalnega vodenja. Posebno pozornost namenjamo zagnanemu izvajanju ter vlogi plačil in spodbud pri delu. V tretjem delu prispevka poudarjamo vpliv krepitve organizacijskega, vodstvenega in strokovnega potenciala podjetja na poslovno uspešnost podjetja. Menimo, da je vlogo ljudi pri delu smiselno obravnavati večplastno – z vidika sistemske ureditve, z vidika obdobja v življenjski krivulji in z vidika razvoja kadrovskega potenciala.

Ključne besede: organizacijska učinkovitost, uspešno poslovanje, notranji dejavniki poslovanja, plačni sistem, vloga zaposlenih

1 Uvod

Splošne razmere poslovanja se pri nas zaradi finančne in posledično gospodarske ter upravljalvske krize že od konca leta 2008 ne izboljšujejo. Kriza se je razširila na mnoge združbe, število propadlih podjetij pa se nenehno večja. Že šesto leto se ukvarjamo s sistemskimi problemi in z željo, kako ponovno zagnati gospodarstvo. Podjetja zmeraj težje poslujejo, splošno vzdušje se slabša. Gospodarska aktivnost se po napovedih ne bo bistveno izboljšala, kreditna aktivnost tudi ne, domače povpraševanje pa se bo ob uvajanju novih davščin dodatno skrčilo. Menimo, da bo vpliv zunanjih administrativnih dejavnikov na poslovanje podjetij v naslednjih letih še naprej (pre)velik, zato bo njihova poslovna uspešnost velikokrat odvisna od vizije in prodornosti ključnih ljudi – vodij, strokovnjakov in ključnih izvajalcev ter njihove organizacijske povezanosti. Ob prebiranju tekstov pokojnega velikana menedžmenta, ameriškega Avstrijca Petra Druckerja (1961), je bilo zaznati njegovo veliko zavzemanje za uravnotežen odnos med vplivom finančnega kapitala in vplivom

ljudi na poslovanje. V času njegovega neevropskega delovanja so ga mnogi z zanimanjem poslušali, čeprav večina ni pomislila na to, da bi človeka umestili v središče dogajanja. V središču so bili še zmeraj sistemi (beri: kapital), človeka pa so napačno uvrščali tja nekam med vire – finančne, materialne, človeške...

2 Kaj o možnostih za izhod iz krize meni Adizes

Živimo v dinamičnem globalnem okolju v začetku 21. stoletja, ki ga je zaznamovala globalna kriza. Prilagajanje spremembam je nuja, ne več zgolj prednost nekaterih. Na velikem preizkusu so paradigme na vseh področjih – tudi na področju ekonomskega, socialnega, etičnega ... kadrovskega in drugih podsistemov, ki najbolj zadevajo ljudi. V eni od objav (Local Response to Global Crisis«, Adizes Insights, september 2009, insights@adizes.com) je Adizes razglabljal o zmožnostih prilagajanja kriznim razmeram. Menil je, da je problem v nas,

ne izven nas, kot bi ga želeli videti. Gre za to, kako »zdrav« je sistem (kako učinkovito je sposoben preprečiti dezintegracijo oziroma nepovezanost). Spremembe povzročajo nepovezanost zaradi tega, ker je vsak sistem razdeljen na podsisteme, ti pa se niso sposobni prilagajati spremembam z isto hitrostjo.

Kadar smo povezani, smo močnejši. Ali so se moderne organizacije uspele bolje povezati? Adizes meni, da ne. Gre za pogled strokovnjaka, ki živi in dela v Santa Barbari v ZDA in je zelo velikokrat prisoten na mednarodnih strokovnih srečanjih - tako v razvitih kot v manj razvitih državah. Govori o nepovezanosti lastništva kapitala in menedžmenta. Kapitalizem je zasnovan na predpostavki, da kapital proizvaja vrednost. Če bi želeli, da bi imeli svoj kapital resnično pod nadzorom, bi morali vedeti, kaj se z njim dogaja. V začetnem obdobju kapitalizma so lastniki kapital dejansko nadzirali. Lastniki kapitala so bili menedžerji, ki so podjetja s svojim kapitalom tudi upravljali. V modernem kapitalizmu je lastništvo ločeno od upravljanja s kapitalom. Nakup delnic na borzi pomeni, da z našim kapitalom upravljajo drugi. To povzroča nepovezanost. Lastniki kapitala so izgubili nadzor nad gospodarskimi družbami, ki upravljajo z njihovim kapitalom, angažiranim v različnih podjetjih. Vse, kar lahko storijo je, da prodajo delnice ali pa verjamejo nadzornim organom, ki nadzirajo upravljanje njihovega kapitala. Adizes meni, da nadzorni organi resnično ne vedo, kaj se dogaja v podjetjih. Kako bi npr. lahko vedeli, kaj se resnično dogaja v podjetju - bolje rečeno poslovnem sistemu z 20.000 zaposlenimi? To, kar resnično vedo, so informacije iz finančnih pregledov in poročil. Od dogajanj niso ločeni samo nadzorni organi, ampak tudi vrhne vodstvo podjetja. Finančni pregledi lahko nekaj povedo o njegov kondiciji, vendar šele čez nekaj časa izvemo, kje je velik problem. Takrat je prepozno za preprečevanje težav. To je upravljanje s posledicami in ne z vzroki. Morali bi se osredotočiti na vzroke in delovanje ljudi, ki ta poročila pripravljajo ter na njihove povezave. Prva pomembna nepovezanost je torej med lastništvom in kapitalom. Druga pomembna nepovezanost pa je med vodstvom in delavci. Ko so bila podjetja majhna, so lastniki poznali vsakega delavca. Danes so podjetja razpršena po vsem svetu. Zaposleni so imena na seznamih zaposlenih in statistični podatki v rubriki stroški dela, pravi Adizes. Mnogi ne uvidijo, da so zaposleni premoženje, ne samo strošek.

