



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik VI, številka 1, februar 2014

Kazalo

3 Uvodnik

Strokovno-raziskovalni prispevki

5 Priprava strateškega plana v podjetjih in drugih združbah

Rudi Rozman

18 Ustvarjanje vizije

Vojko Toman

26 Pomen organizacijske kulture pri ustvarjanju pogojev učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju

Nataša Pivec

34 V slovenskih podjetjih lahko bolje obvladujemo stroške absentizma

Tanja Babac

Informacije

45 Podcenjen pomen uporabe pravih slovenskih izrazov

47 Tretja mednarodna konferenca SAM: Knowledge Management and Organizational Learning

Novosti s področja strokovne literature

Povzetki - Abstracts

Uvodnik

Zlasti zadnjih nekaj debatnih večerov slovenske akademije za management je pokazalo, da je stanje (upravljanja in) ravnateljvanja v naših podjetjih kritično. Razpravljavci so si bili bolj ali manj enotni, da je zlasti v neustreznem ravnateljvanju (menedžmentu) eden od ključnih razlogov za neuspešnost slovenskih podjetij in slovenskega gospodarstva. Na slabo stanje (upravljanja) in ravnateljvanja kažejo neuspešnost podjetij, postavljanje nezahtevnih ciljev, neznanje ravnateljev s področja njihovega dela in podobno. Slovenska akademija za management poskuša na različne načine in z različnimi dejavnostmi: organiziranje domačega in mednarodnega posvetovanja, izdajanje mednarodne in domače revije, organiziranje debatnih večerov, klepetalnica, skrb za strokovno izrazje ipd. prispevati k izboljšanju stanja na omenjenem področju. Vendar vse kaže, da ravnateljev in tistih, ki so z njimi povezani (npr. odgovorni za neuspešno uvedbo bolonjskega študija, ki bistveno vpliva tudi na ravnateljvanje), dejanski vzroki za slabo stanje ne zanimajo in tako tudi ne dejavnosti, ki bi lahko prispevale k spremembam na bolje. Bolj ali manj se vsi, razen ravnateljev samih, zadovoljijo z ugotovitvijo, da so naši ravnatelji slabi, da nadzorni sveti slabo delujejo; nihče ne želi poglobljene analize, ki bi ugotavljala prave vzroke in zahtevala spremembe, kaj šele sprememb samih.

Zakaj se potem v slovenski akademiji za management sploh še trudimo? Naj povem s primerom. Moj prijatelj, strokoven, delaven in pošten človek, da malo takih, je pred leti svojemu sinu najstniku dal nekaj (ne v očeh najstnikov) pametnih nasvetov. Vprašal sem ga, če res verjame, da bo sin kaj od tega upošteval. Odvrnil mi je: «Ne, ne verjamem. Ampak čutim za svojo dolžnost, da mu povem. Prvič, s tem vseeno posredno, morda kasneje, vplivam nanj, in, drugič, ne bo mi mogel očitati, da mu nisem povedal». Tako se tudi v slovenski akademiji trudimo, da bi prispevali k izboljšanju slovenskega ravnateljvanja, upravljanja in sorodnih področij tako v praksi kot v izobraževanju. Če drugega ne,

bomo, najbrž prepozno, ugotovili prave vzroke naše krize in njenih posledic.

V slovenski akademiji za management poskušamo, poleg vrste drugih prizadevanj, domačo revijo »Izzivi managementu« narediti čim bolj uporabno in koristno tako za ravnatelje in upravljavce same kot za podjetja in druge združbe, ki jih uravnavajo. S tem namenom smo že doslej, a bomo še v večji meri v prihodnje opozarjali na področja, ki so v podjetjih, pa tudi drugih združbah temeljna in jih je treba izboljšati. V tem smislu je pripravljen Rozmanov članek o strateškem planiranju, ki uravnoreženo in logično prikazuje celoten proces priprave strateškega plana. Toman pa v svojem članku o viziji pogloblja eno od pomembnih faz v procesu strateškega planiranja, pa tudi v reševanju podjetij iz težav. Tudi o značilnostih slovenske kulture v podjetjih smo že razpravljali na debatnem večeru. Razprava je pokazala velik pomen organizacijske kulture. Prav o pomenu le-te za uvajanje invencijsko-inovacijskega procesa v podjetjih piše Nataša Pivec v svojem prispevku. Odsotnost zaposlenih z dela zahteva temeljito ugotavljanje vzrokov in posledic. O enem od načinov vplivanja na stroške, povezane z odsotnostjo z dela, razpravlja Tanja Babac. Če k omenjenim prispevkom dodamo še informaciji o delu na strokovnem izrazju in napoved prvih dosežkov sekcije za strokovno izrazje ter o stanju na pripravi mednarodnega posvetovanja o ravnanju z znanjem in organizacijskem učenju, smo prepričani, da je koristnega branja dovolj tudi za ravnatelje in tiste, ki jih pri tem podpirajo. Veseli bomo, če boste začeli uporabljati predlagane slovenske izraze in s tem prispevali tako k uveljavitvi stroke kot tudi razvoju našega maternega jezika na sploh in posebej v znanosti. Za mednarodno posvetovanje pa smo uspeli pridobiti kakovostne referente in prispevke in pričakujemo udeležbo vseh, ki jih omenjeni področji zanimata.

Menimo, da je pisanje uporabnih prispevkov, ki so grajeni na dobri teoriji, zahtevnejše od zgolj teoretičnih. Če si sposodimo primerjavo iz trenutno aktualnih zimskih olimpijskih iger: ni dovolj, da je

tekmovalec teoretično podkovan v svoji disciplini, marveč mora svoje znanje in sposobnosti potrditi tudi v praksi. Da bi uporabnost člankov še povečali, prosimo bralce, zlasti še ravnatelje in strokovnjake iz podjetij in drugih združb, da s svojimi prispevki, bodisi konkretnimi uspelimi bodisi s posplošenimi primeri služijo istemu namenu: izboljšanju ravnateljevanja in upravljanja (slovenskih in tudi vse manj slovenskih) podjetij. Vabimo jih, da komentirajo prispevke in dajo pobude za področja, o katerih želijo, da pišemo in razpravljamo.

Naj na koncu omenim še, da s to številko poleg elektronske revije »Izzivi managementu«, ki prihaja že v šesto leto, začnemo še z izdajo istoimenske in vsebinsko enake revije v tiskani obliki. Razloga za

uvedbo tudi tiskane oblike sta predvsem dva. Prvič, razširiti krog bralcev zlasti v slovenskih knjižnicah, ki bodo odslej prejemale tudi tiskane izvode, in drugič, omogočiti sofinanciranje, ki za revije le v elektronski obliki ni možno.

Člane slovenske akademije za management prosim, da na revijo, elektronsko in tiskano, ter posamezne prispevke opozorijo kolege in kolegice, predvsem pa ravnatelje in strokovnjake v podjetjih in drugih združbah. Seveda pa jih ponovno vabim k tvornemu sodelovanju z revijo; avtorje, ki niso člani slovenske akademije za management pa vabim, da postanejo naši člani.

Rudi Rozman

Priprava strateškega plana v podjetjih in drugih združbah

Rudi Rozman

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
e-naslov: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

Čeprav ni nobenega dvoma, da strateške odločitve bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja, avtor meni, da so te odločitve v slovenskih podjetjih in drugih združbah razmeroma slabo pripravljene. V prispevku predlaga ustrezen proces strateškega planiranja, ki ga gradi tako na spoznanjih literature o strateškem planiranju kot tudi na svojih izkušnjah v praksi. Pri tem razlikuje proces strateškega planiranja v manjših in večjih podjetjih; oba procesa utemelji in podrobneje, predvsem z vidika uporabe, obravnava posamezne faze v procesu planiranja. Ob procesu kot posameznih fazah opozori na pogoste pomanjkljivosti v strateškem planiranju v slovenskih podjetjih in predlaga rešitve. Tako poskuša doseči glavni namen prispevka: predlagati podjetjem ustrezen proces priprave strateških odločitev in s tem doseganje večje dolgoročne uspešnosti njihovega poslovanja. Poudarek prispevka je na uporabi ustreznega načina planiranja, zato je za avtorja pomembno zlasti njegovo razumevanje. Obenem pa daje povsem praktične napotke o procesu, aktivnostih in organizaciji strateškega planiranja tistim, ki pripravljajo strateške plane.

Gljučne besede: strateški plan, proces strateškega planiranja, vizija, cilji, strategije, PSPN-matrika, portfeljska analiza

1 Uvod

Upamo si trditi, da ravnatelji (angl. managerji) ali menedžerji v mnogih podjetjih in drugih združbah le redko uporabljajo predloge za uporabo različnih procesov, ki jih ponuja široka literatura o ravnateljstvu. Razlogov za to je več. Prvič, ravnatelji, ki preberejo nekaj literature različnih avtorjev, hitro ugotovijo, da so njihova mnenja pogosto različna. Drugič, velik del ugotovitev in predlogov, ki jih omenjena literatura ponuja, ne prenese stika s stvarnostjo. Mnogi avtorji nikoli niso delali v podjetjih ali pa jim ni uspelo posplošiti rešitev, ki so jih spoznali v posameznih primerih. V praksi rešitev tudi pogosto ne uporabijo celoviteje. Kako naj potem vedo, kako delujejo, če jih niso preizkusili? Tretjič, ni dovolj, da predlogi avtorjev delujejo, morajo biti dovolj preprosti in logični za uporabo. Po drugi strani pa je tudi znanje ravnateljev s področja ravnateljstva skromno, zato ni slučaj, da podjetja, ki morajo reševati svoje probleme in izrabljati prednosti, pogosto le na osnovi svojih praktičnih spoznanj uporabljajo pristope, ki so razmeroma neučinkoviti in neuspešni.

Eno od področij, za katera povedano nedvomno velja, je strateško planiranje. Skoraj ni podjetja, v

katerem ravnatelji ne bi bili prepričani, da strateško planirajo, dejansko pa njihovo planiranje sploh ne vključuje značilnosti strateškega planiranja, kot so priprava scenarijev, izdelava variantnih planov ipd. Pogosto ostajajo pri klasičnih dolgoročnih planih, kar je v vrsti primerov sicer lahko ustrežno. V številnih primerih so npr. analize PSPN ali portfeljske analize brez posebnih koristi, saj ne ločijo med razlogi za uporabo posameznih metod, ne ločijo med poslanstvom in vizijo itd. Večinoma tudi ne ažurirajo strateških planov. Menijo, da so plani nekaj, kar je sicer treba pripraviti, potem pa odložiti in se lotiti »pravega« ravnateljskega dela. Skratka, **plani so pogosto pripravljani tako, da so bolj ali manj namenjeni sami sebi in ne prinašajo posebnih koristi.**

Dejansko pa so izjemno pomembni za doseganje uspešnosti poslovanja. Zato je naš namen predvsem koristiti uporabnikom in pripravljavcem planov, zlasti ravnateljem in strokovnjakom, ki jih podpirajo (planski oddelki, oddelki za kontroling), pa tudi drugim, ki v planiranju sodelujejo, tako da bomo poskušali prikazati in utemeljiti preprost proces strateškega planiranja. S tem bomo prispevali k možnosti, da bodo v podjetjih pripravljali ustrezne strateške plane, s tem pa dosegli tekmovalne

prednosti in večjo uspešnost poslovanja, kar je organizacijski in ekonomski namen prispevka. Ta je zlasti pomemben v času gospodarske krize, saj vanjo vodi tudi **neustrezno planiranje, ki ne zna izrabiti znanja in sposobnosti zaposlenih.**

Temeljni cilj prispevka je predlagati preprost, razumljiv in uporaben proces strateškega planiranja v podjetjih s smiselno veljavnostjo tudi v drugih združbah ter obravnavati njegove faze. Zaradi razlik v procesu planiranja v manjših in velikih podjetjih bo celoten proces izdelave plana in obravnave posameznih faz prikazan in utemeljen tako v manjših kot večjih podjetjih.

V metodičnem smislu pa ne gre pričakovati zgolj napotkov, kaj narediti. Prepričani smo, da je za ustreznost strateškega planiranja pomembneje razumeti bistvo planiranja, kot pa podrobneje poznati razne metode ali slepo slediti navodilom. Zato bo tako v procesih kot fazah strateškega planiranja poudarjeno razumevanje in šele potem metode, ki logično in metodično pripeljejo do strateškega plana. Nekaj začetne pozornosti bo namenjene pojasnilu osnovnih pojmov v zvezi s strateškim planiranjem.

Prispevek bo vključeval začetni del, v katerem bomo utemeljili nujnost in pomembnost planiranja nasploh in umestili strateško planiranje z njegovimi značilnostmi v planiranje v podjetju in ravnateljevanje. Sledila bo utemeljitev procesa strateškega planiranja in obravnava posameznih korakov v njem, najprej v manjših in nato v večjih podjetjih. Čeprav bo ves ta del uporabno usmerjen, saj ni boljše prakse kot dobra teorija, bomo posebej (v poševni pisavi) prikazali še nekaj konkretnih napotkov za pripravo strateških planov.

2 Opredelitev in razumevanje strateškega planiranja

Vsaka zavestna človekova dejavnost je sestavljena iz treh korakov. Človek si zamišlja rezultat svojega dela in proces, ki ga bo pripeljal do njega, zamišljeno pa mora izvesti. Za izvedbo je najprej potrebna volja, zamišljanju in vzpostavitvi volje šele sledi neposredna izvedba. Opisani koraki v človekovem delovnem procesu so **planiranje** kot zamišljanje rezultata in procesa, **kontrola** kot neprestano prizadevanje, da se planirano izvede, in **izvedba**. Mimogrede naj omenimo, da mnogi namesto izraza planiranje uporabljajo izraz načrtovanje, ki naj bi sicer pomenil isto kot planiranje, a naj bi bil bolj slovenski. Ker pa je med planiranjem, ki vključuje

tudi usklajevanje in je bolj družbenoekonomsko usmerjeno, in načrtovanjem, ki je bolj tehničnega značaja, določena razlika, sami ostajamo pri uporabi izraza planiranje, vendar sprejemamo tudi uporabo izraza načrtovanje in bralcu prepuščamo izbiro.

V omenjenem procesu zavestnega delovanja ljudi nastajajo rezultati, npr. proizvodi ali storitve, le v fazi izvedbe. Proces planiranja in kontrole neposredno ne ustvarjata rezultatov, ampak zagotavljata, da bo izvedba smotrna in bo vodila k doseganju zamišljenih rezultatov – ciljev. Torej planiramo: zamišljamo si prihodnje cilje in delovanje z namenom smotrnega (v primeru posameznika učinkovitega) doseganja ciljev. **Planiranje je torej razmišljanje vnaprej.**

Planiranje poslovanja v podjetju ali kateri koli združbi poteka podobno, a vseeno nekoliko drugače. V združbi zaposleni ne morejo samostojno planirati svojega dela, saj je to odvisno od delovanja celotnega podjetja in razmerij med zaposleni v njem. Planiranje dela vseh zaposlenih mora biti usklajeno, vzajemno in mora izhajati iz planiranja celotnega poslovanja podjetja. V tem prispevku bomo govorili prav o planiranju poslovanja celotnega podjetja, ne pa tudi o planiranju dela posameznikov, kar sicer sodi v planiranje organizacije.

Planiranje poslovanja podjetja je zamišljanje ciljev podjetja in njegovega delovanja – poslovanja. Temeljni cilj podjetja v kapitalizmu je dobiček, načelo ali mera odločanja je dobičkovnost kapitala (angl. ROE) ali sredstev (angl. ROA) in donosnost sredstev (angl. ROI). Temu so podrejeni drugi cilji, npr. vrednost stroškov, vrednost vezanih sredstev, prihodki. Poslovanje sestavljajo deli poslovanja, poslovne funkcije ali procesi: nabava, kadrovanje, proizvodnja, prodaja, finance, ki jih izražajo različni kazalci. S planom poslovanja podjetja si zamislimo cilje poslovanja in poslovne procese, ki nas bodo smotrno pripeljali do njih. Da pa si to laže, sistematično in usklajeno zamislimo, sledimo procesu planiranja, katerega rezultat je plan.

V podobnem smislu planiranje razumejo tudi drugi avtorji. Certo in Certo (2009: 159) opredelita planiranje kot »določitev, kako bo podjetje prišlo tja, kamor želi, in kaj bo naredilo, da bo te cilje doseglo«. Navajata še Jonesa (1974: 3), ki opredeli planiranje kot razvijanje akcijskih programov za doseganje dogovorjenih ciljev v procesu analiziranja, vrednotenja in izbire med možnimi alternativami. Slabost obeh opredelitev je, da dopuščata razumevanje, da se proces planiranja nanaša le na izbiro poslovanja, medtem ko določanje ciljev ni sestavni del planiranja, temveč mu je predpostavljeno. Jasnejši v tem pogledu je Schermerhorn (1999: 136),

ki planiranje opredeli kot proces določanja ciljev in kaj bo treba narediti, da bodo cilji doseženi. Vendar ta vtis pokvari z nedoslednostjo v ugotovitvi, da je plan določitev akcij za doseganje ciljev. Podobno velja tudi za Hitta in soavtorja (2009: 146), ki planiranje opredelita kot odločitveni proces, ki se osredotoča na prihodnost podjetja in dejavnosti doseganja njegovih ciljev. Pravijo, da je določanje ciljev pred planiranjem. Sami menimo, da je ločeno določanje ciljev nesmiselno, saj se procesa določanja ciljev in strategij ponavljata in prepletata, zlasti še v smislu prehajanja od okvirnosti do podrobnosti.

Robbins in Coulter (2009: 144) opredelita »planiranje kot določitev ciljev podjetja in strategij za njihovo doseganje«. Pravita, da se ukvarja tako s cilji (kaj hočemo doseči) kot načini njihovega doseganja (kako bomo to dosegli). Lahko pripomnimo, da avtorja v opredelitvi nista najbolj natančna, saj se zdi, kot da imata v mislih le strateško planiranje, ne pa tudi npr. taktičnega ali operativnega.

Vse omenjene opredelitve poleg že omenjenih pomanjkljivosti zajemajo le tisti del ravnateljevanja, ki zagotavlja smotrno določanje ciljev in njihovega doseganja, ne dotaknejo pa se planiranja kot usklajevanja (vsebina ravnateljevanja in s tem tudi planiranja) in odločanja (proces ravnateljevanja in s tem tudi planiranja) kot izbiranja ustreznih rešitev. Zato je verjetno najbolj celovita opredelitev Rozmana in Kovača (2012: 126), ki opredelita **planiranje** po namenu (zagotavljanje smotrnosti), vsebini (usklajevanje) in procesu (odločanje) kot:

- nenehno sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje prihodnjega poslovanja podjetja: ciljev in poti za njihovo izvedbo, prav tako tudi ljudi in sredstev;
- vnaprejšnje usklajevanje delov poslovanja (poslovne funkcije, poslovne enote) v celotno poslovanje;
- odločanje v sedanjosti s posledicami v prihodnosti.

V tem prispevku bomo gradili predvsem na planiranju, opredeljenem po namenu. Da je planiranje tudi (vnaprejšnje) usklajevanje, je bolj ali manj jasno, usklajujemo namreč prihodke in odhodke, prejeme in izdatke, nabavo in proizvodnjo, medsebojne dobave itd. Neusklajeni plani ne vodijo k dejanski uspešnosti. Pri razumevanju planiranja kot odločanja gre tako v praksi kot v teoriji pogosto za nerazumevanje odnosa med planom in odločitvami. Naj navedemo le en primer članka slovenskih avtorjev z naslovom »Dovolj je planiranja, potrebne so odločitve«. Avtorji ne vedo, da je planiranje samo

po sebi tudi odločanje vnaprej. S takim gledanjem postaja planiranje nepotrebna in jalova dejavnost in za takšno jo imajo pogosto v podjetjih. Odločitve vedno nastajajo ali v planiranju ali v kontroli, saj je med njimi povezava. Manj kot je ustreznih odločitev v planiranju, toliko več jih je treba sprejeti v kontroli – za reševanje problemov.