3 Okrepimo notranje dejavnike poslovanja

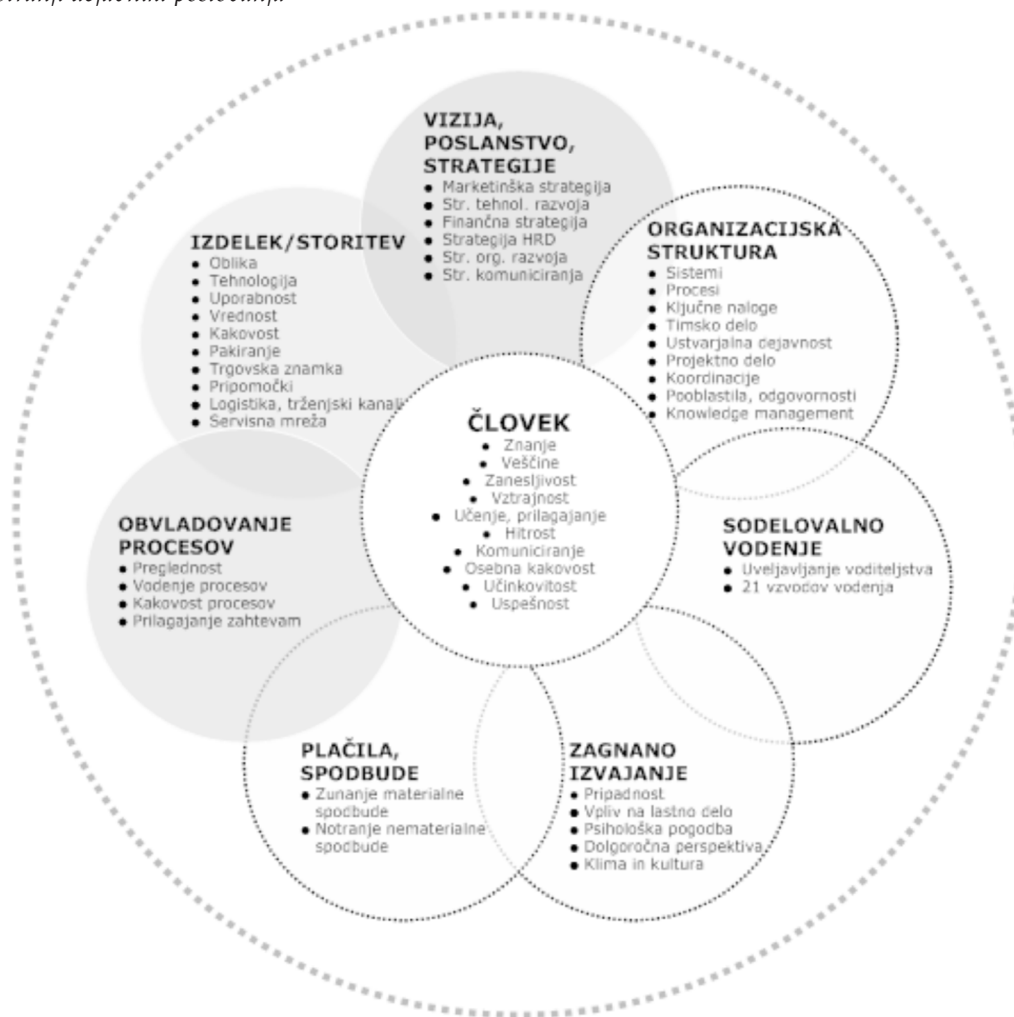
Lahko bi rekli, da je najvišji vodja med drugim zadolžen za upravljanje vseh kapitalov (tudi človeškega kot pomembnega dela intelektualnega kapitala neke gospodarske družbe). Človeški kapital predstavljajo vse kompetence ljudi in njihova pripadnost viziji, poslanstvu in ciljem gospodarske družbe. V vlogi najvišjega vodje je zajete največ moči za odločanje in vplivanje. Na vlogo najvišjega vodje vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki. Na tem mestu nas zanimajo predvsem nekateri notranji dejavniki poslovanja. V ospredju so vrednote najvišjega vodje, njegovo znanje, izkušnje, kompetence in predstave o okvirju dela. Okvir delovanja vrhnjega vodje naj bi vseboval veliko komuniciranja na treh ravneh: delo z informacijami, z ljudmi in zagotavljanje »akcije«. Vrhni vodja naj bi bil osrednji spodbujevalec akcije in poslovnih odločitev. Drucker je zapisal, da je vodenje zmeraj vprašanje človeka - ne glede na to, kako zdrave so ekonomske razmere, kako skrbno so pripravljene analize in kako podrobno so izdelane metode. Avstrijski Američan je imel zelo prav - od takrat do danes se dejansko bistvo problema ni zelo veliko spremenilo. Človeka (vodjo, strokovnjaka, izvajalca) je potrebno obravnavati kot ustvarjalca in spodbujati sodelovanje med ljudmi. V novejšem času so podjetja prisiljena obvladovati obilico izrazitih sprememb. Pri tem se je vloga ljudi zelo spremenila. Morda je imel nekoč posameznik še pomembno individualno vlogo, v novejši praksi pa je v ospredju sodelovanje ljudi preko meja organizacijskih enot, držav... Zaradi tega se je spremenila tudi predstava o osebnosti vodje.