Če k povedanemu dodamo, da je planiranje (logično in metodično) razmišljanje o prihodnosti podjetja, za katero so odgovorni ravnatelji, ki morajo v razmišljanje pritegniti druge in s tem izrabiti njihovo znanje in sposobnosti, smo planiranje še dodatno osvetlili. Plan sam po sebi ne pomeni veliko, planiranje oziroma razmišljanje je veliko pomembnejše.

3 Vrste planiranja

Planiranje celotnega poslovanja podjetja v skladu z ekonomsko znanostjo razdelimo na dve vrsti: dolgoročno in kratkoročno planiranje (odločanje). **Kratkoročno planiranje** je planiranje, ko podjetje že obstaja in moramo s tem računati. Lahko spreminjamo strukturo proizvodov, dobavitelje, kupce itd. **Dolgoročno planiranje** pa je planiranje, ko podjetja pravzaprav še ni in pri odločanju upoštevamo le okolje. V dolgem roku lahko zamenjamo vse poslovne prvine, s tem dejavnost podjetja; v kratkem pa so nekatere poslovne prvine, zlasti še delovna sredstva, dane in določajo uspešnost podjetja na daljši rok. Če se npr. odločamo o novi investiciji in o tem, v katero panogo vlagati, je to dolgoročno odločitev, ko pa se o tem odločimo, še zmeraj lahko kratkoročno spreminjamo poslovne prvine, vendar v omejenem obsegu. Omenjeno (sicer vsebinsko) razlikovanje se približno ujema z ročnostjo planov. V praksi podjetij tako ločimo dolgoročne (pet let in več) in kratkoročne (letne) plane.

Razvojno gledano se v podjetjih najprej pojavijo **letni plani**. Razlog je v dejstvu, da prevladujejo kratkoročne poslovne prvine (npr. delovni predmeti, nekvalificirana delovna sila), ki jih je možno zamenjati v kratkem času. Ko pa postanejo poslovne prvine, predvsem delovna sredstva, pomembnejše in njihove posledice dolgoročne, se v 30. letih prejšnjega stoletja ob letnem planiranju pojavi še **dolgoročno planiranje** z vrhuncem uporabe v sredini prejšnjega stoletja. Zaradi razmeroma majhne spremenljivosti okolja in stalnosti poslovanja so dolgoročni plani podrobni in precej podobni letnim planom. Poudarek je na ekstrapolaciji sedanjega in preteklega

poslovanja, zato je za planerje pomembna uporaba kvantitativnih statističnih metod predvidevanja.

Že kmalu po začetku druge polovice prejšnjega stoletja pa se zvrstijo dogodki, ki omajajo predpostavko, da je okolje predvidljivo in nadaljevanje preteklosti in sedanjosti. Okolje postaja vse bolj spremenljivo in negotovo zaradi enkratnih, nepredvidljivih dogodkov (npr. naftni šoki). Planiranje ne more več temeljiti na kvantitativnih metodah predvidevanja. Podjetja pripravljajo scenarije o možnem spreminjanju okolja in ustrezno posameznemu scenariju pripravljajo različice planov. Ko pa se okolje dejansko spremeni, upoštevajo že pripravljeno različico scenarija in plana, ki ustreza dejanski spremembi. Tako se podjetja pripravijo na morebitne spremembe. Opisani način planiranja je **strateško planiranje** – dolgoročnejše planiranje v negotovem okolju. Vanj so večinoma vključeni ravnatelji, saj je manj formalno od klasičnih dolgoročnih planov, ki še vedno ostajajo prisotni v podjetjih v stabilnem okolju. Večji poudarek je na kvalitativnem razmišljanju o okolju.

Tuji avtorji predvsem poudarjajo, da se strateški plani nanašajo na celo podjetje (to poudarjanje je nepotrebno, saj vseskozi govorimo o planiranju celotnega poslovanja), in povezujejo zahteve okolja s poslovanjem podjetja (Hitt et al., 2009: 146–147; Robbins, 2009: 147). S strategijami razumejo širše poti v prihodnost in izbiro med njimi. Strategije pomenijo, da bo podjetje delalo nove stvari in drugačne kot doslej, ko pa bodo strategije izbrane in izvedene, pa bodo v podjetjih delali čim bolj učinkovito: bolje in več. S tem pa se ukvarjajo kratkoročne ali taktične odločitve.

Tako torej ločimo strateške ali dolgoročne plane (3–5 let) in taktične ali letne plane. V prispevku bomo govorili le o strateških planih, čeprav mnogi zaključki glede procesa smiselno veljajo tudi za letne plane. Zgolj zaradi celote naj omenimo še operativne plane, ki pa so praviloma plani posameznih poslovnih funkcij in ne celotnega poslovanja. Poudarimo pa, da so **strateške planske odločitve pomembne, ker se nanašajo na celotno poslovanje in so njihove posledice dolgoročne in globoke.**

Pri pripravi strateškega plana pa prihaja do razlik v planiranju v pripravi plana v manjših, zlasti poslovnofunkcijsko organiziranih podjetjih, in velikih, poslovnoenotno organiziranih podjetjih. V prvem primeru je usklajevanje v procesu planiranja med poslovnimi funkcijami, v drugem primeru pa gre za usklajevanje med poslovnimi enotami, v njihovem okviru pa med poslovnimi funkcijami. Temu razlikovanju ustreza tudi odločanje, ki se v

velikih podjetjih nanaša najprej na poslovne enote. V prispevku bo najprej govora o strateškem planiranju v manjših podjetjih.

4 Proces strateškega planiranja

4.1 Utemeljitev procesa strateškega planiranja

Strateško planiranje, ki predstavlja najpomembnejše odločitve v podjetju, smo opredelili kot dolgoročnejše zamišljanje ciljev in poti do njih – strategij podjetja v negotovem okolju. S tem smo že določili dve povezani fazi planiranja: odločitve o strateških ciljih in o strategijah. Seveda pa želena ustreznost teh odločitev zahteva poznavanje sedanjega poslovanja podjetja in okolja, v katerem bo delovalo. Če hočemo pripraviti ustrezne plane ciljev in strategij, moramo poznati podjetje in okolje, čeprav gre za dve neodločitveni fazi ali za dva koraka v strateškem planiranju. Razmišljanje o prihodnosti podjetja je preveč pomembno, da bi teklo naključno, slediti mora logičnemu in sistematičnemu procesu.

Avtorji deloma različno določajo **proces strateškega planiranja**. Hitt in soavtorja (2009: 151–160) predlagajo naslednje korake:

- analiza zunanjega okolja,
- analiza sredstev in virov,
- postavljanje ciljev,
- razvijanje dejavnosti – strategij,
- izvajanje planov,
- ocena izvedbe.

Ob tej opredelitvi bi omenili, da izvedba in ocena nista fazi v procesu planiranja ne glede na njuno povezanost s planiranjem.

Podobno nedoslednost zagreši kar precej avtorjev, npr. tudi Robbins in Coulter (2009: 164–167), ki navajata naslednje faze:

- ugotovitev poslanstva, vizije in ciljev podjetja,
- analiza okolja: ugotovitev priložnosti in nevarnosti,
- analiza poslovanja: ugotovitev prednosti in slabosti,
- oblikovanje strategij,
- izvedba strategij,
- ocenjevanje doseženih rezultatov.

Dodajmo še mnenje Irelanda in soavtorja (2009: 5), ki predlagata naslednje faze:

- analiza in predvidevanje okolja,
- analiza poslovanja,
- razvoj poslanstva in vizije podjetja,

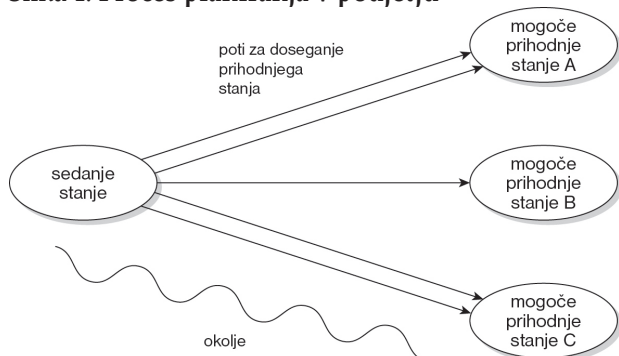
- oblikovanje strategij,
- uresničenje strategij,
- izidi poslovanja.

Sami v proces strateškega planiranja ne bomo šteli izvedbe in kontrole planov, prav tako ne določanja poslanstva podjetij. Poslanstvo je sicer ključni dokument podjetja, ki opredeli udeležence podjetja in koristi, ki jim jih namerava podjetje nuditi. Ob upoštevanju teh dveh pripomb, sicer pa v skladu z omenjenimi avtorji, predlagamo naslednje faze v procesu strateškega planiranja (Rozman, Kovač, 2012: 140–141):

- analiza poslovanja z ugotovitvijo prednosti in slabosti poslovanja,
- analiza in predvidevanje okolja z ugotovitvijo priložnosti in nevarnosti,
- (povezava obeh faz v PSPN-analizo),
- določanje vizije in ciljev,
- določanje strategij,
- (priprava planskih tabel).

Da je takšen proces preprost in logičen, potrjuje tudi naslednja slika.

Slika 1. Proces planiranja v podjetju



Vir: Rozman in Kovač, Management, 2012: 138.

Slika jasno pokaže, da je podjetje v sedanosti v določenem, znanem stanju, želi pa priti v novo, boljše (glede na uspešnost) stanje v prihodnosti. Upošteva okolje določi strategije, ki ga bodo pripeljale iz sedanjega v prihodnje stanje. Vse te faze morajo biti med seboj usklajene.

4.2 Analiza poslovanja z ugotovitvijo prednosti in slabosti

Planiranje (tako kot odločanje nasploh) je vedno vezano na določen predmet. Če hočemo, da bo odločanje o predmetu smiselno, moramo predmet

spoznati. V primeru strateškega planiranja moramo poznati poslovanje podjetja. Najbolj izdelan način spoznavanja podjetja (pa tudi drugih pojavov in predmetov) je analiza. **Analiza poslovanja podjetja je proces spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja s stališča uporabnika z namenom ustrežnejšega odločanja, ki bo vodilo k večji uspešnosti.** V tej opredelitvi so določeni predmet analize, namen analize in metoda analize.

Predmet analize poslovanja je poslovanje podjetja. Lahko preučujemo celotno poslovanje ali pa njegove sestavne dele. Ti sestavni deli so poslovne funkcije ali procesi: nabava, kadri, proizvodnja, prodaja in finance. Analize teh procesov vključujejo spoznavanje njihovega obsega, strukture, dinamike, odvisnosti ipd., da bi lahko ugotovili vplive na uspešnost poslovanja. Spoznati pa moramo tudi uspešnost poslovanja. Zanima nas, kako se uspešnost kaže, kako nanjo vplivajo poslovne funkcije, da bi izbrali ustrezne odločitve. Analiza uspešnosti vključuje analizo poslovnega izida ali dobička (prihodkov in odhodkov), analizo vezanih sredstev in analizo kazalnikov uspešnosti (zlasti dobičkovnosti kapitala in sredstev ter donosnosti sredstev). Ta analiza postane zahtevnejša v primeru upoštevanja družbene odgovornosti podjetja, ko je treba analizirati tudi uspešnost z vidika drugih udeležencev, npr. uporabnikov, zaposlenih ipd.

Poleg analize poslovanja je smiselno analizirati tudi organizacijo. **Analiza organizacije** obsega analizo struktur (na ravni delovnih mest in podjetja), procesov (upravljanja in ravnateljevanja) in kulture, saj organizacija lahko bistveno vpliva na uspešnost podjetja.

Omenimo še **analizo verige vrednosti**, ki jo predlaga Porter (1998), ki poslovanje glede na vrednost, ki jo imajo poslovni procesi za uporabnika, te razdeli na temeljne in podporne. Loči notranjo in zunanjo logistiko in proizvodnjo (kar smo šteli v proizvodnjo), nabavo, prodajo in poprodajne dejavnosti, kadrovanje in tehnološki razvoj, ki bi ga lahko tudi šteli v proizvodnjo. Ni pa vključene finančne funkcije.

Glavni **namen analize** je prispevati h kakovosti planskih odločitev, da bodo vodile k večji uspešnosti poslovanja. Namen nas usmerja v določanje ciljev in strategij, brez njega ne vemo, katere podatke potrebujemo, s kakšnega vidika nas poslovanje zanima. Spoznavanje podjetja z vidika strateškega planiranja je zato drugačno kot spoznavanje z vidika taktičnega ali operativnega planiranja. Če ne določimo namena, potem analiziramo zaradi analize, pripravljamo plan zaradi plana ipd.

Za nas posebno pomemben sestavni del analize je **metoda spoznavanja**. Metoda je logična pot do spoznanja in sestoji iz dveh faz: opazovanja in diagnosticiranja. V fazi **opazovanja** zbiramo podatke (ki jih narekuje namen analize), jih primerjamo s primerljivimi podatki (v strateškem planiranju pogosto s podatki tekmecev; po tej lastnosti nekateri avtorji celo analizo imenujejo kot analizo s primerjanjem s tekmeči ali angl. »benchmarking«) in ugotavljamo odstopanja, ki so lahko pozitivna ali negativna (glede na vpliv na uspešnost), majhna ali velika. Rezultat te faze so **znaki** ali simptomi, npr. naše podjetje ima bolj izobražene kadre kot tekmeč, dosega nižje stroške ipd. Vendar na osnovi znakov ne moremo odločati. Spoznati moramo vzroke za odstopanja, diagnosticirati moramo odstopanja in tudi posledice. To ugotovimo z zamišljanjem vseh možnih vzrokov in z ugotovitvijo tistih, ki veljajo v konkretnem primeru. **Diagnosticiranje** je verjetno eno najzahtevnejših del v podjetju, ki pogosto ne ugotovi pravih vzrokov za težave. Avtorji prav v tem vidijo enega od glavnih razlogov, da se podjetja težko rešijo iz težav.

Npr. razlog za nižje stroške je lahko sodobnejša tehnologija, višja motiviranost zaposlenih, bolj kakovostno ravnanje, dobri odnosi z dobavitelji in podobno. Ti razlogi so prednosti podjetja pred drugimi tekmeči ali pa naše pomanjkljivosti. Če so te prednosti ali slabosti večje, trajnejše in težko posnemljive, govorimo o strateških ali ključnih prednostih podjetja. Take **ključne strateške tekmovalne prednosti** (ali pomanjkljivosti) so npr. tehnologija, zmožnosti zaposlencev, dostop do surovin, močna kultura itd. Podjetje ima konkurenčno prednost, če lahko ne njeni osnovi izpelje strategijo, ki je konkurenti ne morejo ali pa je zanje predrago, da bi jo posnemali (Sirmon et al., 2007: 273–292). Vsekakor pa nobena strateška prednost ni trajna (Lei, Slocum, 2005: 31–45).

V marcu vsakega leta se je smiselno lotiti priprave ali posodobitve strateškega plana. Le enkratna priprava strateškega plana brez vsakoletnega dopolnjevanja praviloma ni smiselna. Priprava se lahko prične vzporedno v več dejavnostih, npr. analiza poslovanja, analiza in predvidevanje okolja, določanje vizije lahko tečejo vzporedno, zlasti še, ker jih pripravljajo različni zaposleni. Strateško planiranje sproži glavni ravnatelj ali predsednik uprave, ki je tudi glavna odgovorna oseba za pripravo strateškega plana. Kot štabna služba mu v organizacijskem in metodološkem delu pomaga planska služba ali služba za planiranje in kontrolo. Organizacijsko gledano je priprava strateškega plana

projekt in za ravnanje z njim veljajo vse značilnosti projektnega ravnanja.

Razlog za začetek procesa v marcu je v tem, da so že na voljo podatki o poslovanju za preteklo leto. V analizi poslovanja za potrebe strateškega plana zbiramo podatke za nekaj preteklih let. Če gre za posodobitev plana, preprosto prištejemo podatke za zadnje leto, npr. za 2013, ki je bilo prej prvo plansko leto. V poslovanju zbiramo zlasti kvantitativne podatke, v obliki tabel. V tabelah za plan preteklega leta izpustimo začetno preteklo leto in dodamo že omenjeno zadnje leto. Kot je bilo že omenjeno, so podatki zbrani po poslovnih funkcijah in uspešnosti, posebej tudi podatki o investicijah. Npr. v prodaji zbiramo podatke o obsegu (količine in vrednosti), strukturah (po proizvodih, trgih, odjemalcih), dinamiki (in strukturah) itd., za katere menimo, da predstavljajo pojave, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost podjetja. Za vsako poslovno funkcijo in za področje uspešnosti pripravimo eno ali več tabel. Podatki niso podrobni, bolj okvirni. Organizacijske pojave (npr. sisteme planiranja, planiranja proizvodnje, nagrajevanja, informacijske sisteme ipd.) opazujemo kvalitativno, manj ali sploh ne s številskimi podatki.

Zbrane podatke primerjamo s preteklimi podatki, vendar nas zanima zlasti primerjava s tekmeči. Pogosto nastopijo težave s pridobivanjem podatkov o tekmečih. Nekateri so dosegljivi, nekatere ocenimo, zbiranje teh podatkov pa je tesno povezano z analizo in predvidevanjem okolja. Tako ugotovimo odstopanja in v procesu diagnosticiranja vzroke, ki so najbolj vplivali na uspešnost.

Analizo poslovanja izvajajo predvsem strokovnjaki, ki se ukvarjajo z analiziranjem, planiranjem in kontrolo. Podatke o uspešnosti pripravljajo pretežno v računovodstvih, podatke o poslovnih procesih pa v ustreznih poslovnih funkcijah. Zlasti v diagnosticiranju pa sodelujejo ustrezni strokovnjaki in ravnatelji.

Rezultat analize je poznavanje poslovanja podjetja, zlasti vzrokov uspešnosti: prednosti ali slabosti, ki v veliki meri dolgoročneje vplivajo na uspešnost. Te ugotovitve bodo osnova za razmišljanje, kako bi prednosti čim bolj izkoristili in razvili, slabosti pa spremenili v prednosti ali se odločali tako, da ne bi igrale pomembne vloge.

4.3 Analiza in predvidevanje okolja

Podjetja in druge združbe delujejo v okolju, ki vpliva nanje, prav tako pa tudi podjetja vplivajo

nanj. Podobno kot mora podjetje poznati sebe, svoje prednosti in slabosti, mora poznati tudi svoje okolje. **Analiza in predvidevanje okolja** je spoznavanje okolja s stališča uporabnika z namenom boljšega strateškega planiranja. Je spoznavanje dejavnikov, ki bistveno vplivajo ali bodo vplivali na podjetje in njegovo uspešnost. Temu podjetja prilagodijo svoje strategije in s tem povečajo svojo uspešnost.

Predmet analize in predvidevanja podjetja je okolje, to je vse tisto, kar obdaja podjetje in nanj vpliva. Za potrebe strateškega planiranja avtorji najprej preučujejo okolje v širšem, splošnem smislu kot politično, ekonomsko, družbeno in tehnološko okolje (ang. PEST). Pogosto dodajajo še dve komponenti: pravno okolje in naravno okolje (ang. PESTLE). Certo in Certo (2009: 204–206) tako navajata ekonomski, socialni, politični, zakonski in tehnološki vidik splošnega okolja. Socialno okolje razdelita na demografski del in vrednote družbe. Ob navedenih vidikih dodajata še mednarodno komponento in s tem poudarita, da je v mednarodnih podjetjih nujno tudi spoznavanje teh elementov v drugih državah.

Z vidika strateškega planiranja je verjetno najpomembnejše, da podjetje pozna svoje tekmece in kupce. Robbins in Coulter (2009: 57–58) v to okolje vključujeta kupce, dobavitelje, konkurenco in vplivne skupine (npr. državo). Večina avtorjev se naslanja na upoštevanje panožnega okolja, kot ga je predlagal Porter (1980; 1985) v svojem panožnem modelu ali **modelu privlačnosti panoge**. V modelu nastopa pet pomembnih dejavnikov (Ireland et al., 2009: 48): konkurenca med obstoječimi tekmeci, nevarnost vstopa novih, nevarnost nadomestnih proizvodov, pogajalska moč dobaviteljev in pogajalska moč kupcev. Predmet analize in predvidevanja je torej spoznavanje vseh omenjenih delov okolja.

Sam proces analize okolja sestoji iz opazovanja in diagnosticiranja. Z **opazovanjem okolja** v podjetju opazijo (zgodnje) znake mogočih sprememb v okolju in odkrijejo spremembe, ki so se že začele (Patton, McKenna, 2005: 24–26). Ugotavljajo, ali gre zgolj za naključne ali stalne spremembe. Opazovanje bo zlasti pomembno v spreminjajočem se okolju. Mnoga podjetja sistematično spremljajo podatke o okolju, **diagnosticiranje okolja** pa pomeni ugotavljanje glavnih vzrokov, ki so pripeljali do sprememb. To omogoča posnemanje tekmecev ali pa iskanje drugačnih, novih rešitev. **Predvidevanje** pa ugotavlja, kaj se lahko spremeni v prihodnje kot nadaljevanje zaznanih sprememb. V stabilnem okolju podjetje predvideva s kvantitativnimi metodami, v negotovem okolju pa pripravlja scenarije (enega ali več) o možnem dogajanju okolja v prihodnjih letih.

Tako so scenariji poenostavljeni, a sistematični opisi predvidenih možnih spreminjanj okolja, ki gradijo na analizi logičnih povezav ter znanju ravnateljev in strokovnjakov.

Lahko tudi rečemo, da podjetje z analizo in predvidevanjem okolja ugotavlja prednosti in slabosti tekmecev, pa tudi dobaviteljev, kupcev ipd. Za podjetje so njihove slabosti **priložnosti**, njihove prednosti pa **nevarnosti okolja**.

Analiza in predvidevanje okolja lahko teče sočasno z analizo poslovanja. Podatke o tekmecih, kupcih in nadomestnih proizvodih pripravljajo zlasti ravnatelji in strokovnjaki iz trženja, o dobaviteljih ravnatelji in strokovnjaki iz nabave, o novih tehnologijah raziskovalci in razvojniki itd. Nekatera predvidevanja temeljijo na kvantitativnem ekstrapoliranju poslovanja, večinoma pa gre za pripravo ustreznih scenarijev, ki povezujejo posamezne dele podjetja. V analizi in predvidevanju okolja sta pogosta problema pomanjkanje ustreznih podatkov o okolju ter analiza in predvidevanje, ki je namenjeno samemu sebi. Glavni rezultat je določitev sedanjih in prihodnjih ključnih priložnosti in nevarnosti, s katerimi okolje sooča podjetje.

4.4 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Analiza poslovanja in organizacije pripelje do ugotovitve prednosti in slabosti podjetja v primerjavi s konkurenti, analiza in predvidevanje okolja pa pripeljeta do ugotovitve priložnosti, ki se ponujajo podjetju, in nevarnosti, ki se jim bo podjetje poskušalo izogniti.

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ali analiza PSPN (angl SWOT: strengths, weaknesses, opportunities and threats) združuje tako ugotovitve notranje kot zunanje analize in predvidevanja. Certo in Certo (2009: 210) posebej poudarjata, da **prednosti in slabosti izhajajo iz podjetja, priložnosti in nevarnosti pa iz okolja**. Tudi sami to poudarjamo, saj kljub temu, da je ta ugotovitev logična, nekaj slovenskih avtorjev meni, da tudi priložnosti in nevarnosti izhajajo iz podjetja. Tako kot prednosti in slabosti iščejo po poslovnih funkcijah, iščejo tam tudi priložnosti in nevarnosti, s čimer vnašajo zmedo in nelogičnost v analizo PSPN.

Preprost primer PSPN-matrike prikazuje slika 2.

V praksi podjetij (tudi v primerih mnogih avtorjev) ugotavljamo, da so PSPN-matrike v glavnem neuporabne in služijo le same sebi, ne pa resnemu odločanju o prihodnosti. Zato so si PSPN-analize

mnogih podjetij tudi glede prednosti in slabosti precej podobne in po navadi prikazujejo preveč dejavnikov, ki sploh niso prednosti ali slabosti. Vedno se velja vprašati, ali tekmeci podobnih prednosti ali slabosti nimajo, kako bi lahko določeno prednost razvili v konkurenčno, kako bi izkoristili določeno priložnost ipd. Podjetja pogosto mešajo prednosti in priložnosti, saj je zaradi hude konkurence verjetno priložnosti najteže ugotoviti in izkoristiti. Neko svetovalno podjetje je npr. svetovalo, da naj podjetje izkoristi priložnost, češ da dela kakovostne proizvode. Vendar to nikakor ni priložnost, marveč prednost podjetja. Če kupci zahtevajo visoko kakovost, podjetju šele dajo priložnost.

Slika 2: Primer PSPN-matrike

↙ analiza poslovanja in organizacije ↘

<p>prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sposobni tehnični kadri - razpoložljiva redka surovina - velik tržni delež - ugled podjetja 	<p>slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zastarela oprema - neustrezni managerji - slabo financiranje poslovanja - majhne serije proizvodov
<p>priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rast novega trga - težave konkurence - večja ponudba dobaviteljev - zahteve kupcev po kakovostnih proizvodih 	<p>nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dvig cen energije - nova zakonodaja - pritisk na znižanje cen - gospodarska kriza

↗ analiza in predvidevanje okolja ↖

Vir: Rozman in Kovač, Management, 2012: 164.

Pri določanju prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti je treba biti natančen. Če npr. rečemo, da podjetje pozna določen trg, je to njegova prednost; če rečemo, da se ta trg odpira podjetjem, potem je to priložnost za vse (mimogrede, medtem ko je prednost ali slabost značilna le za podjetje, je priložnost ali nevarnost povezana z vsemi tekmeci podjetja); če pa rečemo, da se bomo širili na ta trg, potem je to že strateška odločitev podjetja. Lahko se zgodi, da je isti dejavnik včasih prednost (slabost), včasih pa priložnost (nevarnost). Če se npr. odpira nova lokacija, je to priložnost za investitorje, če pa eno podjetje dobi to lokacijo, postane njegova prednost.

Ko podjetje zaključi z analizo poslovanja ter z analizo in s predvidevanjem okolja, lahko prične pripravo PSPN-matrike. Sama sestava ni zahtevna, saj iz obeh analiz združi njune ugotovitve, zahteva pa (intuitivno) preverjanje, ali so ugotovitve ustrezne in logično povezane. Prav znanje strokovnjakov in ravnateljev je pri tem v veliko pomoč. Lahko bi od njih zahtevali, da na osnovi svojega poznavanja okolja in podjetja brez podrobnih analiz, kot smo jih prikazali, sestavijo PSPN-matriko podjetja. Pogosto predlagamo, da uporabijo oba načina, razumskega ali analitskega in intuitivnega. Ravnatelji sodelujejo pri obeh načinih, preverjajo ustreznost PSPN-matrike. Na njeni osnovi se konec aprila in v začetku maja lahko začeta odločitveni fazi v procesu strateškega planiranja, najprej z okvirnim razmišljanjem, kako bi podjetje lahko izkoristilo svoje prednosti, odpravilo slabosti ali jih vsaj upoštevalo v odločanju, izkoristilo priložnosti in se izognilo nevarnostim okolja.

4.5 Določanje vizije in ciljev podjetja

Cilji so zamišljeni rezultati ali dosežki. Medtem ko v izvedbi govorimo, koliko proizvodov smo naredili ali prodali, koliko je bilo zaposlenih, kakšen dobiček smo dosegli ipd., pa za prihodnje obdobje razmišljamo o tem, koliko proizvodov narediti ali prodati, koliko in kakšne zaposlene želimo, koliko dobička hočemo doseči ipd. Cilji so preslikava sedanjosti v želeno, a uresničljivo prihodnost. Cilji morajo motivirati zaposlene, da si bodo prizadevali za njihovo doseganje; cilji jih usmerjajo in usklajujejo njihova prizadevanja. Morajo biti smiselni, utemeljeni, med seboj povezani, dinamični in ustrezati še vrsti podobnih zahtev.

Dlje kot gledamo v prihodnost, bolj bodo cilji okvirni in približni. Toliko bolj, kolikor je prihodnost – okolje negotovo. Prav tako je smiselno, da začnemo z zelo okvirno sliko teh ciljev, z vizijo, iz katere potem izhajajo konkretniji in podrobnejši, čeprav še vedno bolj okvirni cilji, obenem pa upoštevamo še različne scenarije okolja.

Zlasti pri pojmi vizije in poslanstva podjetja prihaja do nejasnosti v razumevanju razlik med njima. Gre za dva povsem različna pojma in dokumenta, čeprav nekateri avtorji menijo nasprotno (Coulter, 2008: 49). Medtem ko je vizija slika zelenega stanja, ki ga podjetje hoče doseči, in s tem povezana s cilji, poslanstvo določa namen delovanja podjetja, ki je povezan z nudenjem koristi različnim udeležencem ali deležnikom. V mnogih naših podjetjih sta oba dokumenta bolj sama sebi

namen – poslanstva so pogosto izražena kot vizije, čeprav z drugimi besedami.

Z vizijo podjetja razumemo sliko **želenega stanja podjetja v prihodnosti**. Slika je idealizirana, postavljena na realnih in domišljjskih osnovah, zelo okvirna in za zaposlene privlačna, sicer jih ne motivira. Iz nje izhajajo že bolj realni okvirni cilji poslovanja. Uprave ali ravnateljstva podjetij jo lahko postavijo na temelju PSPN-analize ali zgolj na temelju domišljije in trenutnih prebliskov. Čeprav mnogi poudarjajo, da mora biti zelo kratka, se s tem ne strinjamo povsem. Tudi ne sme biti le neutemeljena želja podjetja. Npr. pogosta vizija naših podjetij, da bodo postala najboljša v določenem prostoru, ne pove ničesar.

Iz vizije sledijo podrobnejši, v primeru strateškega planiranja še vedno okvirni cilji, npr. o spreminjanju količine in strukture proizvodov ali trgov, o spreminjanju in strukturah zaposlenih, o drugačnem motiviranju, o okvirnih cilji posameznih poslovnih funkcij ipd. Prav tako govori tudi o posledičnih ciljih uspeha in uspešnosti. Glavna lastnost strateških ciljev je, da predstavljajo nove in drugačne dosežke kot doslej. V vsakem primeru jih je smiselno pripravljati iterativno s strategijami.

Vizijo podjetja pripravlja uprava ali ravnateljstvo podjetja kot izjemno pomemben dokument, saj usmerja celotno delovanje podjetja. Podjetje bo v prihodnosti drugačno in uspešnejše: boljše od tekmecev, večji delež na trgu, drugačna struktura zaposlenih, prodaja na nove trge, skrb za okolje itd. Vsaj v začetku mora graditi na domišljiji, v daljšem obdobju je možno spremeniti marsikaj. Prevelika obremenjenost s sedanostjo je lahko pri tem huda ovira. Razmisliti je treba o številnih možnostih za razvoj. V pripravi sodelujejo ravnatelji in strokovnjaki. Možen je tudi ničelni pristop, ko se vprašamo, za kaj bi se odločili, če našega podjetja sploh ne bi bilo, mi pa bi imeli denarna sredstva.

Ni pa zahtevno le predlagati vizijo, zahtevno jo je tudi poenotiti, saj imajo zaposleni v podjetju različne poglede na prihodnost. Čeprav mora biti znana, še preden nadaljujemo s postavljanjem ciljev, jo sprejememo šele skupaj s cilji in strategijami.

Vizijo je mogoče pripraviti v ožjem krogu ravnateljev in strokovnjakov v nekaj razgovorih, ki spodbujajo razmišljanje. Nekaj več časa lahko vzame razlaga vizije sodelavcem. Vizija dobi svojo vlogo, ko jo zaposleni sprejmejo, vsekakor jo je smiselno sprejeti v maju.

4.6 Določanje strategij – poti za doseganje strateških ciljev

Z dosedanjimi fazami v procesu planiranja smo določili začetno stanje podjetja in upoštevaje še okolje vsaj okvirno določili tudi cilje. Ostane še odločitev o tem, kako bomo vizijo in te cilje dosegli. Če je odgovor, da bomo delali bolje (učinkoviteje) in več, govorimo o taktičnem planiranju, če pa so cilji tako zahtevni, da zahtevajo nove in drugačne pristope, potem smo v strateškem planiranju.

Avtorji in tudi praksa razmeroma različno razumejo strategije. Mnogi govorijo o eni sami strategiji in/ali jo povezujejo s cilji. Npr. Chandler (1962: 13) jo opredeli kot »določitev temeljnih dolgoročnih ciljev podjetja in določitev dejavnosti ter razporeditev njihovih tvorcev, potrebno za doseganje ciljev«. Vendar večina avtorjev loči strategije od ciljev. Tako Coulter (2008: 5) podobno kot mi meni, da so »strategije odločitve za doseganje postavljenih ciljev, v katerih povezujemo zmožnosti in sredstva podjetja s priložnostmi in nevarnostmi v okolju«. Zlasti avtorji iz zadnjih desetletij prejšnjega stoletja tudi naštevajo in dajejo primere strategij: vpeljava novih proizvodov in storitev ter trgov, investicije in dezinvesticije, nakupi in prodaje delov podjetja, integracije in dezintegracije, nakupi in prodaje tehnologije, reorganiziranje in prenova podjetij itd. V tem smislu jih razumemo tudi sami.

Poglejmo si nekaj **značilnosti strategij**. Prvič, strategije so odločitve, ki se nanašajo na celotno poslovanje in ga spreminjajo. Npr. investicijska odločitev spreminja vse poslovne procese. Drugič, prav zato za vsako strategijo upoštevamo kot sodilo izbire uspešnost celotnega poslovanja. Je torej ekonomsko zaokrožena celota. Tretjič, v pripravi strategij sodelujejo strokovnjaki z različnih področij. Četrto, strategije prinašajo novosti, so enkratne. Posebej še poudarimo, da so strategije tisti del strateškega plana, ki ga izvajamo. Cilji usmerjajo strategije, medtem ko so rezultati posledica izvedenih strategij.

Strategije delimo glede na različna sodila. Zelo pogosta delitev je na **stroškovne in razlikovalne strategije** (Porter, 1985). Kot ime pove, sodijo v prvo skupino strategije, kjer bomo poskušali doseči in tekmovati z nižjimi stroški in prodajnimi cenami kot tekmeči. Pri razlikovalnih strategijah pa se umaknemo na svoje področje, proizvod ali trg, kjer tekmecev ne bo. Pri prvih bomo cenejši, boljši od drugih, v drugem primeru bomo drugačni. V obeh primerih se lahko osredotočimo na del trga (niše) ali pa del proizvodov (osredotočena proizvodnja).

Podjetja obe temeljni strategiji lahko povezujejo (Barnett, 2006: 1753–1773). Poskušajo proizvajati čim učinkoviteje, obenem pa vključijo določene razlikovalne lastnosti proizvodov ali trgov. Strategije so lahko prvi na potezi in strategije sledenja. Pogoste so sinergijske strategije, pri katerih svoje prednosti poskušamo izkoristiti na več področjih. Zanimiva je Ansoffova matrika proizvod/trg (1962), kjer so možni cilji strategij star ali nov proizvod in star ali nov trg.

Zlasti zahtevni cilji zahtevajo temeljito razmišljanje o možnih strategijah, ki nas bodo pripeljale do teh ciljev. Pogosta napaka podjetij je, da kljub ne vedno prisotni zahtevnosti ciljev ne določijo poti, ki jih lahko pripeljejo do njih. V takem primeru ostanejo cilji le skupek želja. Pogosto se izbrane poti ne ujemajo s cilji ali pa s planiranimi učinki izbranih poti pretiravajo in jih kasneje v izvedbi ne dosežejo. Vsekakor je smiselno, da že sočasno (ali le z manjšim zamikom) s postavljanjem vizije in okvirnih ciljev razmišljamo o možnih strategijah in izberemo najustreznejše. Pri tem velja opozoriti, da so učinki strategij, gledanih samih zase, drugačni kot takrat, kadar jih gledamo skupaj z drugimi, saj so strategije med seboj povezane. Tako je lahko določena strategija odlična, ko pa jo umestimo v podjetje skupaj z drugimi, je neuspešna. Zato strategije sprejememo gledano z vidika celote; govorimo o programu in/ali portfelju strategij.

Vsako strategijo preučimo ločeno in v povezavi z drugimi glede na njeno izvedljivost in pričakovano uspešnost (investicijski programi, programi povezav, nakupov podjetij itd.). Strategije je smiselno sprejeti do konca junija, v njihovi pripravi sodelujejo zlasti razvojni in drugi strokovnjaki.

4.7 Priprava planskih tabel in strateškega plana

V strateškem planiranju pogosto poudarjamo, da ne vključuje veliko podrobnih in natančnih podatkov, saj bi bila taka zahteva v negotovem okolju nesmiselna. Seveda pa to ne pomeni, da teh podatkov sploh ne bo. Ne nazadnje, kako naj vemo, ali je posamezna strategija (zlasti še povezana z drugimi) ustrezna ali ne, če ne izračunamo in ocenimo uspešnosti. Zato je smiselno pripraviti nekaj planskih tabel po poslovnih funkcijah ter nekaj za uspešnost poslovanja. Prve se stekajo v drugih, poleg tega pa za vsako strategijo pripravimo še tabele zanjo.

Obenem pa pripravljamo besedilo celotnega strateškega plana, v katerem povzamemo ugotovitve vseh faz procesa strateškega planiranja.

Priprava tabel in pisanje plana lahko časovno poteka čez poletje, saj obširnejše razpravljanje ni potrebno. V septembru je strateški plan pripravljen za končno razpravo in morebitne popravke, tako da ga lahko oktobra sprejmemo. S tem se lahko posvetimo pripravi letnega plana, saj imamo že ocene poslovanja za devet mesecev. Seveda pa letni plan ni nujno prvo leto strateškega plana, saj lahko že pride do odstopanj. Do konca leta se bodo ravnatelji in strokovnjaki posvetili letnemu planu, v prvem četrtletju prihodnjega leta pa ugotavljanju poslovnih rezultatov preteklega leta. Potem pa je že na vrsti ažuriranje strateškega plana.

5 Planiranje v sestavljenem podjetju

5.1 Prikaz planiranja v sestavljenem podjetju

Sedanji prikaz strateškega planiranja, zlasti še njegovega procesa, se je nanašal na planiranje v manjših podjetjih, ki proizvajajo in prodajajo pretežno eno skupino proizvodov ali storitev in so zato poslovnofunkcijsko organizirana. Vendar v želji po uspešnosti podjetja rastejo in mnoga med njimi uvajajo nove skupine proizvodov ali trgov. Svoji velikosti se prilagajajo s poslovenotno, decentralizirano ali (multi)divizijsko organizacijsko obliko (več o tej in drugih organizacijskih oblikah glej v Rozman in Kovač (2012: 233–272).