V času organizacijskega klasicizma so ljudje častili vodje - junake, brez katerih bi se združba iz hierarhične spremenila v anarhično. Temu primerno so pojmovali tudi slog vodenja, ki se je po dolgih letih razvil v sedanji slog. Načela ukazovalne hierarhije so bila nadomeščena s timskim delom, vizija in cilji so razvrednotili navodila, nadzor se je umaknil zaupanju in posvetovanju o možnostih za rešitev problema.

4 Nekateri notranji dejavniki poslovanja podrobneje

Izboljševanje organizacijske učinkovitosti (delati stvari pravilno) in uspešnosti (delati prave stvari) naj

Slika 1: Notranji dejavniki poslovanja



bo usmerjeno na vse notranje dejavnike poslovanja. V tem prispevku se bomo na kratko ustavili le pri petih: delovanje človeka, organizacijska struktura, voditeljstvo, zagnano izvajanje ter plačila in spodbude.

4.1 Delovanje človeka

Človek sodi med ključne notranje dejavnike poslovanja. Čeprav mnogokrat radi rečemo, da je človek v središču dogajanja, v kriznih razmerah pretežno ni tako. Da bi se ponovno hitreje približali uspešnim gospodarskim okoljem, je v naših razmerah potrebno ukrepati tam, kjer je najtežje (ali pa tudi najlažje) - pri človeku in organiziranosti njegovega dela.

V kriznih razmerah je potrebnega še več aktivnega in usklajenega samo-reguliranja in odločanja. Ljudje smo izvor znanja, veščin, ustvarjalnosti in razvoja. Ljudje smo osebnosti, ki najbolje delujemo v razmerah primerne

partnerstva med delom in kapitalom. Želimo imeti zanimivo in pomembno delo, ustvarjalno sodelovati v procesih, imeti možnost osebnega razvoja, želimo biti zadovoljni s sodelavci in menedžerji ter imeti vpliv na ožjem strokovnem področju. Od podjetja pričakujemo zagotavljanje delovnega okolja, v katerem je možno delati z ljubeznijo do poklica, se motivirati s samouresničevanjem, sodelovati v uspešnih projektih, sproščeno komunicirati z vodji in sodelavci ter razvijati lastno ustvarjalnost. V kriznih časih pridejo v ospredje osebnostne lastnosti kot so zanesljivost, vztrajnost, hitrost, prilagodljivost in učinkovitost. Posebej naj omenimo vlogo nenehnega učenja, ki je vzvod za obvladovanje nenehnih sprememb.

4.2 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je orodje vodstva za uresničevanje strategij, ki naj bi bile prilagojene razmeram poslovanja. V času krize je primerno

realizirati zahteve po enostavnih strukturah z malo ravnmi vodenja. Ob uveljavljanju večjih organizacijskih sprememb je potrebna čim večja enotnost vrhnjih vodij. Enotnost je potrebna tako pri diagnosticiranju kot pri izboljševanju in uveljavljanju strukturnih organizacijskih sprememb. Creech (1994) predlaga upoštevanje petih stebrov TQM. Osrednji steber predstavlja organiziranost, ki ni ustrezna, če je ne podpira pravo vodenje, pri čemer so proizvodi/storitev osrednja točka podjetniškega uspeha. Lahko se torej strinjamo s tem, da je potrebno uvesti decentralistični pristop, pri katerem bo organizacijska struktura temeljila na procesih. Vse potenciale je smiselno povezati v integrirano celoto. Gre za ustvarjanje nove motivacije za boljše sodelovanje med ljudmi in za hitrejši in bolj racionalen potek dela. Obvladovanje procesov je priložnost za racionalizacije, izboljšanje ekonomike in pospeševanje odzivnosti. Tradicionalni funkcijski pogled na organiziranost v podjetjih je potrebno usmeriti v procesni pogled, namesto mehanističnega povezovanja in razmišljanja pa v ospredje postaviti organsko povezovanje.

Pri tem je potrebno porušiti medfunkcijske pregrade, porušiti škodljive običaje in optimirati pretočne čase ter stroške, odpraviti kritične točke. Procesne tokove upravljajo člani tima, ki so z njim naravno povezani. Izhodiščna točka za upravljanje procesov so pričakovanja odjemalcev in ne mnenja vodstva oziroma specialistov. Ker procesi v organizacijski piramidi tečejo vodoravno, je potrebno vzpostaviti enovito odgovornost za (ne)učinkovitost in (ne)uspešnost vsakega ključnega procesa. Težav, ki so nastale v procesih naj ne bi odpravljali menedžerji, ampak ljudje v procesnih timih.