Sestavljeno podjetje ali korporacija (delniška družba) je organizacijsko ustrezno razdeljeno na poslovne enote, ki so lahko (ni pa nujno) tudi pravne osebe. **Ravnateljstvo ali uprava na ravni korporacije usklajuje te poslovne enote.** Samo usklajevanje lahko poteka neposredno prek trga ali pa posredno s pomočjo poslovne politike. Neposredno usklajevanje pomeni, da raven korporacije odloča o dolgoročni usodi enot. Odloča o tem, katere opustiti, zapreti in katere razvijati. Prek trga pomeni, da enote samostojno tekmujejo na trgu in neuspešne ukinejo. Posredno usklajevanje pomeni, da korporacija v svoji poslovni politiki usmerja poslovne enote. Najpogostejša je kombinacija vseh treh načinov

Druga, poslovna raven poskuša z usklajevanjem poslovnih funkcij doseči čim večjo uspešnost. Pri tem upošteva neposredne odločitve centrale, trg in usmeritve ali politiko s strani korporacijske ravni. Poslovne enote so v kratkem roku razmeroma samostojne v danih okvirih, kratkoročno poskušajo doseči čim boljše poslovne rezultate.

5.2 Proces planiranja

V primeru sestavljenega podjetja se proces planiranja spremeni. Ne gre več samo za usklajevanje manjšega podjetja z okoljem, marveč tudi za usklajevanje poslovnih enot v sestavljenem podjetju. Da bomo faze v procesu planiranja ločili od procesa planiranja na obeh ravneh, bomo razdelili proces planiranja najprej na cikle. Preden si cikle pogledamo, naj omenimo, da tudi v okviru poslovnih enot včasih proizvajajo različne skupine proizvodov in/ali za različne trge. V tem primeru je smiselno ločeno in samostojno obravnavati te skupine proizvodov ali trgov, ki postanejo strateške poslovne enote, ki za razliko od poslovnih enot niso organizacijsko postavljene. Namenjene so pripravi strateških planov. Pogosto v podjetjih z njimi narobe razumejo kar organizacijske enote. Strateške poslovne enote se pogosto ujemajo z organizacijskimi poslovnimi enotami, lahko obsegajo poslovne enote več strateških poslovnih enot, redkeje pa strateška poslovna enota obsega več poslovnih enot.

V **prvem ciklu planiranja** centrala (npr. glavni ravnatelj ob sodelovanju oddelka, zadolženega za (strateško) planiranje) določi metodološka in vsebinska izhodišča za pripravo planov. S tem poenoti proces planiranja in omogoči primerljivost planov poslovnih enot. Vsebinsko oceni uspešnost celotnega podjetja in ugotavlja glavne spremembe v okolju. Na tej osnovi določi neposredno tiste odločitve, za katere meni, da jih bo nujno sprejeti in izvesti. Vrsto odločitev prepusti poslovnim enotam, s tem da jih s poslovno politiko usmerja pri planiranju in kasneje v delovanju. Vrsto odločitev, ki so odvisne zlasti od okolja posameznih enot, pa prepusti enotam samim.

V **drugem ciklu** planiranja poslovne enote pričnejo z analizo poslovanja, z analizo in predvidevanjem okolja ter z izdelavo svojih PSPN-matrik tako, kot smo že predstavili.

V **tretjem ciklu** se mora centrala odločiti o okvirni prihodnosti poslovnih enot v sestavljenem podjetju, npr. katere poslovne enote bo ukinila, katere optimizirala in katere razvijala. Da bi se lahko o tem smotrno odločila, mora poznati uspešnost teh enot in privlačnost trga oziroma njihove prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki so jih poslovne enote pripravile v drugem ciklu. Centrala primerja enote med seboj, najpogostejše orodje v primeru nepovezanih poslovnih enot je portfeljska matrika, o kateri bomo še spregovorili. Poslovne enote, ki so neuspešne in katerih okolje je postalo nepriljubeno, je smiselno ukiniti. Poslovne enote, ki so uspešne in delujejo v privlačnem okolju, je treba razvijati.

Poslovne enote, ki so uspešne, trg pa izgublja na privlačnosti, je treba optimizirati. Ostanjejo le še enote, ki so neuspešne, a na privlačnih trgih. Te zahtevajo še podrobnejšo analizo in je odločitev lahko različna. Vsem tem odločitvam pravimo **korporacijske odločitve**.

Upoštevanje korporacijske odločitve poskušajo poslovne enote v **četrem ciklu** določiti svoje poslovne odločitve, o katerih smo že govorili v procesu planiranja manjšega podjetja. Uspešnost poslovnih enot in privlačnost okolja lahko še enkrat preverjajo s podrobnejšo analizo poslovanja ter z analizo in predvidevanjem okolja, združenima v PSPN-analizi za vsako poslovno enoto. Poslovne enote pripravijo svoje strateške plane: cilje in strategije, ki smo jih že omenjali v primeru manjših podjetij.

V **petem ciklu** obe ravni preverjata upoštevanje planov poslovnih enot. Korporacija pripravi plan celotnega sestavljenega podjetja z upoštevanjem in poudarki prav na povezavah in sinergijah. Sledijo popravki in dopolnitev ter sprejem usklajenih planov na strani korporacije in poslovnih enot.

V strateškem planiranju sestavljenih podjetij je prisotno stalno dodelovanje in usklajevanje med korporacijsko in poslovno ravno. V strateškem pogledu igra glavno vlogo korporacijska raven, v taktičnem pogledu pa prevladujejo samostojne odločitve poslovnih enot.

V marcu centrala v korporaciji pripravi izhodišča za pripravo ali ažuriranje strateškega plana. V njih je dana metodologija priprave strateškega plana in kratka ter zgoščena ocena poslovanja in pogledov na okolje, zlasti na večje spremembe. Sledita vizija korporacije in poslovna politika.

V drugem ciklu, časovno pa v marcu in aprilu, poslovne enote izvedejo analizo poslovanja ter analizo in predvidevanje okolja, ki ju povežejo v PSPN-analizo, kot smo že podrobneje obravnavali v procesu planiranja v manjšem podjetju.

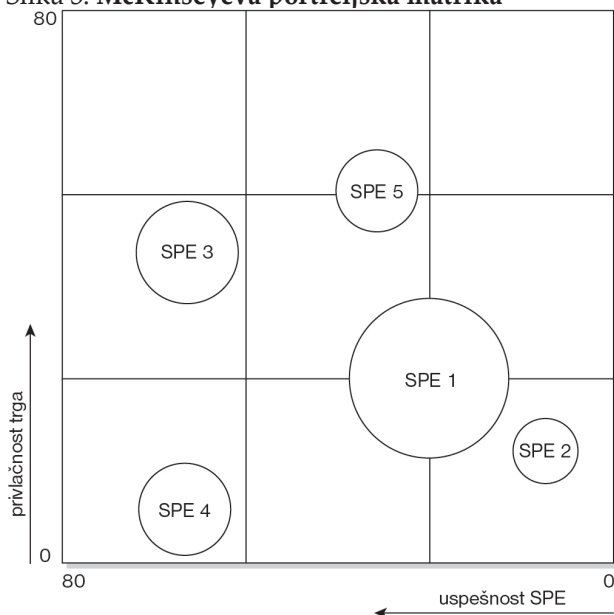
Na osnovi PSPN-analiz, ki jih centrala primerja med seboj, korporacija določi korporacijske strategije, ki določajo usodo poslovnih enot. Kot pogosto orodje jim služi portfeljska analiza ali pa analiza faz v procesu poslovanja. Smiselno je to zaključiti do konca maja.

Zdaj poslovne enote pripravijo svoje plane: cilje in strategije v juniju, do septembra tudi planske tabele in zaokrožijo plan poslovne enote. Sledi usklajevanje in sprejem strateškega plana tako poslovnih enot kot sestavljenega podjetja s strani uprave ali ravnateljstva oziroma upravnega odbora, rokovno v oktobru.

5.3 Portfeljska matrika

Omenili smo že, da za primerjanje poslovnih enot z namenom odločanja o njihovem razvoju, optimiziranju ali ukinjanju uporabljamo portfeljsko analizo ali matriko. V njej strateške poslovne enote razporedimo v koordinatnem sistemu, v katerem eno os predstavlja uspešnost ali moč poslovnih enot oziroma njihove prednosti in slabosti, drugo os pa predstavlja privlačnost okolja oziroma priložnosti in nevarnosti. Z obema koordinatama določimo mesto strateške poslovne enote v korporaciji in posledično določimo ustrezno korporacijsko strategijo. Pri tem koordinate določamo z enim ali več različno ponderiranimi kazalci uspešnosti enot in privlačnosti okolja. Zlasti po tem sodilu se portfeljske strategije razlikujejo med seboj. Predvsem zaradi jasnosti in njene uporabnosti prikazujemo na sliki 3 pogosto omenjano McKinseyeva portfeljsko matriko.

Slika 3: McKinseyeva portfeljska matrika

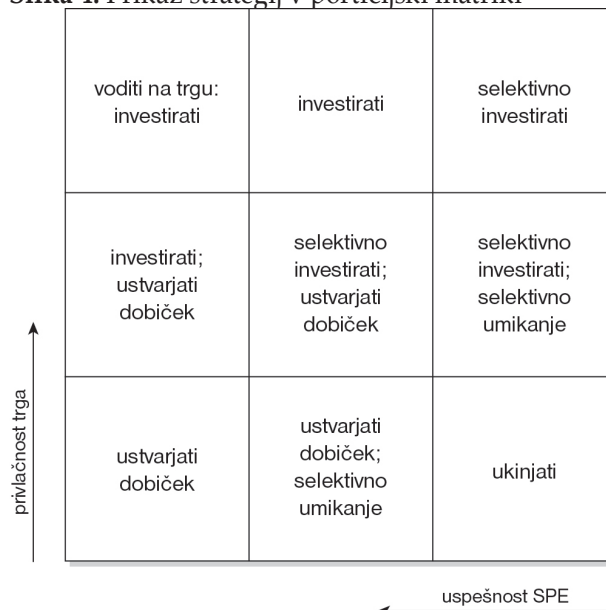


Vir: Rozman in Kovač, Management, 2012: 197.

Portfeljska matrika jasno kaže določanje položaja strateških poslovnih enot, matrika v sliki 4 pa prikazuje še izbiro korporacijskih in posredno poslovnih strategij.

Omenimo še, da portfeljska matrika prikazuje statično sliko v podjetju, vendar je možno vanjo vnesti dinamiko npr. tako, da prikažemo v isti matriki stanje poslovnih enot v začetnem in posebej v zaključnem letu strateškega plana. V nov zamišljeni položaj jih premaknejo zamišljene strategije.

Slika 4: Prikaz strategij v portfeljski matriki



Vir: Rozman in Kovač, Management, 2012: 198.

Naj opozorimo še na dve večji težavi v uporabi portfeljske matrike. Prva je ta, da je dejansko uporabna le v primerih nepovezanih poslovnih enot, druga pa je v tem, da so poslovne enote organizacijsko neustrezno postavljene, strateške poslovne enote pa prav tako neustrezno določene. S tem izgubi portfeljska matrika na pomenu; še več, lahko vodi do napačnih odločitev.

6 Zaključek

Kar precej podjetij, zlasti večjih, je že osvojilo proces priprave strateških planov. Mnoga strateške plane pripravijo bolj s posnemanjem letnih planov ali drugih podjetij, zato je v njih precej pomanjkljivosti, o katerih smo tudi govorili. Tako obstajajo številne ovire, ki preprečujejo, da bi razmišljanja ob pripravi strateških planov in s tem plani sami odigrali pomembnejšo vlogo v življenju podjetij.

V prispevku smo poskušali prikazati ustrezne načine planiranja in jih predvsem logično utemeljiti. Prispevek je kljub dolžini prekratek, da bi mu lahko povsem sledili, obenem pa so v vsakem podjetju situacije specifične. Poudarek je bil bolj na razumevanju, predvsem pa smo hoteli s prispevkom spodbuditi uprave in ravnateljstva podjetij, da bi se lotili priprave strateških planov tako, da bo od tega čim več koristi.

Kljub ustrezni pripravi strateških planov je lahko problem njihova izvedba, saj strateški plani pogosto

ne preživijo stika s stvarnostjo. Včasih ljudje mislijo, da je plan že izvedba, pogosteje pa pozabijo, da plan izvajajo zaposleni in da je treba iz sveta poslovanja preskočiti v svet organizacije. Kako poskrbeti za izvedbo strategij, bomo pisali kdaj drugič.

Literatura

- Certo, Samuel C. & Certo, Trevis S. (2009). *Modern management*, 11. izdaja. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Coulter, M. K. (2008). *Strategic management in action*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hitt, Michael A., Black, Stewart J. & Porter, Lyman W. (2009). *Management*, 2. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. & Hitt, M. A. (2009). *The management of strategy*. Mason: South Western.
- Jones, Harry (1974). *Preparing company plans: A workbook for effective corporate planning*. New York: Wiley.
- Lei, D. & Slocum, W. J. (2005). Strategic and organization requirements for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 19 (1): 31–45.
- Patton, K. M. & McKenna, T. M. (2005). Scanning for competitive intelligence. *Competitive Intelligence Magazine*, 8 (2): 24–26.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (2009). *Management*, 10. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rozman, Rudi & Kovač, Jure (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Schermerhorn, John R., Jr. (1999). *Management*, 6. izdaja. New York: John Wiley&Sons.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32 (1): 273–292.

Dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v praksi se je zaposlil na Ekonomске fakultete Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do upokojitve. Njegovo znanstveno, strokovno, pedagoško in svetovalno delo je bilo ves čas povezano predvsem s področji managementa, upravljanja, projektne managementa in organizacije.

Je avtor ali soavtor šestih knjig s področja managementa in organizacije, številnih monografij, člankov in prispevkov za domače in tuje revije in posvetovanja. Bil je aktivnem član EGOS-a in EURAM-a in član številnih odborov posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je.

Ustvarjanje vizije

Vojko Toman

e-pošta: vojko.toman@siol.net

Povzetek

V znanstveni in strokovni literaturi je pojem vizija velikokrat uporabljen, vendar je treba poudariti, da ga različni avtorji razumejo različno in velikokrat obravnavajo pomanjkljivo. V praksi in teoriji se pojavlja veliko vprašanj v povezavi z vizijo in na mnoga od teh odgovorim v prispevku, kjer jasno opredelim vizijo, pojasnim razloge, zaradi katerih je vizija potrebna, ter naveden značilnosti in vsebino vizije. Pojasnim vlogo vizije v strateškem planiranju. Predstavim pristop oziroma način ustvarjanja vizije. Za izvedbo vizije poskrbimo s procesom uveljavljanja, brez katerega vizija bolj ali manj ostane le črka na papirju ali misel v glavi. Vizija se uveljavlja s kadrovanjem in vodenjem (ki je sestavljeno iz vodenja v ožjem smislu, komuniciranja in motiviranja).

Ključne besede: vizija, strateško planiranje, ustvarjanje, uveljavljanje.

1 Uvod

Zgodovinsko gledano je bila vizija, čeprav morda tudi pod drugimi imeni, verjetno vedno prisotna na vseh področjih. Res pa je, da se je v zvezi s podjetji večji poudarek viziji začel namenjati v sedemdesetih in osemdesetih letih 20. stoletja, ko je prišlo do povečanja svetovne konkurence in je v ospredje stopil kupec.

Vizija je nujno potreben pogoj za uspešnost podjetja. Podjetje mora vedeti, kam želi. Tega pa podjetja v praksi dostikrat ne vedo. Veliko podjetij nima vizije ali pa je neusklajena s poslanstvom, strategijami. Podjetja imajo celo (in to ni redkost) podrobne cilje, a brez vizije. V teoriji in praksi se tako pojavlja veliko vprašanj v povezavi z vizijo. V nadaljevanju so naštetja le nekatera. Kaj je vizija? Ali se vizija razlikuje od pojmov, kot je poslanstvo in podobno, ali pa jih lahko enačimo, ker gre samo za en pojem, ki ga različni avtorji obravnavajo različno in enkrat imenujejo poslanstvo, drugič vizija, tretjič kaj tretjega, pač odvisno od tega, kaj poudarjajo? Kaj vsebuje vizija oziroma iz česa je sploh sestavljena? Ali podjetje potrebuje vizijo? Kako ustvarimo vizijo? Seveda pa ni dovolj samo ustvariti vizijo in jo obesiti na oglasno desko. Vizijo je treba tudi uveljaviti in uresničiti.

2 Vizija

2.1 Opredelitev vizije

V znanstveni in strokovni literaturi obstaja veliko različnih opredelitev vizije (angl. vision), zato nekatere izmed njih navajam v nadaljevanju. Rozman, Kovač in Koletnik (1993) pod vizijo podjetja razumejo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Za Nanusa (1992) je vizija realna, kredibilna in privlačna prihodnost podjetja. Khatri, Templer in Budhwar (2012) opredelijo vizijo kot realistične in zelo koristne ideje ali cilje, ki so na dolgi rok koristni za dobrobit sledilcev in sistema, katerega del so. Kotter in Cohen (2003) menita, da vizija prikazuje končno stanje, do katerega bodo pripeljali plani in strategije.

Na osnovi proučene znanstvene in strokovne literature ter logičnega razmišljanja podajam svojo opredelitev vizije. Vizija podjetja je na osnovi zaznav okolja s pomočjo domišljije ustvarjena slika želenega in mogočega stanja podjetja v prihodnosti, ki povzroča ustvarjalno napetost, sproža proces poenotenja zaposlenih s podjetjem in jih motivira za njeno doseganje ter je osnova podrobnejši opredelitvi ciljev in poti za njihovo doseganje. Že iz same opredelitve vizije in na podlagi empiričnih raziskav (glej v Toman, 2013) sledi, da lahko vizija pomembno vpliva na uspešnost podjetja. Take pojave oziroma zlasti pojave, ki so pomembni, je smiselno proučevati

in jih potem prilagajati sebi v prid, saj vplivajo na nas. To pa je možno samo, če pojave jasno vnaprej opredelimo in jih postavimo v razmerja s podobnimi pojavi.

2.2 Razlogi za opredelitev vizije

Čeprav je razlogov za opredelitev vizije veliko in je večina med njimi med sabo povezanih, na osnovi proučevanja različne literature menim, da so glavni razlogi (potrebe) za opredelitev vizije naslednji:

- vpliva na uspešnost,
- usmerja razvoja,
- usklajuje oziroma zagotavlja enotnost v podjetju in s tem delovanje zaposlenih v isti smeri,
- ustvarja novosti,
- motivira in navdušuje za spremembe in novosti (pomembno predvsem v krizi oziroma pri reševanju iz težav).

2.3 Značilnosti vizije

Značilnosti vizije opisuje veliko raziskovalcev in vsak izpostavlja različne značilnosti vizije. Gotovo je odvisno tudi od položaja v posameznem podjetju in njegovega okolja, katere značilnosti vizije so bolj zaželeni. Kljub temu menim, da mora vsaka vizija imeti vsaj večino naslednjih značilnosti: privlačnost, usmerjenost, izzivalnost, spodbudnost, smiselnost, jedrnatost, jasnost, enostavnost, edinstvenost, domišljijaskost in izvedljivost.

2.4 Vsebina vizije

Naravnost presenetljivo je, da kljub velikemu številu raziskovalcev, ki govorijo o viziji, večina raziskovalcev vsebine vizije podrobneje ne predstavi, ampak se njihovo proučevanje vsebine začne in konča pri tem, da so vsebina vizije cilji in v manjši meri lahko tudi poti. Še več, razen Nanusa (1992), ki je v okviru procesa ustvarjanja vizije izpostavil določene konkretne vsebine vizije, mi ni uspelo najti niti enega raziskovalca, ki bi jasno navedel, kaj so vsebine oziroma elementi vizije. Standard za vsebino vizije ne obstaja, čeprav menim, da je potreben in bi bil koristen za potrebe raziskav ter bi hkrati v praksi služil kot nabor priporočenih vsebin vizije. Podrobnejša opredelitev vsebine vizije je smiselna in potrebna tako z vidika teorije kot tudi prakse. Na osnovi pregledane znanstvene in

strokovne literature, predvsem pa svojega lastnega razumevanja vizije, mora vizija opredeliti poslovanje podjetja (uspešnost podjetja in poslovnih funkcij), pri tem pa vsebovati naslednje sestavine oziroma odgovoriti na naslednja vprašanja:

- širino poslovne dejavnosti: Kaj bodo glavni proizvodi podjetja?;
- konkurenčno arena: Kje bo podjetje konkuriralo, tržilo? Kolikšen tržni delež bo imelo?;
- tehnologijo: Kaj bo osnovna tehnologija podjetja?;
- kadre: Kakšne kadre bo imelo podjetje?;
- družbenoekonomske cilje oziroma skrb za preživetje: Kateri oziroma kakšni so družbenoekonomski cilji podjetja?;
- prednosti svojega poslovanja: Kaj bodo največje moči in konkurenčne prednosti podjetja? Kateri bodo posebni viri in zmožnosti podjetja? Kaj konkurenco ovira oziroma jo bo oviralo pri posnemanju naših prednosti ter kako te ovire vzdrževati in razvijati?;
- skrb za javno podobo oziroma opredelitev imidža: Kakšen ugled želimo doseči?.

Kadar je smiselno in mogoče bistvo vizije zajeti v kratkem stavku oziroma sloganu, lahko vizija vključuje tudi slogan (v tem primeru je po navadi na začetku vizije), vendar to ni nujno potrebno.

Kaj je vključeno v vizijo, je v največji meri odvisno do zaznav, vrednot, domišljije, navdiha, predanosti in znanja ravnatelja podjetja. V vizijah konkretnih podjetij sicer niso vedno vključeni vsi navedeni elementi, a pogosto najdemo večino od njih. Sedem osnovnih, prej navedenih sestavin, lahko služi kot uporaben okvir za ustvarjanje in ovrednotenje vizije. Sestavin je lahko tudi več ali pa so drugačne od navedenih, kar je v veliki meri odvisno od podjetja in okolja, v katerem se podjetje nahaja. Tako lahko podjetje opredeli tudi učinkovitost poslovanja, upravljanje s finančnimi viri, ravnanje z zalogami, nabavne pogoje, strukturo stroškov itd. Izjemoma lahko vizija vsebuje tudi okvirno strategijo ali njen del, če želi ravnateljstvo to namenoma izpostaviti.

2.5 Ročnost vizije

Postavlja se tudi vprašanje, kako daleč v prihodnost naj sega vizija oziroma kako daleč za prihodnost naj bo ustvarjena vizija. Ali naj bo nekaj, kar lahko dosežemo v enem letu? Treh letih? Desetletju? Petnajstih letih? Tu ni dokončnega odgovora. Nekatere vizije potrebujejo trideset let in več, da se dosežejo. Nekatere pa so dosežene v letu ali

celo manj. Bolj kot to, ali je vizija ustvarjena za pet ali deset let, moramo biti pozorni na to, kdaj jo dosežemo, in najpomembneje je, ustvariti do takrat novo vizijo.

Poleg ročnosti vizije je pomembno opozoriti tudi na preverjanje veljavnosti vizije. Stalno preverjanje veljavnosti vizije je nujen proces, na katerega lahko vplivajo različni dejavniki. Tako lahko na primer podjetje preverja veljavnost vizije enkrat letno, morda sočasno z ažuriranjem strateškega plana.

3 Vloga vizije v strateškem planiranju in krizi

3.1 Strateško planiranje

Po Rozmanu (1995) proces strateškega planiranja sestavljajo naslednje faze: analiza podjetja, analiza in predvidevanje okolja, določanje ciljev, določanje strategij, strateški plan (je rezultat strateškega planiranja). Rozman et al. (1993) v okviru faze določanja ciljev navajajo naslednje cilje: temeljni cilj poslovanja, vizija podjetja, poslanstvo podjetja, okvirni cilji in podrobni cilji. Velika večina raziskovalcev kot eno izmed faz bodisi v procesu strateškega ravnanja ali strateškega planiranja navaja ustvarjanje vizije. Seveda so med njimi odstopanja, vendar predvsem v tem, da nekateri ne navajajo posebej vizije, vendar je vsebinsko ta zajeta v poslanstvu, spet drugi pa ne omenjajo poslanstva, je pa to zajeto v viziji ipd.

Ker obstaja pri razumevanjem vizije na eni strani ter poslanstva in strategije na drugi strani veliko nejasnosti tako v teoriji kot praksi, odnos med njimi v nadaljevanju podrobneje obravnavam. Še prej pa opredelim poslanstvo in strategijo. Poslanstvo podjetja je sorazmerno trajen in edinstven namen (obstoja), ki določa poslovanje podjetja in usmeritev njegovega razvoja glede na vrednote in pričakovanja deležnikov ter je osnova podrobnejši opredelitvi ciljev in poti za njihovo doseganje (Toman, 2013). Ko smo enkrat določili cilje, je potrebno, da se podjetje odloča tudi o poteh, ki nas iz sedanjega stanja na dovolj učinkovit način pripeljejo v zaželenega. Ker govorimo o procesu strateškega planiranja, imamo opravka samo s strategijami. Strategija je na osnovi poznavanja okolja in podjetja razvita, okvirno določena, mogoča in z vidika celotnega poslovanja usklajena pot podjetja, ki ustrezno izvedena obeta dosego (strateških) ciljev (Toman, 2013). Strategija je tista, ki pove, kako se bo prišlo do vizije, in zato zelo pomembna za uveljavitev vizije.

3.2 Odnos med vizijo in poslanstvom

Zanimivo, če ne kar presenetljivo je dejstvo, da nekateri raziskovalci ne ločijo pojmov vizija in poslanstvo, premalo razlikujejo oba pojma oziroma pojmujejo vizijo preozko. Kljub temu sem mnenja, da obstajajo med vizijo in poslanstvom dovolj značilne razlike. V praksi sta vizija in poslanstvo velikokrat združena v en dokument, vendar to ni utemeljeno.

Največja razlika med vizijo in poslanstvom je v smislu osrednjega vprašanja, na katerega odgovarjata. Poslanstvo namreč odgovarja na vprašanje, zakaj podjetje obstaja, medtem ko vizija odgovarja na vprašanje, kaj želimo doseči v neki prihodnosti. Poslanstvo je bolj usmeritev, način obnašanja podjetja, medtem ko je vizija bolj povezana s cilji podjetja in izjemoma tudi s potmi (v primeru, da to želimo posebej poudariti). Poslanstvo se bolj navezuje na sedanost in bližnjo prihodnost, vizija na to, kaj bo čez več let. Vizija je bolj domišljajska, kar se tiče podrobnosti, poslanstvo bolj realno. Poslanstvo ostaja nespremenjeno daljši čas (seveda mora biti kakovostno oblikovano). Vizija se pogosteje spreminja, v vsakem primeru pa, ko je dosežena. Pojem vizije je usmerjen le v prihodnost, medtem ko namen podjetja ali poslanstvo zajema tudi sedanost. Ali naj ima podjetje vizijo in poslanstvo ali samo eno od obeh ali nobeno? Najbolje je imeti tako vizijo kot poslanstvo, za velika podjetja pa nujno, da sta oba v pisni obliki. Potrebno je poudariti še dejstvo, ki velja tako za poslanstvo kot vizijo, se pa v praksi prepogosto ne upošteva. Poslanstvo ali vizija podjetja ni ustvarjanje dobička. Dobiček je dejansko cilj in rezultat tistega, kar podjetje počne. Zato se podjetje, ki trdi, da je njegovo poslanstvo ali vizija ustvarjanje dobička, izvija vprašanju, kaj bomo delali, da bomo ustvarjali dobiček.

3.3 Odnos med vizijo in strategijo

Večina raziskovalcev oziroma avtorjev razlikuje med vizijo in strategijo, tako da ne prihaja velikokrat do takšnih nejasnosti kot med vizijo in poslanstvom. Seveda pa to še zdaleč ne pomeni, da do tega ne prihaja, čeprav menim, da obstajajo med vizijo in strategijo dovolj značilne razlike.

Največja razlika med vizijo in strategijo je v smislu osrednjega vprašanja, na katerega odgovarjata. Vizija namreč odgovarja na vprašanje, kaj želimo doseči v neki prihodnosti, medtem ko strategija odgovarja na vprašanje, kako bomo to dosegli ali po kateri poti bomo prišli do tja. Vizija je bolj povezana s

cilji podjetja in izjemoma tudi s potmi (v primeru, da to želimo posebej poudariti), medtem ko je strategija povezana z načinom doseganja vizije. Vizija je usmerjena le v prihodnost, medtem ko strategija podjetja deluje v sedanjosti (izjemoma v prihodnosti). Vizija je bolj domišljajska, kar se tiče podrobnosti, strategija bolj realna. Vizija se lahko večkrat spreminja (čeprav se ne sme prepogosto), v vsakem primeru pa, ko je dosežena. Strategija sledi viziji in se največkrat spreminja skladno s spreminjanjem vizije, lahko pa tudi prej. Vizija je v svojem izhodišču bolj domišljajska, medtem ko strategija temelji na viziji in pretežno na racionalnem razmišljanju. Tudi zaradi tega je pri izdelavi vizije prevladujoči način izdelave ustvarjanje, pri strategiji pa oblikovanje. Vizijo je v vsakem primeru treba ustvariti pred strategijo, lahko pa v iterativnem procesu kasneje zaradi omejitev pri izvedbi prilagajamo tudi vizijo. Glede vprašanja, ali naj ima podjetje vizijo in strategijo, samo eno od obeh ali nobene, je odgovor jasen. Podjetje potrebuje najprej vizijo in nato še strategijo.

3.4 Vizija in kriza

Krizo lahko opredelimo kot stanje, v katerem se uspešnost podjetja pomembno slabša. Običajno kriza v podjetju pomeni preobrat oziroma veliko spremembo v načinu delovanja podjetja in zaposlenih. Čeprav sem vizijo umestil v strateško planiranje, menim, da lahko vizija izvira tudi iz potrebe po preobratu. Mnogo znakov podjetja v težavah ima namreč svoje korenine prav v pomanjkanju izvirnega pogleda na poslovanje podjetja oziroma občutka smeri. Ena prvih stvari, ki jih je pri preobratu treba narediti, je torej razviti občutek smeri. Prav tako je pri preobratu potrebna ohrabritev. V primeru preobrata težko govorimo o strateškem planiranju, saj zanj dostikrat ni časa. A tudi v tem primeru trdim, da gre za strateško planiranje, ki morda ni tako natančno in sistematično, vendar ga mora ravnatelj (največkrat novi) izvesti, če želi ustvariti dobro vizijo. Seveda mora kasneje podjetje izvesti strateško planiranje temeljiteje.

V krizi je gotovo pomembno ukrepati čim prej, kar samo po sebi nakazuje na kratkoročne in operativne ukrepe, vendar pa pri tem nikakor ne smemo pozabiti na dolgoročno usmeritev, ki jo v prvi vrsti predstavlja vizija. Rejc Buhovac (2011) meni, da podjetje v krizi še posebej potrebuje vizijo, saj je v takšni situaciji spodbuda (vizija kot motivacijski dejavnik) še bolj na mestu.

Vizija lahko ima torej pomembno vlogo pri reševanju podjetja iz krize. V primeru zunanjih vzrokov za krizo lahko ravnatelji krizo izkoristijo za večje spremembe v podjetju. Ustvarjanje nove vizije in njena uveljavitev v času krize bosta zelo verjetno uspešnejši, saj bodo zaposleni vizijo lahko razumeli kot rešitev iz krize. Na splošno lahko vizijo prepoznamo kot priložnost in potrebo za izhod podjetja iz krize. Priložnost je predvsem v tem, da so razmere v podjetju v času krize ustvarjanju in uveljavitvi vizije bolj naklonjene. Hkrati pa je vizija tudi potrebna, saj lahko ponudi vsem novo upanje in jih usmeri k rešitvi iz krize.

4 Ustvarjanje vizije

Proces ustvarjanja vizije oziroma vizija sta vedno navedena kot ena osnovnih in prvih nalog ravnatelja oziroma ekipe ravnateljev ter kot osnova podrobnejši opredelitvi ciljev in poti za njihovo doseganje. Paradoks je v tem, da je v znanstveni in strokovni literaturi relativno malo (recimo Nanus, 1992) napisanega o tem, kako dejansko izvesti proces ustvarjanja vizije oziroma raziskovalci opisujejo samo nekatere dele.

Proces ustvarjanja vizije, ki ga predlagam, ima sedem zaporednih korakov:

1. ekipa ravnateljev ustvari vizijo,
2. ekipe deležnikov ustvarijo vizijo,
3. razprava ravnateljev o ustvarjeni viziji,
4. razprava deležnikov o ustvarjeni viziji,
5. ravnatelji potrdijo vizijo,
6. deležniki potrdijo vizijo,
7. uveljavitev vizije.

V zvezi s predlaganim procesom ustvarjanja vizij moramo biti pozorni, da čas trajanja celotnega procesa ni predolg (največ en mesec). V nadaljevanju je podrobneje opisanih vseh sedem zaporednih korakov procesa ustvarjanja vizije.

4.1 Ekipa ravnateljev ustvari vizijo

Najvišji ravnatelj skupaj z ostalimi ravnatelji podjetja sestavlja ekipo ravnateljev, ki v tem koraku ustvari vizijo. Zaporedne faze procesa so navedene in na kratko opisane v nadaljevanju.

- a. Analiza podjetja in okolja
Pri analizi podjetja in okolja analiziramo področja v povezavi z osnovnimi sestavinami oziroma vsebino vizije.

- b) **Ustvarjanje prihodnosti**
Na osnovi analize podjetja in okolja, na osnovi znanja, izkušenj, hotenj, čustev in intuicije začnemo z najzlahtnejšim delom procesa ustvarjanja vizije, in sicer ustvarjanjem prihodnosti. Prihodnost ustvarjamo v povezavi z osnovnimi sestavinami oziroma vsebino vizije (navedeno v poglavju 2.4), ki nam služijo kot ogrodje pri ustvarjalnem razmišljanju. Osnovno vprašanje je, kako si predstavljamo sestavine v prihodnosti (recimo čez pet let, če ustvarimo vizijo s horizontom petih let). O njih se sprašujemo na način, da si že predstavljamo, da je danes dan, ko je vizija uresničena (po petih letih) in govorimo v sedanjiku. Pomembno je, da si poskušamo prihodnost vizualizirati (predstavljati), saj to v veliki meri prispeva k jasnosti prihodnosti. Rezultat ustvarjanja prihodnosti je mnogo različnih alternativ znotraj sestavin oziroma vsebin vizije.
- c) **Ustvarjalna prekinitev**
Ustvarjalna prekinitev je del procesa ustvarjanja vizije, ki je na videz brez vsake koristi, a je v resnici ravno nasprotno. Menim, da je po ustvarjanju prihodnosti treba slednji proces prekiniti za en teden. Le tako bomo lahko v večji meri izkoristili ustvarjalni proces v posamezniku, ker bomo dali čas zavednemu razmišljanju posameznika kot tudi nezavednemu in podzavesti ter s tem omogočili fazo zorenja, ki bo odpravila marsikatero morebitno blokado in ustvarila prebliske oziroma nove ideje.
- d) **Nadaljevanje ustvarjanja prihodnosti**
Pri nadaljevanju ustvarjanja prihodnosti najprej v grobem pregledamo oziroma osvežimo proces ustvarjanja prihodnosti in njegove rezultate. S tem se ogrejemo. Sledi sistematično izvajanje ustvarjanja prihodnosti (ki sem ga že opisal), ki pa je v tem primeru hitrejše, ker gradimo na osnovi dobljenih rezultatov in jim samo dodajamo nove, ki so se nam porodili v času ustvarjalne prekinitve ali pri nadaljevanju ustvarjanja prihodnosti.
- e) **Izbira prihodnosti**
Vizijo v nadaljevanju ustvarimo v treh korakih. V prvem koraku na osnovi ustvarjenih prihodnosti (alternativne prihodnosti znotraj sestavin oziroma vsebin vizije) naredimo izbor najpomembnejših alternativnih prihodnosti znotraj posamezne sestavine oziroma vsebine vizije. V drugem koraku na osnovi izbranih alternativ znotraj vsebin vizije ustvarimo več

alternativnih vizij. V tretjem koraku alternativne vizije ovrednotimo in izberemo našo vizijo podjetja. Pri izboru vizije izmed alternativnih vizij se opremo na tri sodila ocenjevanja oziroma izbire, ki smo jih pripravili že v fazi analize podjetja in okolja, in sicer: značilnosti vizije, scenariji in dodatni elementi. Dodatni elementi, po katerih ocenjujemo alternativne vizije, so predvideno poslanstvo, predvidene vrednote in predvidena kultura v podjetju.

- f) **Oblikovanje vizije**
Izbrano vizijo podjetja sedaj oblikujemo skladno z nekaterimi slogovnimi oziroma jezikovnimi usmeritvami in želenimi značilnostmi vizije. Sedaj je tudi čas, da poskušamo na osnovi celotne vizije iz nje izluščiti slogan, ki v enem kratkem stavku zajame bistvo vizije.

4.2 Ekipe deležnikov ustvarijo vizijo

Proces ustvarjanja vizije v ekipah deležnikov je podoben procesu ustvarjanja vizije v ekipi ravnateljev. Pod izrazom deležniki razumem predvsem zaposlene, lastnike, kupce in dobavitelje. Seveda pa se lahko ravnateljstvo glede na okoliščine odloči, ali bi se dodatno vključilo še katere druge deležnike, recimo lokalno skupnost, državo ipd. Vključitev deležnikov v proces ustvarjanja vizije nudi veliko koristi, med drugim poveča zavezanost, poveže deležnike, poveča razumevanje stanja, poveča razumevanje vizije, bistveno olajša uveljavljanje vizije, če naštejemo samo nekatere. Zaporedne faze v procesu ekipe deležnikov ustvarijo vizijo so: analiza podjetja in okolja, ustvarjanje prihodnosti, izbira prihodnosti in oblikovanje vizije.

4.3 Razprava ravnateljev o ustvarjeni viziji

Na osnovi vizije, ustvarjene od ravnateljev, in vizije, ustvarjene od vseh deležnikov ravnateljstva obe viziji poenotijo oziroma dopolnijo vizijo, ustvarjeno v ekipah deležnikov. Slednjo vizijo dopolnijo z vsebinami vizije, ki so jo ustvarili sami, če ocenijo, da so določene vsebine nujno potrebne. Prav tako poskušajo poenotiti oziroma izbrati najprimernejši slogan vizije. V primeru, da se pri sloganu ne morejo poenotiti in se jim več sloganov zdi enakovrednih, lahko izbiranje končnega slogana prenesejo v naslednji korak.

4.4 Razprava deležnikov o ustvarjeni viziji

Ravnatelji deležnikom predstavijo končno vizijo in o njej razpravljajo z deležniki. Ta korak oziroma razprava ni namenjena vnovičnemu ustvarjanju ali spreminjanju vizije, temveč naj najvišji ravnatelj oziroma ravnatelj predstavi/-jo in interpretira/-jo končno vizijo (dodajo kakšne pozitivne zgodbe, poudarijo zadovoljstvo nad procesom ustvarjanja in ustvarjeno vizijo ipd.) Če ravnatelj niso izbrali slogana, potem lahko na osnovi ponujenih alternativ z glasovanjem vseh deležnikov izberejo še slogan vizije.

4.5 Ravnatelji potrjuje vizijo

Najvišji ravnatelj in morebiti tudi ostali ravnatelji morajo končno vizijo tudi formalno potrditi. V primeru, da jo morajo potrditi tudi organi nadzora ali sami lastniki, je treba tudi to vključiti v proces potrditve.