4.3 Voditeljstvo-sodelovalno vodenje

Voditeljstvo (sodelovalno vodenje) je bistvo prehajanja iz pasivne v aktivno vlogo ljudi pri delu. Namen neavtorskega načina vodenja je ustvarjanje pogojev za zagnano delo in sodelovanje zaposlenih. V čem je razlika med vodenjem in voditeljstvom? Najkrajše rečeno – voditeljem ljudje sledijo! Voditelj je človek, ki ob sebi zbira prave ljudi, od katerih je odvisen skupen uspeh. Vodja je prvi med enakimi, voditelj pa je zgled in navdih. Pravi voditelji pokažejo vse svoje zmožnosti prav v kriznih časih.

Kot vemo, je največji vpliv možno dosežati z zgledom. Takšen vpliv je zelo prepoznaven, se zelo hitro širi, predvsem pa se močno prepleta s skupnimi vrednotami, ki vplivajo na ravnanje širšega kroga ljudi. Vodje imajo zaradi svojega formalnega in

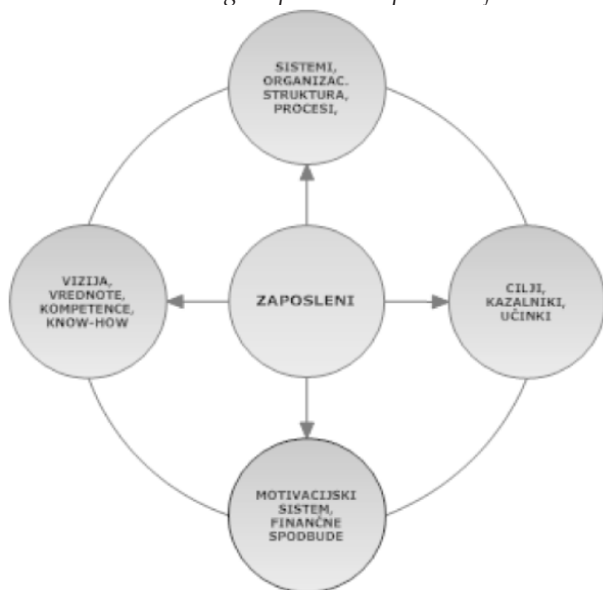
neformalnega položaja zelo veliko priložnost uveljaviti svoj vpliv in stil vodenja. Vrhunska kakovost voditeljstva je skrita v velikopoteznosti in hkrati v podrobnostih. Velikopoteznost je plod značaja, vrhunska kakovost pa velikokrat plod dognanj in izkušenj ter intenzivnega treninga. Posebno pozornost je treba posvetiti izobraževanju in usposabljanju srednjih vodij (tehnostrukturi), ki predstavlja ključen vzvod (ali tudi oviro) poslovnega, tehnološkega in tržnega uspeha. Več o vzvodih za kakovostno vodenje bi lahko prebrali v avtorjevem opisu 21-vzvodov vodenja, ki so bili obširneje predstavljeni v reviji HRM v člankih Kako izboljševati kakovost vodenja (1. del v št. 38. novembra 2010 in 2. del v št. 39 februarja 2011).

4.4 Zagnano izvajanje

Lahko bi rekli, da smo imeli pri nas z aktivno vlogo in delovno vnemo ljudi pri delu manj problemov, kot ponekod drugod. Morda smo imeli več težav z organizacijsko učinkovitostjo, ki se je v povezavi s tehnološko razvitostjo in slabšim izkoristkom delovnega časa odrazila v premajhni produktivnosti dela. Kakovosti procesov ni mogoče doseči brez ustrezne organiziranosti. Ta ne pomeni veliko, kadar ni ustreznega vodenja. Močno, od spodaj navzgor delujoče sodelovanje zaposlenih je podpirajoči steber za vse ostale stebre. Vsak steber je odvisen od ostalih štirih in če je eden slab, so slabi vsi. Creech (1994) priporoča - uporabite decentraliziran sistem organiziranja, ki integrira vse ravni. Organizirati se je potrebno za novo realnost. Centralistični pristop je propadel. Smiselno je izgraditi decentralizirano strukturo na timsko - izhodni - proizvodno/storitveni podlagi. Mišljenje JAZ in MOJE je potrebno nadomestiti z mišljenjem MI in NAŠE. Izgraditi je potrebno močno sodelovanje vseh vpletenih za največjo kakovost in produktivnost, kar je smiselno podpreti tudi z dodatnim nagrajevanjem profesionalnosti in koristnih specifičnih učinkov pri delu. Organiziranost je osrednji steber, ki narekuje vse ostalo. V organizacijski zgradbi je potrebno decentralizirati vpliv avtoritete. Potrebno je kombinirati avtoritativnost in strokovnost. Ukiniti je potrebno vse funkcijske pregrade in toga pravila, ki zahtevajo veliko "papirnatega dela". Skrajšati je potrebno pretočne čase, negovati je smiselno sodelovanje in nadzor s (samo)inicijativo, ne z avtoritativnostjo. Strukturne elemente organizacijske zgradbe je treba graditi na malih delovnih skupinah in ne na obsežnih funkcijah. Vsako delovno skupino

je potrebno organizirati na podlagi vključevanja zaposlenih in njihovo agilnostjo.