4.6 Deležniki potrjuje vizijo

Potrditev, ki jo opravijo deležniki, je simbolna (morda simboličen podpis listine ipd.) in je namenjena predvsem povečevanju zavezanosti deležnikov. Ta potrditev mora biti izvedena takoj po razpravi deležnikov o ustvarjeni viziji in po tistem, ko vizijo potrjuje ravnatelj. Če je le mogoče, obe potrditvi

zdržimo in izvedemo eno takoj za drugo kot en proces.

4.7 Uveljavitev vizije

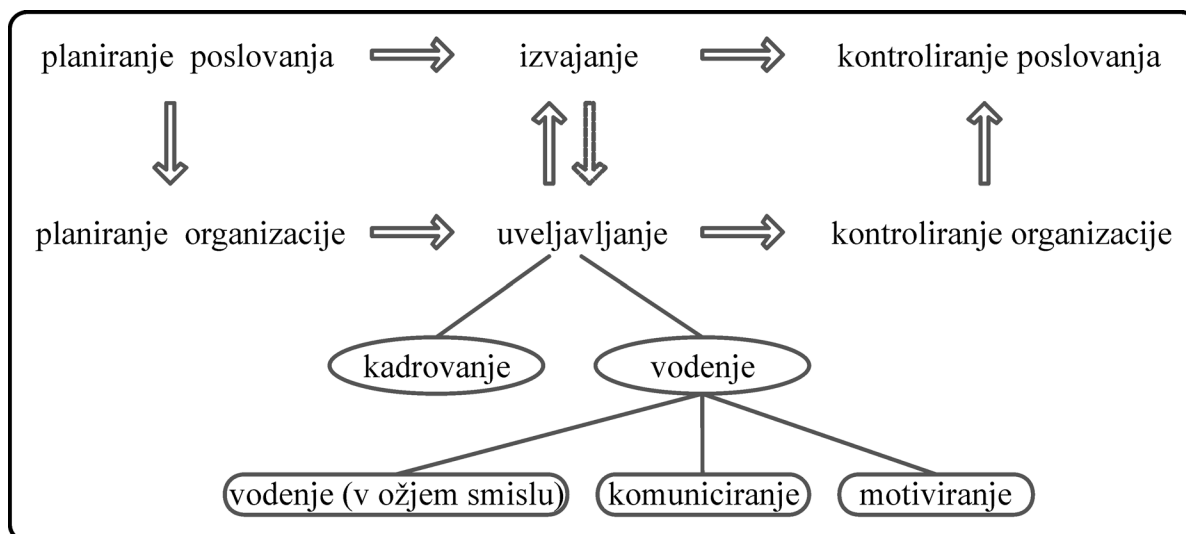
Proces uveljavitev vizije sem vključil v proces ustvarjanja vizije namenoma iz več razlogov. Vizijo začne ravnateljstvo uveljavljati s tistim dnem, ko v proces vključimo ostale deležnike oziroma z vključitvijo poskrbimo, da bo kasneje uveljavljanje vizije bistveno lažje. Tudi dosledno izvajanje predlaganega procesa ustvarjanja vizije bo močno olajšalo uveljavljanje in uresničitev vizije. Uveljavljanje vizije je stalen proces, ki se v praksi pogostokrat zanemari ali celo opusti, zato ga navajam že v procesu ustvarjanja kot njegov sestavni del.

5 Uveljavljanje vizije

5.1 Proces uveljavljanja

Za izvedbo vizije poskrbimo s procesom uveljavljanja, ki je tisti del upravljalno-ravnalnega procesa, kjer se tudi vizijo najbolj vidi navzven. Vizija se uveljavlja s kadrovanjem in vodenjem (ki je sestavljeno iz vodenja v ožjem smislu, komuniciranja in motiviranja), ki sta sestavna dela upravljalno-ravnalnega procesa (Slika 1). Zaradi jasnosti in razumevanja upravljalno-ravnalnega procesa je na Sliki 1 prikazano tudi izvajanje, ki pa ni del upravljalno-ravnalnega

Slika 1: Upravljalno-ravnalni proces



Vir: Prilagojeno po R. Rozman, Slovenian Organization Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences, 2012.

procesa, ampak z uveljavljanjem dosežemo izvajanje planov.

5.2 Vizija in kadrovanje

Kadrovanje je zelo pomembno v smislu uveljavljanja vizije. Če ravnatelj nima v ekipi pravih ljudi, bo zelo težko uveljavil novo vizijo. Zaposleni, ki nimajo enakih vrednot, ki nimajo podobnih pogledov na vizijo, ki niso hoteli sodelovati pri ustvarjanju vizije, ki nimajo svoje vizije podobne oziroma usklajene z vizijo podjetja, gotovo ne bodo prispevali k uveljavljanju in uresničevanju vizije v tolikšni meri, kot bi zaposleni, ki bi vse prej naštetu imeli. V primeru, da podjetje vizijo že ima, pa je sploh nujno, da kadruje takšne ljudi, ki to vizijo sprejemajo in ji bodo hoteli slediti oziroma jo uresničiti. Če vizija predvideva rast podjetja, je morda v zvezi z uveljavljanjem vizije in kadrovanjem pomembno omeniti še eno stvar. V primeru prihodnje rasti je treba biti pozoren ne samo na to, kakšne ljudi imamo za uveljavljanje vizije (torej kakšne imamo in kakšne zaposluje na novo), ampak tudi, da jih imamo dovolj.

Kadrovanje kot sestavni del procesa ravnanja ima zelo velik vpliv na kulturo podjetja, na njeno ohranjanje ali spreminjanje. S tem ima kadrovanje poleg neposrednega vpliva na vizijo preko kulture tudi posreden vpliv. Kultura ima velik vpliv na vizijo. Če je kultura z vizijo podjetja združljiva, potem bo tudi uveljavitev vizije bistveno lažja. Ni si težko predstavljati, da bo uveljavitev vizije, ki ni združljiva s kulturo, bistveno težja, morda celo nemogoča.

5.3 Vizija in vodenje

Po pregledu različne znanstvene in strokovne literature lahko trdim, da ne obstaja splošna in celovita teorija vodenja. Rozman et al. (1993) opredelijo vodenje kot vplivanje na obnašanje delovanja posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja. Vizija se sicer vidi predvsem pri vodenju, ko se jo komunicira zaposlenim in se jih motivira (spodbuja, navdušuje), da jo sprejmejo.

5.3.1 Vizija in vodenje v ožjem smislu

Ko govorimo o vodenju v ožjem smislu imamo v veliki meri v mislih lastnosti vodij zaradi katerih

zaposleni zaupajo vodjem, za način njihovega dela, za njihov slog, za njihove sposobnosti ipd. Tako avtorji govorijo o transakcijskem, transformacijskem, alternativnem transformacijskem, karizmatičnem, vizionarskem in mnogih drugih vodenjih. Če v povezavi z vodenjem postavimo vprašanje, kdo vodi, je odgovor vodja, koga vodi, je odgovor sledilce, kam vodi, je odgovor do cilja oziroma uresničitve vizije in na vprašanje, kako vodi, je lahko eden od odgovorov z vizijo. Slabost velikega števila teorij o vodenju je ta, da jih je zelo malo podprtih z rezultati resnih empiričnih raziskav, zato razne teorije velikokrat odražajo samo razmišljanje posameznega avtorja (enega od mnogih) in nič drugega.

5.3.2 Vizija in komuniciranje

Na velik pomen širjenja oziroma sporočanja vizije opozarja veliko avtorjev, in sicer predvsem kot na del, ki se ga največkrat zanemari ali celo pozabi. Vizija je že sama po sebi nekaj novega in kot taka predstavlja spremembo v podjetju. Spremembe pa po navadi prinesejo tudi nasprotovanje ljudi. Pri uveljavljanju in uresničevanju vizije imajo pomembno vlogo tudi čustva, ki jih nikakor ne smemo zanemariti. V zvezi z obsegom oziroma količino komuniciranja vizije (in tudi na splošno) je treba poudariti, da je komuniciranje ena najpomembnejših nalog ravnateljev, a ga je v praksi največkrat kronično premalo. Dodatno se je pri komuniciranju vizije treba zavedati, da ljudje velikokrat vidijo tisto, kar hočejo videti. Poleg tega ustrezna komunikacija zmanjša vpliv neformalnih komunikacijskih kanalov, ki večinoma, če jih ne uporabimo sami, delujejo v nasprotni smeri.

5.3.3 Vizija in motiviranje

Vizijo se lahko uveljavi s prisilo ali z motiviranjem ljudi za njeno uresničitev. Verjetno ni treba pojasnjevati, da je prvi način v sodobnih podjetjih nesprejemljiv in neuspešen način, ki bi težko pripeljal do uresničitve vizije. Največ možnosti za uresničitev imajo tiste vizije, ki jih zaposleni hočejo uresničiti, pri tem v največji možni meri uporabljajo svoja znanja in delujejo usklajeno v smeri uresničevanja vizije. Pri viziji lahko govorimo o dveh načinih odnosa med vizijo in motiviranjem:

1. vizija kot cilj motiviranja zaposlenih (ljudi motiviramo z ustreznimi motivatorji, da hočejo uresničiti vizijo);

2. vizija kot sredstvo za motiviranje zaposlenih (z vizijo motiviramo ljudi za njeno doseganje, za boljše rezultate, za večje zadovoljstvo, za smisel idr.).

5.4 Vizija in kontroliranje

Doseganje vizije spremljamo preko doseganja vsebin oziroma elementov vizije. Uresničevanje oziroma doseganje vizije je treba kontrolirati sproti ali vsaj enkrat letno, najbolje obenem s kontrolo izvajanja strateškega plana, ki ga razumem kot posredno kontroliranje uresničevanja oziroma doseganja vizije. Dodatno kontrola uresničevanja vizije sporoča zaposlenim kot tudi ostalim deležnikom zavezanost ravnateljstva k njeni uresničitvi. Ravnateljstvo s kontrolo sporoča, da vizija niso samo besede, ampak slika zelenega stanja podjetja v prihodnosti, ki ga dejansko želijo uresničiti.

6 Sklep

Moč vizije je izredna, in to tako v zasebnem kot poslovnem delu našega življenja, a se tega premalo zavedamo in to moč premalo izkoriščamo. Zato je vizija velik potencial tako v smislu njene uporabe kot prihodnjih raziskav.

7 Literatura in viri

- Khatri, N., Templer, K. J., & Budhwar, P. S. (2012). Great (transformational) leadership=charisma+vision. *South Asian Journal of Global Business Research*, 1(1), 38–62.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2003). *Srce sprememb*. Ljubljana: GV Založba.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Rejc Buhovac, A. (2011, 30. marec). Vizija v času velikih sprememb in negotovosti. Klepetalnica SAM. Najdeno 26. marec 2013 na spletnem naslovu <http://www.sam-d.si/Default.aspx?cid=57&fid=63&tid=159>
- Rozman, R. (1995). *Strateško planiranje v podjetju. Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Zbornik referatov*. (str. 103 – 122). Portorož: LM Veritas Ljubljana.
- Rozman, R. (2012). Slovenian Organization Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1), 2–25.
- Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Toman, V. (2013). *Ustvarjanje vizije in njen vpliv na uspešnost slovenskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

Dr. Vojko Toman je doktor znanosti na področju poslovanja in organizacije. V svojem raziskovalnem delu se posveča predvsem proučevanju ravnanja (managementa). V teoriji pridobljeno znanje o ravnanju, ekonomiki, tehniki in informacijskih tehnologijah vseskozi uspešno uporablja v praksi. V dosednji karieri je vodil podjetja in mnoge projekte ter svetoval podjetjem. Prepletanje teorije in prakse je dr. Vojku Tomanu omogočilo poglobljeno raziskovanje in razumevanje obeh. Je član Slovenske akademije za management.

Pomen organizacijske kulture pri ustvarjanju pogojev učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju

Nataša Pivec

e- pošta: natasa.pivec@amis.net

Povzetek

Temeljni namen prispevka se nanaša na raziskavo pomena organizacijske kulture pri ustvarjanju pogojev za izvajanje učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. Pri tem predpostavljamo, da močnejša kot je organizacijska kultura, večji pomen in vpliv ima na učinkovito izvajanje invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. Rezultat učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa se kaže v tehnoloških in netehnoloških inovacijah podjetja. Prispevek zajema teoretična in empirična spoznanja domačih in tujih avtorjev s področja predmeta raziskovanja. Rezultati empirične raziskave, izvedene med malimi in srednjimi slovenskimi podjetji, potrjujejo pomembnost organizacijske kulture pri zagotavljanju učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju.

Ključne besede: organizacijska kultura, močna organizacijska kultura, invencijsko-inovacijski proces, soodvisnost močne organizacijske kulture in invencijsko-inovacijskega procesa

1 Uvod

Sodobno poslovno okolje od podjetij zahteva nenehno prilagajanje na različne izzive. Kako uspešna bodo podjetja pri tem, je odvisno od različnih dejavnikov, med katerimi v zadnjem obdobju vse večji pomen pridobiva sposobnost inovativnega delovanja oziroma uvajanje invencijsko-inovacijskega procesa v podjetje. Po Muleju (1994: 1–5) so podjetja, ki so sposobna inovativnosti, tista podjetja, ki se zavedajo, da je življenjski cikel izdelkov in storitev ter proizvodnih procesov vedno krajši, kar pomeni, da morajo čim prej zapolniti vrzel. Zavedajo se, da je za zapolnitev te vrzeli potreben širši inovacijski program, saj se le manjši del predlogov pretvori v dejansko inovacijo. Vedo tudi kakšna je spodnja meja inovacijskega napora ter proračuna, pri tem pa ne pozabijo na to, da bodo tudi konkurenti naredili vse, da bodo prehiteli tekmece.

V kolikšni meri bo podjetje sposobno delovati inovativno, je odvisno od spleta različnih dejavnikov, ki se nanašajo na: primerno politiko in strategijo podjetja, organizacijsko strukturo in kulturo, stil vodenja, management človeških virov, management znanja pa tudi okolja, v katerem deluje, ter državnih

predpisov in zakonov. Navedeno potrjujejo tudi številne raziskave. V prispevku se bomo osredotočili na pomembnost (močne) organizacijske kulture pri ustvarjanju pogojev za izvajanje učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. Pod pojmom primerna organizacijska kultura razumemo organizacijsko kulturo, ki je zasnovana na način, da podpira spremembe, opuščanje starih postopkov, pridobivanje novih znanj, medsebojno sodelovanje, dvosmerno komuniciranje, mreženje znanja, kar posledično vodi v nova znanja, in krepitev invencijsko-inovacijskega procesa podjetja. Invencijsko-inovacijski proces opredelimo kot postopno preoblikovanje ideje oziroma zamisli v invencijo in v kasnejšo morebitno inovacijo, ki je sprejeta na trgu s strani potencialnih odjemalcev.

Temeljni namen prispevka se nanaša na raziskavo pomena organizacijske kulture pri ustvarjanju pogojev za izvajanje učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. V prvem delu prispevka smo oblikovali splošna teoretična spoznanja s področja predmeta raziskovanja, ki so nam omogočila pripravo in izvedbo empirične raziskave med malimi in srednjimi slovenskimi podjetji ter nam potrdila teoretične in empirične

predpostavke o pomembnosti (močne) organizacijske kulture pri zagotavljanju pogojev za učinkovito izvajanje invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju.

2 Splošna teoretična spoznanja s področja organizacijske kulture

Organizacijska kultura je v strokovni literaturi in praksi opredeljena na različne načine. Najpogosteje se navaja definicija, ki sta jo v svoji knjigi *Corporate Cultures* opredelila Deal in Kennedy (2000), ter jo označujeta kot način, kako se stvari naredijo v konkretnem podjetju. Pogosto se navaja tudi opredelitev Scheina (1992: 17–27; 2010: 18), ki so jo opredelili kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne posameznikom v podjetju, in delujejo na nezavedni ravni ter predstavljajo temeljni samoumevni način percepcije sebe in svojega okolja. Kotter in Heskett (1992: 4) sta organizacijsko kulturo opredelila kot celotno družbeno posredovanje vedenjskih vzorcev, prepričanj in drugih proizvodov človeškega dela in miselnih lastnosti posameznikov, skupin in institucij. Hofstede in drugi (2010: 5) so organizacijsko kulturo označili kot software razuma oziroma računalniški program, ki nadzira vedenje. Kar pa seveda ne pomeni, da so ljudje programirani na način kot računalniki. Kavčič (2003: 1) povzema Meeka (1992), ki pravi, da gre za razumevanje bistva in duše podjetja.

Kot je razvidno, so nam avtorji postregli z različnimi definicijami organizacijske kulture, iz katerih lahko povzamemo naslednje temeljne značilnosti (Kasper 1987: 18–27, povz. po Kavčič 2008: 26–28): (1) organizacijska kultura je socialna tvorba (ni kulture, če ni skupine), (2) organizacijska kultura uravnava obnašanje članov, (3) organizacijska kultura je proizvod ljudi (je rezultat posameznikovega in kolektivnega delovanja), (4) organizacijska kultura je splošno sprejeta, (5) organizacijska kultura nastaja postopno, (6) organizacijske kulture se lahko nauči, (7) organizacijska kultura je prilagodljiva (za kar pa je potrebna dolgoročna usmerjenost podjetja), (8) organizacijska kultura je zavestna in nezavedna. Za potrebe prispevka bomo organizacijsko kulturo obravnavali kot sistem vrednot, prepričanj, norm in vzorcev vedenja, ki so skupne članom nekega podjetja in predstavljajo način, kako se stvari naredijo v konkretnem podjetju.

Različni avtorji so organizacijsko kulturo zaradi potreb po lažjem raziskovanju, proučevanju, merjenju, vrednotenju in spreminjanju razdelili na posamezne ravni (Schein 1992), vrste oziroma tipologije (Pascale 1984; Cameron in Quinn 2006: 37–45; Harrison/Handy 1999: 178–185; Deal in Kennedy 2000: 107–127; Cooke in Szumal 2000: 148–149; ipd.), elemente (Deal in Kennedy 2000: 13–15; Hofstede in drugi 2010: 8; Brown 1998: 10; Treven 2001: 45–54, ipd.) in lastnosti (Denison 2001; povz. po Sackman 2006). Schein (2004: 30) je organizacijsko kulturo razdelil na tri ravni, prvo raven tvorijo artefakti in stvaritve, drugo raven vrednote in tretjo raven temeljne predpostavke, kot so odnos do okolja, človekove dejavnosti in človeških odnosov. Cameron in Quinn (2006: 37–45) sta organizacijsko kulturo razdelila na štiri tipe: kulturo hierarhije, tržno kulturo, klansko kulturo in ad hoc kulturo. Deal in Kennedy (2000: 107–127) govorita o robustni mačji kulturi, o kulturi trdo delo dobra zabava, o procesni kulturi in kulturi tveganja. Med najpogosteje povzete tipologije organizacijske kulture uvrščamo tipologijo po Handyu in Harrisonu (1999: 178–185), ki jo delita na: kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti. Denison (1991, 2006) je izbral nekoliko drugačen pristop in je organizacijsko kulturo razdelil na štiri temeljne lastnosti, ki jih je poimenoval prilagodljivost, poslanstvo, doslednost in vpletenost ter nato proučeval vpliv posamezne lastnosti organizacijske kulture na uspešnost delovanja podjetij. Pascale (1984: 1–26), Kotter in Heskett (1991), Gordon in Ditomaso (1992: 783–786) so organizacijsko kulturo razdelili na močno in šibko organizacijsko kulturo. Kot močno organizacijsko kulturo so označili tisto, za katero velja, da bolj kot so vrednote, norme, prepričanja med člani podjetja homogena, močnejša je organizacijska kultura. Ugotovili so, da je med organizacijsko kulturo in uspešnostjo podjetja pozitivna korelacija, vendar so lahko podjetja z močno organizacijsko kulturo tudi neuspešna ali obratno. Za določanje močne in šibke organizacijske kulture je Pascal (1984: 1–26) oblikoval anketni vprašalnik, ki vsebuje 16 vprašanj zaprtega tipa, katera so oblikovana na podlagi petstopenjske Likertove lestvice, s pomočjo katere ocenjevalci/anketiranci izražajo stopnjo strinjanja/nestrinjanja s posamezno trditvijo. Podjetje lahko doseže maksimalno 80 točk, za vsa podjetja, ki dosežejo več kot 25 točk, se predvideva, da imajo močno organizacijsko kulturo, ostala pa šibko. V okviru empiričnega raziskovanja se bomo osredotočili na tipologijo močne in šibke organizacijske kulture ter povzeli Pascalov (1984: 1–26) vprašalnik za

določanje močne in šibke organizacijske kulture ter ga prilagodili našim raziskovalnim potrebam.

Kako pomembna je organizacijska kultura za uspešno in učinkovito delovanje podjetij, opozarjajo številne raziskave. Najpogosteje so avtorji raziskovali vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetij (Pascale 1984; Gordon in Ditomaso 1992; Deal in Kennedy; Hofstede 2001; Hofstede in drugi 2010; Denison 2001; Kotter in Heskett 1991; Schein 2004; Brown 1998; Ashkanasy in drugi 2000; O'Reilly in drugi 1994; Kavčič 2008, Treven 2001, Potočan 2007, 2008, Mihalič 2004; ipd.). Pri pregledu strokovne literature lahko opazimo, da so se nekateri avtorji intenzivno ukvarjali tudi z raziskovanjem pomena, vloge in vpliva organizacijske kulture na inovativnost podjetja (npr. Martins in Terblanche 2003, Ahmed 1998, Leavy 2005, Valencia in drugi 2010, ipd.).

3 Invencijsko-inovacijski proces podjetja

Invencijsko-inovacijski proces je proces postopnega preoblikovanja ideje oziroma zamisli v invencijo in v kasnejšo morebitno inovacijo, ki je sprejeta na trgu s strani potencialnih odjemalcev. Mulej (2006: 95; povz. po Rašič in Markič 2008: 30–31) ga je razdelil na naslednje faze:

- 1. faza: ustvarjanje invencij kot novih zamisli, ki morda obetajo in lahko nastajajo v okviru službenih dolžnosti spotoma ali namensko, lahko pa tudi mimo njih;
- 2. faza: ustvarjanje sugestij kot spreminjanje invencij v znane invencije;
- 3. faza: ustvarjanje potencialnih inovacij iz sugestij;
- 4. faza: spreminjanje potencialnih inovacij v inovacije, pri čemer gre za napor v smeri, da bi možni odjemalci postali zares odjemalci, ker bi spoznali svojo korist od ponujene potencialne inovacije.

Invencijo razumemo kot vsako novo zamisel, ki kaj obeta (EU 1996, povz. po Mulej in Ženko 2008: 8). Podobno zapiše tudi Rebernik (1990: 111), ki pravi, da je invencija zamisel o novem izdelku ali procesu. Likar (2006, povz. po Rašič in Markič 2008, 24) označi invencije kot izhodiščno idejo za novost, ki bo morda postala inovacija, torej ideja s potencialom. Iz invencije se postopoma razvija potencialna inovacija in v zadnji fazi inovacija. O inovaciji govorimo tedaj, ko jo kdo razvije do uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo

ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno (EU 1996, povz. po Mulej in Ženko 2008: 8).

Na učinkovitost invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju vplivajo številni dejavniki, Mulej in Ženko (2008: 11) govorita o enačbi pogojev za nastanek inovacije. Navedeno enačbo prikazujemo na sliki 1.

Slika 1: Enačba pogojev za nastanek inovacije

<p>Inovacija = (invencija X podjetnost X celovitost X vodenje X sodelavci X kultura X tekmeči X odjemalci X dobavitelji X družbeno-gospodarski pogoji X naravno okolje X slučajnosti / sreča)</p>
--

Povzeto po: Mulej in Ženko (2008: 11).

Avtorja poudarjata, da morajo biti vsi v enačbi navedeni faktorji obravnavani hkrati in v vsej njihovi soodvisnosti in povezanosti, torej kot dialektičen sistem (Mulej in Ženko 2008: 24). Mnogi drugi avtorji (npr. Ahmed 1998, Martins 2000, povz. po Martins in Terblanche 2003: 69–74, ipd.) med vplivnejše dejavnike zagotavljanja učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa zlasti uvrščajo: primerno zasnovano politiko podjetja, organizacijsko kulturo in strukturo, stil vodenja, zasnovano managementa človeških virov, management znanja, marketinške aktivnosti, značilnosti okolja, v katerem podjetje deluje, ter državna pravila oziroma predpise, ipd.

V politiki podjetja, tako v viziji, smotrih in poslanstvu, mora biti natančno opredeljena namera o inovativnosti. Covey (1993, povz. po Martins in Terblanche 2003: 69) poudarja, da je izvor ustvarjalnosti in inovacij v skupni viziji in poslanstvu, ki sta osredotočeni v prihodnost, na zaposlene, kupce in na trg. Organizacijska struktura mora temeljiti na fleksibilni, organski strukturi, ki podpira dinamično delovanje s poudarkom na spremembah in fleksibilnosti. Mehanske strukture pa so tiste, ki ovirajo ustvarjalnost in posledično invencijsko-inovacijski proces (Ahmed 1998: 36). Po mnenju Muleja in Ženkotove (2008: 10) predstavlja temelj za začetek invencijsko-inovativne dejavnosti podjetja inoviranje menedžmenta/stila vodenja: od ukazovanja nesposobnim in nezanesljivim k sodelovanju soodvisnih, različno specializiranih strokovnjakov.

Invencijsko-inovacijski proces zahteva ustrezno znanje, pomembno je zlasti implicitno oziroma tiho znanje, ki ga je težko kopirati in prenesti v

kodirano obliko. V ta namen se podjetja poslužujejo managementa znanja, ki ga Davenport in Prusak (1998: 53) opredelita kot proces razvijanja znanja in ga delita na faze pridobivanja, kodiranja, shranjevanja, prenosa in uporabe znanja. Številne raziskave (npr. Sanz-Valle in drugi 2011, Chang in Lee 2008, Tohidi in drugi 2011, ipd) potrjujejo, da je z učinkovitostjo managementa znanja pogojena tudi učinkovitost invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. Naslednji pomembni dejavnik pri zagotavljanju učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju predstavlja močna organizacijska kultura. Organizacijska kultura, ki podpira invencijsko-inovacijski proces v podjetju, mora biti močna (Kotter in Heskett 1992, Pascale 1984, ipd.) ali pa zasnovana v t.i. klanski kulturi ali ad hoch kulturi (Cameronu in Quinnu 2006). Pri krepitvi inovativnosti je pomembna tudi vloga države, ki z raznimi finančnimi in davčnimi spodbudami krepi inovativnost v podjetju.

4 Pomen močne organizacijske kulture pri zagotavljanju učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju

Organizacijska kultura mora kot eden izmed pomembnejših dejavnikov spodbujanja in krepitve invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju temeljiti na t. i. močni organizacijski kulturi. Močno organizacijsko kulturo označimo kot tisto, v kateri so vrednote, norme, prepričanja med člani podjetja splošno sprejete in homogene (Pascale 1984, Kotter in Heskett 1991, Gordon in Ditomaso 1992, ipd.). Za močno organizacijsko kulturo je značilno, da je prilagodljiva, da temelji na povezanosti med zaposlenimi, lojalnosti do podjetja, nizki stopnji prekinjanja delovnega razmerja, ipd. (Robbins 1998; povz. po Treven 2001: 83). Po mnenju številnih avtorjev (npr. Wren 2004, Mullins 2006, povz. po Potočan 2008: 27) močna organizacijska kultura pomembno prispeva k izboljšanju delovanja, vpliva na izboljšanje morale in prispeva k večji produktivnosti in inovativnosti v podjetju. Tudi Valencia in drugi (2010: 469) navajajo številne avtorje, kot so: Chang in Lee, 2007; Jaskyte, 2004; Lau in Ngo, 2004; Mayondo in Farrell, 2003; Miron in drugi, 2004; Obenchain in Johnson, 2004; ki so uspeli dokazati statistično značilen odnos med organizacijsko kulturo in inovativnostjo podjetja.

Martins in Terblanche (2003: 64–74) sta se ukvarjala z raziskovanjem dejavnikov organizacijske kulture, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost. Iskala sta odgovor na temeljno raziskovalno vprašanje, ki definira odnos med ustvarjalnostjo, inovativnostjo in organizacijsko kulturo, ter kako oblikovati kulturo podjetja, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost. Prišla sta do spoznanja, da je organizacijska kultura ključni dejavnik pri uspehu vsakega podjetja in pri učinkovitosti inovacijskega procesa.

Valencia in drugi (2010) so za ugotavljanje vpliva organizacijske kulture na inovativnost opravili empirično raziskavo. Za raziskovanje vpliva organizacijske kulture na inovativnost podjetja so povzeli tipologijo organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu (2006), ki za kulturo spodbujanja inovativnosti označujeta ad hoch kulturo, katere temeljne značilnosti se kažejo v prožnosti, prilagodljivosti in fleksibilnosti. Empirično raziskavo so izvedli v 420 španskih organizacij, ki so zaposlovale več kot 25 zaposlenih, proučevali so vpliv posameznega tipa organizacijske kulture na proces inovativnosti. Preverjali so dve hipotezi: (1) Ad hoch kultura bo imela pozitiven vpliv na programske inovacije, (2) Kultura hierarhije bo imela negativen vpliv na programske inovacije. Raziskava je potrdila prvotna pričakovanja, ki so kazala na dejstvo, da napredna, fleksibilna ad hoch kultura spodbuja in krepi inovativnost, v primeru kulture hierarhije pa je njen vpliv na inovativnost zgolj zavirajoč. Pomen organizacijske kulture pri ustvarjanju pogojev učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju smo želeli preveriti tudi v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih. Spoznanja in ugotovitev so navedena v nadaljevanju prispevka.

5 Empirična raziskava

5.1 Metodološko ozadje empirične raziskave

Pomen organizacijske kulture pri zagotavljanju učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa smo preverili tudi med slovenskimi malimi in srednje velikimi podjetji. V ta namen smo v mesecu aprilu 2013 izvedli spletno anketiranje. Statistično populacijo so predstavljala mala in srednja slovenska podjetja. Iz raziskave smo izločili mikro podjetja, ki štejejo do 9 zaposlenih, in velika podjetja, ki imajo več kot 250 zaposlenih. Glede na standardno klasifikacijo dejavnosti nismo omejevali gospodarskih panog. Edini omejitveni faktor je bila velikost podjetij, v ta

namen smo uporabili merila za razvrščanje podjetij po velikosti (Zakon o gospodarskih družbah - 55. člen). Po zadnjih urejenih podatkih Statističnega urada RS je bilo na dan 31. 12. 2012 v Sloveniji 161.423 podjetij od tega 152.423 mikro podjetij, 6.827 malih podjetij, 2.042 srednjih in 344 velikih podjetij. Število podjetij, ki so ustrezala našemu raziskovalnemu kriteriju, je bilo v letu 2012 skupaj 8.869. Anketne vprašalnike smo posredovali 150 podjetjem, od tega 75 malim in 75 srednjim podjetjem. Uporabili smo enostavno slučajnostno vzorčenje. Za pripravo spletnega anketnega vprašalnika smo uporabili odprtokodno rešitev LimeSurvey. Izbrali smo strukturirani anketni vprašalnik, ki je vseboval polzaprti in zaprti tip vprašanj, ki so se nanašala na: (1) splošne podatke o udeležencih in o podjetjih sodelujočih v raziskavi (spol, starost, stopnja izobrazbe, trenutni zaposlitveni položaj anketirancev ter velikost, statusna oziroma pravnoorganizacijska oblika), (2) sklop trditev, ki so se nanašala na področje organizacijske kulture, (3) sklop trditev, ki so se nanašala na invencijsko-inovacijski proces.

Za vprašanja, ki so bila oblikovana v obliki splošnih trditev, smo uporabili petstopenjsko Likertovo lestvico, ki je anketirancem pomagala pri izražanju stopnje strinjanja oziroma nestrinjanja s posamezno trditvijo. Pri tem so anketiranci morali upoštevati, da ocene od 1 do 5 pomenijo naslednje: 1- sploh se ne strinjam, 2- ne strinjam se, 3- niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 - delno se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam.

V načrtovanem roku 15-ih dni smo v spletno bazo LimeSurvey prejeli 40 anketnih vprašalnikov, od tega je bil eden anketni vprašalnik nepopolno izpolnjen in smo ga morali iz nadaljnje raziskave izločiti. Realizirani vzorec je predstavljal 39 podjetij, od tega je bilo 22 oziroma 56,4 % malih podjetij in 17 oziroma 43,6 % srednjih podjetij. Pridobljene

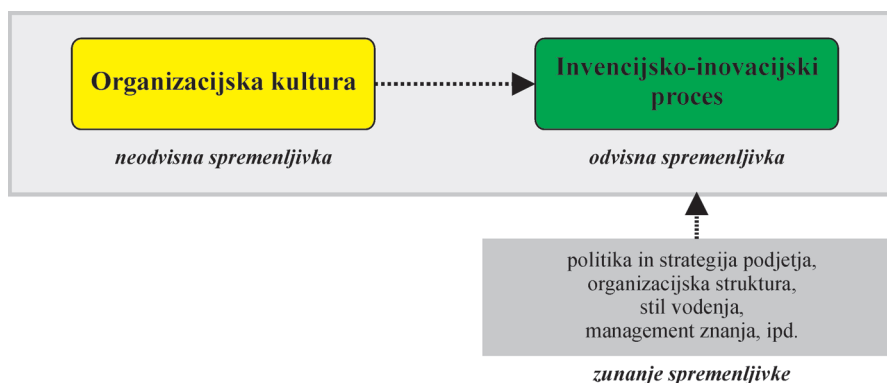
odgovore smo iz spletne baze LimeSurvey prenesli v računalniški program IBM SPSS in Excel ter jih ustrezno obdelali in analizirali. Pridobljeni primarni podatki so nam podali odgovor na temeljno raziskovalna vprašanja, ki se je glasilo, ali organizacijska kultura vpliva na učinkovitost invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. Hkrati pa so nam omogočali preizkušanje ničelne in raziskovalne domneve: (1) ničelna domneva (H02): organizacijska kultura ne vpliva na inovativnost slovenskih malih in srednje velikih podjetij; (2) raziskovalna domneva (H2): organizacijska kultura vpliva na inovativnost slovenskih malih in srednje velikih podjetij.

Domnevo smo preizkušali s pomočjo bivariatne analize, izvedli smo linearno regresijo (SPSS-Procedura Linear Regression), pri kateri proučujemo odvisnost ene odvisne spremenljivke od ene neodvisne spremenljivke. Kot je razvidno iz regresijskega modela (slika 2) je odvisna spremenljivka invencijsko-inovacijski proces odvisna od organizacijske kulture (neodvisna spremenljivka).

5.2. Analiza rezultatov raziskave

V realizirani vzorec je bilo zajetih 22 oziroma 56,4 % malih podjetij in 17 oziroma 43,6 % srednje velikih podjetij. Primarno pridobljeni podatki so pokazali, da med anketiranimi podjetji prevladuje močna organizacijska kultura. Vsa anketirana podjetja so presegla mejo 25 točk, ki meji med šibko in močno organizacijsko kulturo. Pri ocenjevanju tipa organizacijske kulture smo presenečeni nad visokim številom doseženih točk, saj je najslabše ocenjeno podjetje doseglo več kot 40 točk. Navedeno lahko pod vprašanje postavlja realnost podanih

Slika 2: Regresijski model



Vir: lastna raziskava, 2013.

odgovorov ali pa lahko predvidevamo, da smo v vzorec zajeli zgolj podjetja, ki imajo dejansko močno organizacijsko kulturo. Raziskovanja, ki so jih opravili Kavčič (2003), Likar in drugi (2011), navedenega ne potrjujejo. Raziskovalno in ničelno domnevo smo nato preverjali z enostavno linearno regresijo.

Iz tabele 1 razberemo korelacijski koeficient ($R=0,833$), ki kaže na močno linearno povezavo med invencijsko-inovacijskim procesom in obstoječo organizacijsko kulturo. Determinacijski koeficient znaša 0,694, kar pomeni, da je 69,4 % celotne variance pojasnjene z variabilnostjo spremenljivke organizacijske kulture, 30,6 % pa je posledica neraziskanega oziroma nepoznanega vpliva. Prav tako tudi drugi izračunani parametri (Statistika F in statistika t ter njuna pripadajoča stopnja značilnosti) kažejo na linearno povezanost invencijsko-inovacijskega procesa ter organizacijske kulture.

Na podlagi izračunov linearne regresije smo ugotovili, da v anketiranih podjetjih obstaja povezava med organizacijsko kulturo in invencijsko-inovacijskim procesom, kar nam omogoča, da potrdimo raziskovalno domnevo. Empirična raziskava nam je potrdila teoretična spoznanja različnih avtorjev ter predpostavke o pomembnosti organizacijske kulture pri zagotavljanju pogojev za izvajanje učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. Na podlagi navedenega lahko

potrdimo predpostavko, da močnejša, kot je organizacijska kultura v podjetju, boljše pogoje ima podjetje za izvajanje invencijsko-inovacijskega procesa.

6 Sklep

Znanje, ustvarjalnost in inovativnost predstavljajo podjetjem sredstvo, ki jim omogoča trajno konkurenčno prednost in uspešen boj s konkurenti na globalnem trgu. Brez inovativnosti ne bo preživel nobeno podjetje več, pa bodisi ali govorimo o gospodarskih ali negospodarskih poslovnih subjektih. Zato je za podjetja zelo pomembno, da v svoje delovanje vključijo invencijsko-inovacijski proces, ki predstavlja postopno preoblikovanje idej in zamisli v invencije, potencialne inovacije in v kasnejših fazah v inovacije, ki so sprejete s strani odjemalcev na trgu. Na invencijsko-inovacijski proces vplivajo številni dejavniki, kot so: vizija, poslanstvo, smotri in strategija podjetja, organizacijska struktura in kultura, stil vodenja, management človeških virov, marketing, usmerjenost konkurentov, management znanja, okolje, v katerem deluje podjetje, državna pravila in predpisi, ipd. Mulej in Ženkotova (2008: 24) poudarjata, da morajo biti vsi navedeni faktorji obravnavani hkrati in v vsej njihovi soodvisnosti

Tabela 1: Linearna regresijska analiza za ugotavljanje odvisnosti med organizacijsko kulturo in invencijsko-inovacijskim procesom

Model	Korelacijski koeficient R	Determinacijski koeficient R ²	Popravljeni R ²	Standardna napaka ocene
1	,833 ^a	,694	-,686	,390

a. Prediktorji: organizacijska kultura

Statistika za oceno statistične značilnosti celotnega modela - ANOVA ^b						
Model	Seštevek kvadratov	Stopnja prostosti (df)	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnost (Sig.)	
1	regresija	12,743	1	12,743	83,946	,000 ^a
	ostanek	5,616	37	,152		
	skupaj	18,359	38			

a. Neodvisna spremenljivka: organizacijska kultura
b. Odvisna spremenljivka: invencijsko-inovacijski proces

Statistika za oceno linearnega vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno - Coefficients ^a						
Model		Koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
		B	Std. napaka	Beta		
1	(konstanta)	,830	,374		2,220	,033
	organizacijska kultura	,067	,007	,033	9,162	,000

a. Odvisna spremenljivka: invencijsko-inovacijski proces

Vir: lastna raziskava (2013), podatki pridobljeni s programom IBM SPSS.

in povezanosti, torej kot dialektičen sistem. Mnoge druge raziskave (Ahmed 1998, Martins in Terblanche 2003, Valencia in drugi 2010, ipd.) pa izpostavljajo zlasti pomen organizacijske kulture pri zagotavljanju pogojev za učinkovito izvajanje invencijsko-inovacijskega procesa. Pri tem pa močno organizacijsko kulturo razumemo kot tisto, v kateri so vrednote, norme in prepričanja med člani podjetja splošno sprejete in homogene (Pascale 1984, Kotter in Heskett 1991, Gordon in DiTomaso 1992, ipd.).