Slika 2: Aktivna vloga zaposlenih v poslovanju



Pogled zaposlenih je smiselno orientirati na njihovo aktivnost, na njihov proizvod/storitev in ne na njihovo službo. Izgraditi je potrebno skupinsko-centralizirano produktivno mišljenje. Vsak proizvod/storitev naj bo definiran s pogoji uporabnika (zunanjega ali notranjega odjemalca). Prepoznati je potrebno elemente vsakega proizvoda/storitve in definirati sodelovanje vseh vpletenih. Proizvod/storitev naj bo osrednja točka kakovosti in pozornosti zaposlenih. Zagnanost zaposlenih bo torej posledica drugačne vloge ljudi pri delu. Spodbujala jo bo pripadnost zaposlenih skupnim ciljem. Posamezniki naj imajo vpliv na lastno delo, pogodba o zaposlitvi naj bi iz formalnega razmerja daj-dam prehajala v psihološko pogodbo dam-dam. Zagnanost naj bi se stopnjevala s perspektivnimi možnostmi, ki pa jih v kriznih razmerah izrazito primanjkuje.

4.5 Plačila in spodbude

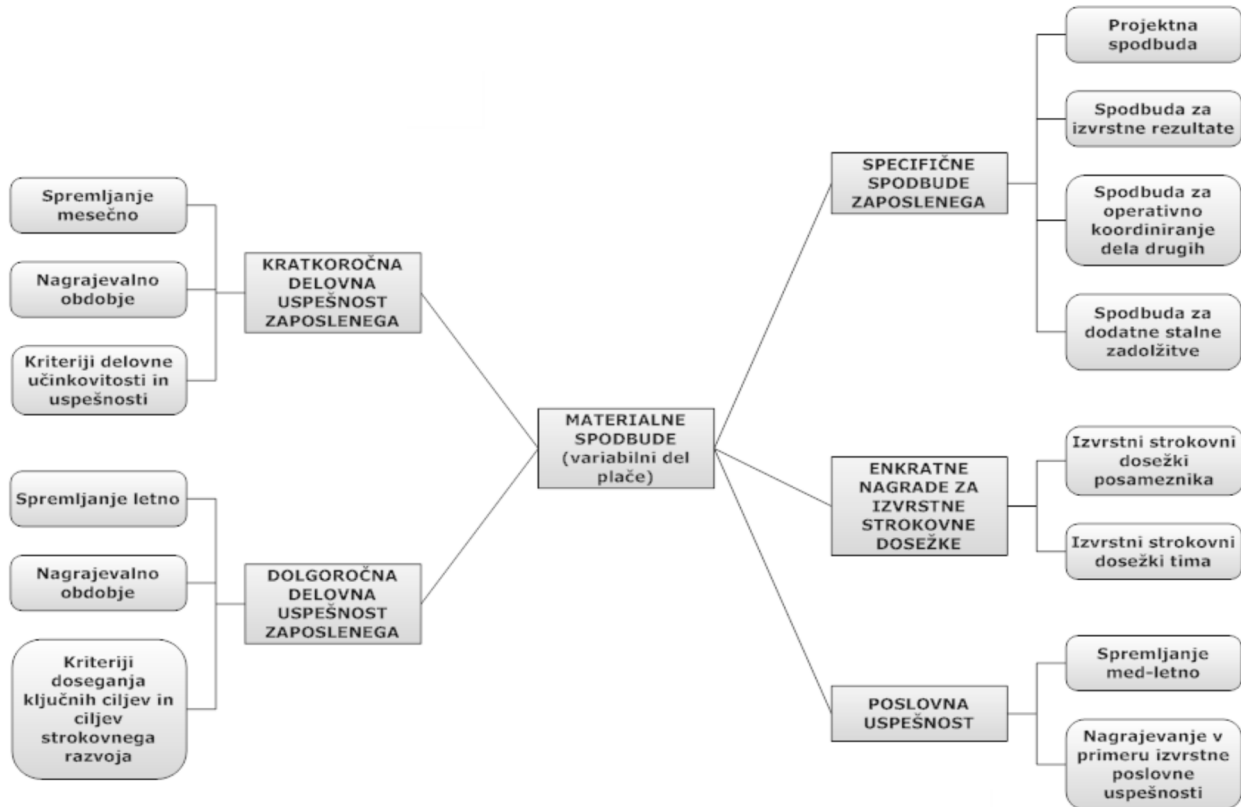
Plačila in spodbude so posebej občutljiv del naše realnosti, kadar govorimo o materialnih spodbudah. Že dolgo vemo, da so med drugim naši stroški dela previsoki za konkurenčno privabljanje tujih vlagateljev. Vemo pa tudi, da so neto plače zaradi visokih davčnih obremenitev nižje, kot bi bilo primerno za učinkovito poslovanje in razvoj podjetij. Zaradi tega je na področju plačne politike zelo težko uveljavljati načelo nagrajevanja dobrih dosežkov. To uspeva le poslovno bolj uspešnim, ki v svoje plačne modele vgrajujejo predvsem variabilne

oblike nagrajevanja zaposlenih in druge oblike nematerialnega motiviranja (dodatna usposabljanja, izmenjavo najboljše prakse z najboljšimi sorodnimi podjetji, strokovna usposabljanja v tujini ipd.). Konkurenčno poslovno okolje zahteva več dinamike v plačnih modelih in večji variabilni delež. V gospodarskih družbah obstaja velika potreba po uveljavitvi modernih oblik stimuliranja uspešnih posameznikov in skupin. To je primerljivo tudi z evropsko prakso. Žal naša davčna zakonodaja nerazumljivo ne vsebuje olajšav za tiste delodajalce, ki bi skozi ekonomske vzvode namenjali dodatna sredstva za nagrajevanje variabilnih oblik. Ugotavljamo, da so v nasprotju z ekonomiko uspešnega poslovanja plače več ali manj fiksni strošek, čeprav bi morale biti v večji meri variabilni strošek. To se nam seveda tudi maščuje, saj podjetja ob visokih bruto stroških dela ne zaposlujejo več novih, predvsem mladih strokovnjakov. Pri snovanju plačnih modelov in sistemov je smiselno naslednje:

- nagrajevanje zaposlenih mora biti povezano z vizijo, razvojnimi strategijami in poslanstvom podjetja ter z njegovimi razvojnimi in letnimi poslovnimi cilji;
- v sedanjih razmerah moramo nagrajevanje izvajalcev obravnavati v povezavi z nagrajevanjem vodij ter nagrajevanjem ključnih strokovnjakov;
- finančnemu motiviranju moramo v nadaljevanju dodati sistem nefinančnih spodbud, ki bo zaposlene spodbujal k strokovnemu razvoju in doseganju izvrstnih dosežkov.

Pri zaposlenih je ostala težnja po objektivnem (pravičnem) vrednotenju dela in težnja po primerljivosti, na kar je potrebno biti pozoren pri snovanju plačnih modelov. Vsak plačni model ima namreč svoje korenine. Predvidevamo, da jih snovalci plačnih modelov poznajo, saj se bodo pri delu kmalu srečali z notranjo javnostjo, ki jih bo spomnila na »pravi« plačni model. Kateri pa bi bil pravi? Na to vprašanje bi dobili mnogo odgovorov. Menimo, da bi moral pravi plačni model omogočati pogoje, v katerih bi bili ljudje motivirani za obvladovanje sprememb in napredek, hkrati pa bi uspešnejšim ponujal več kot manj uspešnim. Na področju finančnega nagrajevanja bi bilo v prakso smiselno uvajati tudi specifične spodbude, prilagojene potrebam poslovanja. Sicer pa je na področju nefinančnega motiviranja smiselno ljudi motivirati tudi s perspektivnimi možnostmi (izboljševanje poslovanja in osebna rast), s primernim kompetenčnim modelom in s prijetnim ter ustvarjalnim vzdušjem na delu.

Slika 3: Primer posodobitve variabilnega nagrajevanja



In kateri plačni model je v očeh zaposlenih »pravi«? Ali je pravi model tisti, ki je bil strokovno najbolj dognan? Snovalci plačnih modelov bi se morali še posebej posvetiti prednostim in slabostim, ki jih izkazuje sedanji model. Vsak plačni model je nastajal in se razvijal skupaj z organiziranostjo in njenimi specifikami. Teh specifik ne smemo spregledati, saj živijo v ljudeh in njihovih sedanjih ter bodočih pričakovanjih. Praviloma so pričakovanja zaposlenih večja od realnih materialnih zmožnosti. Fenomen pridobljenih pravic je lahko še posebej v kriznih časih vzrok velikih razhajanj v pričakovanjih delodajalca in zaposlenih. Plačni sistemi so bili večinoma vzpostavljeni v bolj ugodnih razmerah poslovanja. Lahko bi rekli, da so omogočali strokovno bolj sprejemljivo ureditev, ki pa v kriznih razmerah ni nujno uresničljiva. Zaradi tega je pogled zaposlenih na spremembe plačnih sistemov prej nezaupljiv kot brezskrben. Ob spremembah plačnega modela priporočamo precej komuniciranja na relaciji delodajalec – predstavniki zaposlenih. Še posebej pa je potrebno predhodno spremembe v plačnem modelu dodobra obdelati na vseh ravneh vodenja.

5 Nekaj predlogov za izboljšave

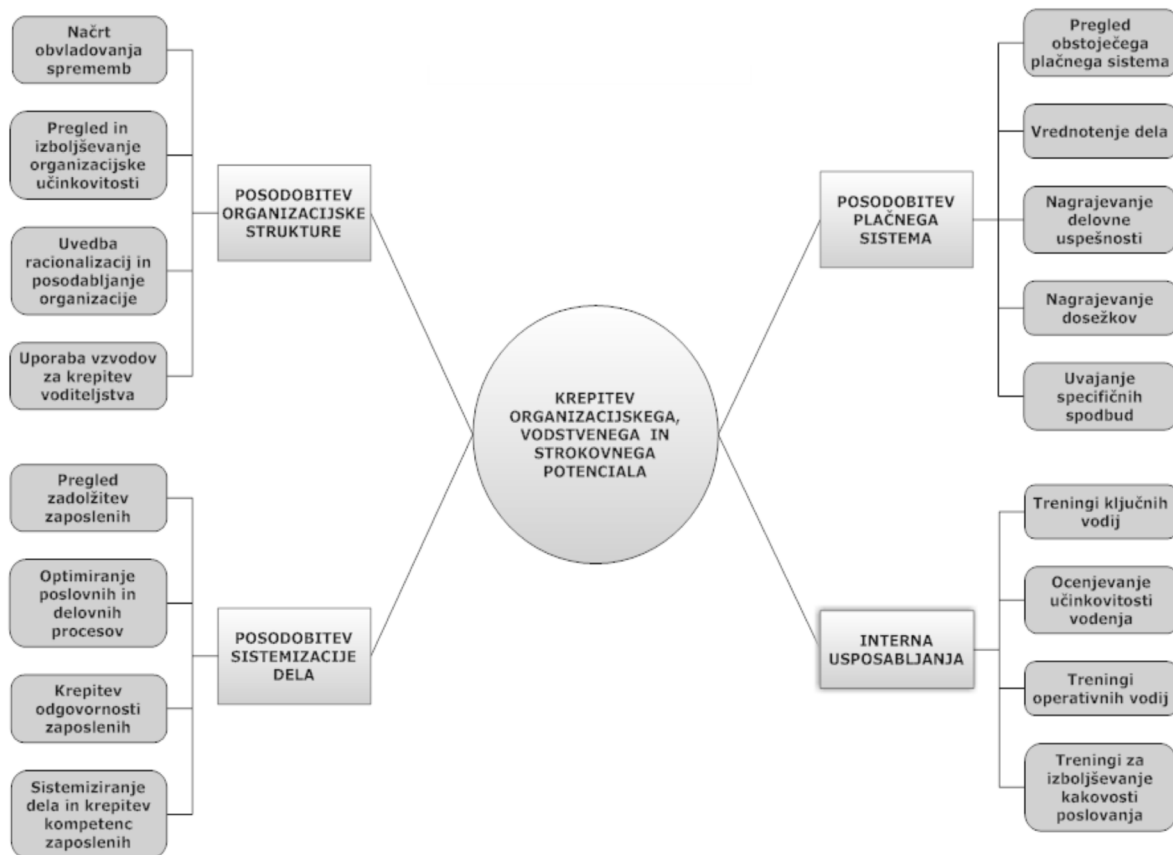
Kadar je osnovni cilj povečati uspešnost poslovanja in izboljšati delovno vzdušje je smiselno preveriti, na katerih področjih priložnosti niso bile izkoriščene in so še možne izboljšave. Predlagamo razmislek o krepitvi organizacijskega, vodstvenega in strokovnega potenciala.

Za organiziranje učinkovitega poslovanja, optimiranje delitve dela, sistemiziranje dela in nazadnje vrednotenje dela ter plačevanja uspešnosti zaposlenih je pomembno ali je v gospodarski družbi vzpostavljena organiziranost, ki je primerna razvojnim ciljem. Primerno je uvesti dinamično delitev dela in dinamično nagrajevanje uspešnosti!

Spodbujanje ljudi z nagrajevanjem za uspehe je izvedljivo le z integracijo dejanske in želene kulture. Sistemi motiviranja v slovenskih organizacijah morajo (tako kot v mednarodnih korporacijah) podpirati:

- zavezovanje in motiviranje posameznikov in skupin
- izboljševanje koordinacije in nadzora
- zmanjševanju možnosti za doseganje razdiralnih nasprotij

Slika 4: Krepitev organizacijskega, vodstvenega in strokovnega potenciala



- opogumljanje zaposlenih za samo-zaupanje in velike dosežke
- omogočanje nenehne tekmovalne prednosti.

Rekli bi, da je pri tem veliko možnosti za napačno ravnanje. Zaradi tega se pred odločitvijo za posodobitev sistemizacije in z njo povezano posodobitev plačnega sistema opredelimo o posameznih metodah dela, ki bodo po uspešnem diagnosticiranju pripravljene, preden bomo začeli s projektiranjem in posodabljanjem sistema nagrajevanja. Za izkoriščanje ustvarjalnega potenciala zaposlenih je zelo pomembno upoštevanje razsežnosti vseh dimenzij motiviranja. Morda dajemo premalo poudarka notranjim spodbudam, ki so kljub velikemu pomenu finančnih spodbud odločilne za uspešno delo. V obdobju, ko se na vseh področjih krepiti potreba po kakovosti proizvodov oziroma storitev, je motiviranje zaposlenih s kakovostjo eden od vzvodov, ki bo krepil njihove notranje spodbude. Pri opredeljevanju koristnih in izločanju nekoristnih nalog je na podlagi vnaprej znane metode potrebno angažirati vodje, strokovnjake in deloma tudi izvajalce, ki aktivno sodelujejo pri izvajanju posameznih procesov. Širina vključitve osebja je

odvisna od ciljev urejanja nalog in od ocene vodstva, v kakšnem obsegu je potrebno preurejanje izvesti.

Pravzaprav gre za prenavljanje obstoječe delitve dela, ki je lahko zastarela in statična (opisi dela so zastareli, vsebujejo zastarelo vsebino dela, neprimerne cilje, odgovornosti so presplošno navedene...). Ponekod npr. opisi dela vsebujejo posamične aktivnosti in delovne operacije, ki ne spadajo v opise, ampak v navodila, ki so zaposlenemu npr. dostopna na lokaciji izvedbe delovnih operacij. Posodobitev delitve dela je torej dobra priložnost, da optimiramo mikroorganiziranost dela in izločimo nekoristna opravila, ki nimajo dodane vrednosti oziroma so sama sebi namen. Gre torej za optimiranje opravil in vnovičen premislek o dodani vrednosti vseh ključnih zadolžitve, ki jim hkrati s tem že začnemo opredeljevati tudi cilje. Odgovor je na dlani: kadar se sprašujemo ZAKAJ, KDO, KAJ, KJE in KAKO izvaja posamezno opravilo, lahko ugotovimo tudi prejemnika rezultata in cilj, ki bi ga naj dosegli z izvedbo posameznega opravila.

V času, ko je v marsikateri organizaciji delovno razmerje postalo pomembna vrednota, za katero se spleča boriti, se je smiselno pogovoriti o potrebni specializaciji dela v podjetju. To ne pomeni

samodejnega krčenja števila opisov delovnih mest brez treznega razmisleka. Vemo, da na določanje števila opisov delovnih mest vpliva več faktorjev. Na splošno veliko število opisov delovnih mest ne podpira dinamičnega delovanja organizacij, ki ga zahteva današnje poslovanje. Z zmanjšanjem števila opisov delovnih mest je potrebno omogočiti dinamično razporejanje zaposlenih na tista področja poslovanja, ki najbolj prispevajo k dodani vrednosti. Priporočamo, da večino organizacijskih nejasnosti na makro-organizacijski in mezo-organizacijski ravni odpravimo v fazi organiziranja poslovanja. V fazi sistemiziranja dela z ustrezno računalniško podporo omogočimo čim bolj pregledne podlage za urejeno delitev dela. Na tak način pridemo tudi do pravih in aktualnih opisov dela, ki so podlaga za vrednotenje dela.

6 Sklep

Ker je finančno spodbujanje zaposlenih del zunanjih spodbud smo lahko prepričani, da je nagrajevanje delovne učinkovitosti in uspešnosti le del širšega motivacijskega sistema. Slabša razvitost npr. sistema načrtovanja poslovnih ciljev je lahko ena od ovir za vzpostavitev primerne pristopa k posodobitvam nagrajevanja. Originalen motivacijski sistem, prilagojen viziji in strategiji podjetja naj bi zaposlene spodbujal za aktivno uresničevanje njihove vloge. Menimo, da lahko vsako podjetje v posameznem razvojnem obdobju ustvari spodbudne razmere za učinkovito in uspešno delo zaposlenih. Primerna organiziranost in plačni sistem morata biti tesno povezana z razvojno strategijo. Vemo, da so najbolj motivirani ljudje, ki uresničujejo svoje poslanstvo.

Torej so notranji motivi odločilni. Zunanji motivom ne moremo pripisati odločilne vloge, s širšim pristopom k sistemu spodbud pa lahko kljub temu vplivamo nanje. Vsako podjetje ima bolj ali manj razvit lasten motivacijski sistem. Menimo, da je vlogo ljudi pri delu smiselno obravnavati večplastno – z vidika sistemske ureditve, z vidika

obdobja v življenjski krivulji, z vidika kadrovskega potenciala ipd. Notranji dejavniki poslovanja torej ne delujejo enako v manjših kot v velikih gospodarskih družbah. Oblikovanje sistema finančnih spodbud za učinkovito in uspešno delo ne bo enako v vseh obdobjih življenjskega cikla. V obdobju rasti bodo finančne spodbude temeljile na priložnostih, v obdobju propadanja pa na krčenju že utečenih pravic zaposlenih. Postavlja se pomembno vprašanje – kakšna politika nagrajevanja je primerna v času izrazito neugodnih poslovnih razmer? Menimo, da se moramo vprašati kakšne spodbude podjetje potrebuje (sistem nagrajevanja), da bo dosegla ključne razvojne, poslovne in izvedbene cilje. V naslednjem koraku se bomo vprašali - kako bomo te spodbude uporabili, da bo vloga zaposlenih primerna aktualnim razmeram in ciljem poslovanja (politika nagrajevanja). Z drugimi besedami – krepiti moramo organizacijski, vodstveni in strokovni potencial podjetja. Velik organizacijski potencial se bo pokazal v usklajenem delovanju vseh poslovnih procesov in ljudi, velik vodstveni potencial se bo pokazal v usklajenem voditeljstvu in v sprejemanju pravih poslovnih odločitev, velik strokovni potencial podjetja bo pokazal v razvojnem in poslovnem napredku.

Viri in literatura

- Adizes, I. (1994): Životni ciklusi poduzeća. Novi Sad: Prometej.
- Adizes, I. (2009) What CEEMAN Could Do About It – 17th CEEMAN Annual Conference »Local Response to Global Crisis«, <http://videolectures.net>.
- Drucker, P. (1961) Praksa rukovođenja. Zagreb: Privreda.
- Creech, B. (1994) The Five Pillars of TQM - How to Make Total Quality Management Work for You, New York: Truman Talley Books/Dutton.
- Mlakar, P: Delovna gradiva avtorja.

Mag. Peter Mlakar je univerzitetni diplomirani ekonomist, zaposlen v podjetju 5RM svetovanje d.o.o. (www.peter-mlakar.si) Z dvajsetletnimi izkušnjami iz gospodarske prakse na področju razvoja zaposlenih, organiziranja poslovanja, izdelave sistemizacij in plačnih sistemov, načrtovanja poslovanja in poslovne odličnosti, usklajuje tradicionalne in sodobne menedžerske pristope pri izboljševanju kakovosti celotnega poslovanja srednje velikih in velikih podjetij.

Povzetki - Abstracts

Implementation of strategies in firms and other organizations

Miha Rozman, Rudi Rozman

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

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

Vision Content

Vojko Toman

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

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

Key words: vision, vision content, mission, strategy

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

Peter Mlakar

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

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

Corporate governance in (Slovenian) companies

Rudi Rozman

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