Raziskovanje v prispevku smo strnili v dva dela, v prvem smo na podlagi spoznanj domačih in tujih avtorjev oblikovali teoretični koncept, ki nam je omogočal pripravo in izvedbo empirične raziskave med malimi in srednjimi slovenskimi podjetji. Primarno pridobljeni podatki so pokazali, da med anketiranimi podjetji prevladuje močna organizacijska kultura. Na podlagi izračunov linearne regresije smo ugotovili, da obstaja povezava med organizacijsko kulturo in invencijsko-inovacijskim procesom, kar nam je omogočilo, da smo lahko potrdili predpostavko, da bolj kot je močna organizacijska kultura v podjetju, boljše pogoje ima podjetje za izvajanje učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa.

Rezultati primarne raziskave glede invencijsko-inovacijskega procesa v podjetjih so sicer zelo spodbudni, vendar ocenjujemo, da obstaja nevarnost, da niso povsem realni, še zlasti, če se osredotočamo tudi na druge podobne raziskave, ki so bile opravljene v slovenskem prostoru (npr. Kavčič 2003, Likar in drugi 2011). Ocenjujemo, da bi bilo smiselno anketiranje ponoviti na večjem vzorcu, kar bi omogočilo lažjo analizo podatkov in morebitno posploševanje na celoto populacijo ter podajanje ključnih sklepov o pomenu organizacijske kulture pri zagotavljanju pogojev za učinkovito izvajanje invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. Prav tako bi bilo smiselno proučiti tudi druge zgolj omenjene vplive na invencijsko-inovacijski proces ter na ta način dopolniti obstoječo bazo znanja s področja proučevanja pomena in vpliva organizacijske kulture na invencijsko-inovacijski proces v podjetju.

7 Literatura

Ahmed, Pervaiz K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1 (1), [Online], str.13. Dostopno na: [http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.lib.ukm.si/journals.htm?issn=1460-1060&volume=1&issue=1&articleid=872455&show=html].

- Askanasy N. M., C. P. M. Wilderom in M. F. Peterson. 2000a. Introduction. V *Handbook of organizational culture & climate*, uredniki N. M. Askanasy, C. P. M. Wilderom in M. F. Peterson. Thousand Oaks: London: New Delhi: Sage Publications.
- Brown, Andrew. 1998. *Organizational culture*. London: Financial Times Pitman Publishing.
- Cameron, Kim S., in Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco (CA): Jossey-Bass, cop.
- Chang, Su-Chao in Ming-Shing Lee. (2008). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management* 12(1). [Online], str. 17. Dostopno na: [http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.lib.ukm.si/journals.htm?issn=1367-3270&volume=12&issue=1&articleid=1697477&show=html].
- Cooke, Robert A. in Janet L. Szumal. 2000. Using the Organizational Culture inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations. V *Handbook of organizational culture & climate*, uredniki N. M. Askanasy, C. P. M. Wilderom in M. F. Peterson. Thousand Oaks: London: New Delhi: Sage Publications.
- Deal E. Terrence in Allan A. Kennedy. 2000. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Cambridge Mass.: Perseus Books.
- Denison, Daniel R., in Gretchen M. Spreitzer. (1991). *Organizational culture and organizational development: A competing values approach*. *Research in Organizational Change and Development* (5). [Online], 20 strani. Dostopno na: [http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach_0.pdf].
- Denison, D.R., J. Janovics, J. Young, in H.J. Cho. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. [Online], 39 strani. Dostopno na: [http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-2006-validity_0.pdf].
- Davenport, Thomas H., in Laurence Prusak. 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gordon, George G in Nancy, DiTomaso. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies* 29. [Online], 16 strani. Dostopno na: [http://web.ebscohost.com.ezproxy.lib.ukm.si/.bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=1d58dc3c-

- 1dfe-4e48-aeed fbb8564bcb95%40sessionmgr12&hid=26].
- Handy, Charles. 1999. *Understanding Organizations*. London; New York: Penguin Books Ltd.
- Hofstede G., G.J. Hofstede, in M. Minkov. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind : Intercultural Cooperation and its importance for Survival*. [Online]. Dostopno na: [http://books.google.si/books?id=o4OqTgV3V00C&printsec=frontcover&hl=sl#v=onepage&q&f=false].
- Likar, B., M. Ropret, P. Fatur. (2011). Raziskava UP FM in UL FRI: V Sloveniji še vedno prevladujejo sledilci. [Online]. Dostopno na: [http://podjetnistvo.finance.si/331083/V-Sloveniji-%C5%A1e-vedno-prevladujejo-sledilci].
- Kavčič, Bogdan. (2003). *Uspešna organizacijska kultura*. [Online]. Dostopno na: [http://www.delavskaparticipacija.com/html/clankiiskanje.asp?Sklop=%25&Submit=Iskanje&Naslov=&sort=AvtorPonder&Avtor=kav%E8i%E8&letnik=%25&stevilka=%25&offset=20] [14.03.2013].
- Kavčič, Bogdan. 2008. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola Celje.
- Kotter, John P. in James L., Heskett. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Martins E.C. in F. Terblanche. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6(1). [Online], 11 strani. Dostopno na: [http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.lib.ukm.si/journals.htm?issn=1460-1060&volume=6&issue=1&articleid=872535&show=html].
- Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2008. *Dialektična teorija sistemov in invencijsko inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, Matjaž. 1994. *Inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Pascale, Richard. (1984). *The paradox of « corporate culture»: Reconciling ourselves to socialization*. *Stanford University*. [Online], 26 strani. Dostopno na: [https://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/library/RP738.pdf].
- Potočan, Vojko. 2008. Vloga organizacijske kulture v kontroli organizacije. V *Vloga kulture v združbah*. Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede.
- Rašič, Katja in Mirko Markič. 2008. *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: fakulteta za management.
- Sackmann, Sonja. 2006. *Assessment, Evaluation, Improvement: Success Through Corporate Culture*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. (el-knjiga).
- Sanz-Valle, R., J.C. Naranjo- Valencia, D. Jimenez, L. Perez-Caballero. 2011. Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6). [Online], str. 18. Dostopno na: [http://dx.doi.org/10.1108/13673271111179334].
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership*. [Online]. Dostopno na: [http://books.google.si/books?id=kZH6AwTwZV8C&prints ec=frontcover&dq=Schein,+Edgar+H&hl=sl&sa=X&ei=JeTqT6bIAdDS4QT116HyAg&redir_esc=y#v=onepage&q=Schein%2C%20Edgar%20H&f=false].
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Tohidi, H., S. Mohsen, M. Mandegari. 2011. Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. *Journal of Enterprise Information Management* 25(3). [Online], str. 26. Dostopno na: [http://www.emeraldinsight.com/1741-0398.htm].
- Valencia Julia C, R. Sanz Valle, D. Jiménez Jiménez. 2010. Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management* 13(4). [Online], 16 strani. Dostopno na: [http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.lib.ukm.si/journals.htm?issn=1460-1060&volume=13&issue=4&articleid=1886885&show=html].

Mag. Nataša Pivec, mag. ekon. in posl. ved, je leta 2011 na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru magistrirala s področij managementa, organizacije in človeških virov. Proučevala je vlogo znanja v delovanju sodobnih podjetij. Po opravljenih pedagoško-andragoških obveznostih je začela sodelovati z Ljudsko univerzo Celje kot predavateljica na ravni formalnega in neformalnega izobraževanja. Pogodbeno je zaposlena v manjšem družinskem podjetju. Svojo izobraževalno pot nadaljuje na doktorskem študiju ekonomske in poslovne vede. Je študentka tretjega letnika in intenzivno proučuje vpliv tipa moči organizacijske kulture na proces notranjega razvijanja znanja ter vzpostavljanja in delovanja informacijskih učnih središč.

V slovenskih podjetjih lahko bolje obvladujemo stroške absentizma

Tanja Babac

e-pošta: tanja.babac@gmail.com

Povzetek

V zadnjih letih se v Sloveniji kljub zmanjševanju števila izgubljenih delovnih dni še vedno povečujejo nadomestila plače za čas začasne zadržanosti od dela in posledično državna denarna povračila. V letu 2012 so obveznosti Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije iz naslova prejetih zahtevkov za nadomestila plač zaradi odsotnosti znašale za 11,97 % več kot v letu 2009, četudi se je odstotek izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega delavca v enakem obdobju zmanjšal za 2,03 % (IVZ, 2012a; ZZZS, 2013b). V prispevku razvijemo strategijo, s katero bodo pristojni nosilci odločanja na državni ravni bolj učinkovito obvladovali stroške absentizma v slovenskih podjetjih. Poglavitni strateški rezultat predlagane strategije je znižanje denarnih povračil ZZZS za 15 %, ki predstavljajo najpomembnejši del stroškov absentizma.

Ključne besede: absentizem, bolniški stalež, stroški, zdravstveno varstvo, varnost pri delu, strategija

1 Uvod

Absentizem ali začasna odsotnost z dela zaradi bolezni, poškodb in drugih zdravstveno upravičenih razlogov (Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, 2010, v nadaljevanju ZZZS) predstavlja v Sloveniji resen družbeni izziv, saj se njegove ekonomske posledice odražajo tudi v nižji gospodarski rasti. Določena stopnja absentizma je za uspešno delovanje združb in ohranjanje pozitivne organizacijske klime naravna (npr. redni, porodniški, študijski dopusti, smrt bližnjega sorodnika, udeležba na športnih aktivnostih ipd.) in za seboj ne pušča negativnih posledic. Predmet tega prispevka pa je nepotrebn ali prekomerni absentizem, ki prinaša stroške državi in združbam. V letu 2010 je povprečno število izgubljenih dni na zaposlenega znašalo 14,94 (Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, 2011a, v nadaljevanju IVZ), v letu 2011 pa 14,77 (IVZ, 2012b). Kot navaja Statistični urad Republike Slovenije (2013, v nadaljevanju SURS), je Slovenija v letu 2010 za zdravstveno varstvo namenila 3.158.989.000 EUR, kar predstavlja 0,0089 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) v istem letu (SURS, 2012a). V letu 2011 je ta znesek znašal 3.201.234.000 EUR, kar je za 1,3 % več (SURS, 2013), a za 2,17 odstotne točke BDP-ja manj (SURS, 2012a). Kljub premiku v

pozitivno smer v letu 2011 predstavljajo izdatki za zdravstvo in socialno varstvo 8,5 % BDP-ja (SURS, 2013). Na dejstvo, da Slovenija potrebuje strategijo s področja obvladovanja stroškov absentizma, so opozorili tudi na ZZZS (2010). Obstoječa strategija ZZZS se izteče v letu 2013 in MZ v letu 2015. Predlog nove strategije je izdelan za obdobje nadaljnjih pet let s pričetkom v letu 2014. Namen prispevka je pomagati pristojnim nosilcem odločanja na državni ravni, da bi uspeli zmanjšati stroške in posledice absentizma. Cilj je izdelati strategijo s predlogom projektov in pričakovanimi rezultati v roku treh let. Strategijo smo izdelali s pomočjo neodvisnih mnenj strokovnjakov z ZZZS in MZ, ki sta pripomogla pri določitvi prioritarnih projektov in ciljnih vrednosti rezultatov. Prispevek je sestavljen iz treh delov, in sicer so v prvem predstavljeni izsledki obstoječih raziskav ter pregled dotične zakonodaje, drugi del je namenjen analizi gibanja pojava absentizma in spremljajočih stroškov v Sloveniji v zadnjem desetletju, v tretjem delu pa je predstavljen predlog nove strategije.

2 Vpliv absentizma na zaposlene, združbe in državo

Absentizem je potrebno obravnavati z vidika treh ravni: zaposleni, združbe in država. Zaposleni občutijo negativno plat absentizma v okviru posledic razlogov bolniške odsotnosti (npr. bolečina, nemoč). Na podlagi večkratne odsotnosti prejemajo manj zahtevne delovne naloge, brez novih priložnosti za napredovanje in v najslabšem primeru jim grozi izguba delovnega mesta zaradi slabše delovne uspešnosti (Ybema et al., 2010). Dular in Markič (2012) sta opozorila tudi na pogostejše konflikte z nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi. Ybema et al. (2010) predstavijo tudi ekonomske posledice za posameznike, saj so (tudi po slovenski zakonodaji) zaposleni za čas odsotnosti deloma prikrajšani za redni mesečni prihodek. Na ravni združb morajo delodajalci zaposlenim zagotoviti nadomestilo plače za čas odsotnosti, finančno ali nematerialno izplačati delovne nadure ostalim zaposlenim, ki nadomeščajo odsotne osebe, ali izplačati plače novo zaposlenim za čas nadomeščanja, kar poleg dodatnih uvajanj zahteva tudi več finančnih sredstev (Ybema et al., 2010). Navedeno lahko privede do večjih organizacijskih naporov, ovir v delovnem procesu, znižane delovne učinkovitosti in višjih stroškov, kar se odraža v zmanjšani produktivnosti, slabši kakovosti storitev ali izdelkov in slabšem konkurenčnem položaju (Zajec, 2012). Na državni ravni se posledice absentizma kažejo v obliki zagotavljanja zaposlenim denarnih nadomestil plač za čas odsotnosti nad 30 delovnih dni v breme ZZZS, v nekaterih primerih tudi od prvega dne dalje (ZZZS, 2010). Država občuti negativne posledice absentizma na področju povečevanja stroškov za zdravstveno in socialno oskrbo ter podporo, kar vodi v nižjo gospodarsko rast in nižji BDP. Izredni stroški, ki so povezani z zdravjem in varnostjo pri delu, ovirajo gospodarsko rast in vplivajo na slabšo (mednarodno) konkurenčnost združb (Ministrstvo za zdravje RS, 2010, v nadaljevanju MZ).

Dejavniki, ki vplivajo na absentizem, so poleg objektivnega zdravstvenega stanja tudi številni drugi, kot so, npr. delovni pogoji in razmere na delovnem mestu, družinske težave, pritiski nadrejenih in sodelavcev idr. (Dular & Markič, 2010; Ybema, Smulders, & Bongers, 2010; Zajec, 2012). Nekateri lahko država neposredno obvladuje, druge le posredno, tretje sploh ne. Po mnenju nekaterih avtorjev lahko delodajalci s spodbujanjem varnosti in zdravja na delovnem mestu prispevajo več kot zahtevajo zakonske določbe (Gosselin et al.,

2013; MacGregor et al., 2008; Swart, 2010). Delovno okolje in medčloveški odnosi so dejavniki, ki najpomembneje vplivajo na zdravje zaposlenih ter dolžino odsotnosti (Dular & Markič, 2010; ZZZS, 2010). Velik delež negativnih posledic absentizma odpade na ravni združb. Swart (2010) in Gosselin et al. (2013) svetujejo združbam strateški pristop k absentizmu, ki z ustrezno analizo odsotnosti omogoča boljše odločanje, večje zadovoljstvo zaposlenih in večji nadzor nad stroški absentizma. Pomembno je tako ozaveščanje in izobraževanje zaposlenih kot tudi sistematično uvajanje sistema varnosti in zdravja pri delu v združbo s proaktivnim vključevanjem zaposlenih v izvajanje strategije. Podobno kot avtorji Ybema et al. (2010), Gosselin et al. (2013), MacGregor et al. (2008), Swart (2010) tudi Dular in Markič (2012) menita, da so preventivni ukrepi pomembni, a mora združba pred izvedbo vzpostaviti nadzor nad evidenco absentizma (npr. frekvenca, resnost, razlogi itd.). Boljše rezultate na področju zmanjševanja absentizma lahko managerji dosežejo z, npr. oblikovanjem pozitivne organizacijske klime, izboljšanjem ergonomskih pogojev dela, izobraževanjem zaposlenih o varstvu pri delu, izboljšanjem organizacije dela (npr. fleksibilen delovni urnik), nefinančnim motiviranjem in informiranjem zaposlenih, omogočanjem zdravstvenih pregledov ali drugo obliko vlaganja v zdravje zaposlenih, omogočanjem brezplačne rekreacije ipd. Učinki tovrstnih ukrepov so nazadnje vidni v večjem zadovoljstvu, motiviranosti in produktivnosti zaposlenih, večji pripadnosti združbi in zmanjšanem absentizmu (ZZZS, 2010).

3 Zakonodajna ureditev absentizma v Sloveniji

Ključni dokumenti pri zakonski obravnavi absentizma v Sloveniji so: Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ), Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF), Zakon o delovnih razmerjih (ZDR), Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD), Zakon o usklajevanju transferjev posameznikom in gospodinjstvom v RS (ZUTPG), Pravilnik o obračunu bruto nadomestil plač med začasno zadržanostjo od dela (Pravilnik) in Pravila obveznega zdravstvenega zavarovanja (Pravila).

Po 31. členu ZZVZZ zaposlenemu pripada nadomestilo plače v višini njegove povprečne mesečne plače za polni delovni čas iz obdobja dela

v zadnjih treh mesecih pred začetkom odsotnosti. V osnovo za izračun nadomestila se glede na določbe 141. člena Pravil in 10. člena Pravilnika všteto vsa nadomestila, ki jih je zaposleni prejel iz naslova delovnega razmerja, vključujoč nadomestila za brezposelnost, starševska nadomestila in nadomestila, izplačana v breme obveznega zdravstvenega zavarovanja razen izrednih prihodkov, kot so jubilejne nagrade, potni stroški ipd. Nadomestilo po 31. členu ZZVZZ in 139. členu Pravil znaša: 100 % osnove ob zadržanosti od dela zaradi poklicne bolezni, poškodbe pri delu, presaditve živega tkiva in organov v korist druge osebe, posledic dajanja krvi ter izolacije, ki jo odredi zdravnik; 90 % osnove ob zadržanosti od dela zaradi bolezni; 80 % osnove ob zadržanosti od dela zaradi poškodb izven dela, nege družinskega člana in spremstva, ki ga odredi zdravnik. Za prvih 90 dni nadomestilo znaša: 90 % osnove v primerih poklicne bolezni in poškodbe pri delu, razen v primeru zadržanosti zaradi presaditve živega tkiva in organov, posledic dajanja krvi ter izolacije, 80 % osnove ob odsotnosti zaradi bolezni in 70 % osnove v primerih zadržanosti od dela zaradi poškodb izven dela. Nadomestilo ne more biti manjše od minimalne plače in ne višje od plače, če bi zaposleni delal oziroma od osnove, po kateri je zavarovan v času zadržanosti od dela.

Tabela 1: Razlogi za absentizem glede na odstotek osnove nadomestila (v %)

Razlog zadržanosti	% osnove zadržanosti v breme ZZS do 90 dni	% osnove zadržanosti v breme ZZS nad 90 dni
Poklicna bolezen in poškodba pri delu	100	100
Poškodba izven dela	70	80
Bolezen	80	90
Transplantacija	90	100
Izolacija	90	100
Spremstvo	70	80
Nega družinskega člana	80	80
Usposabljanje za rehabilitacijo otroka	80	80
Darovanje krvi	100	0

Vir: ZZS, Pravice iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, 2013b.

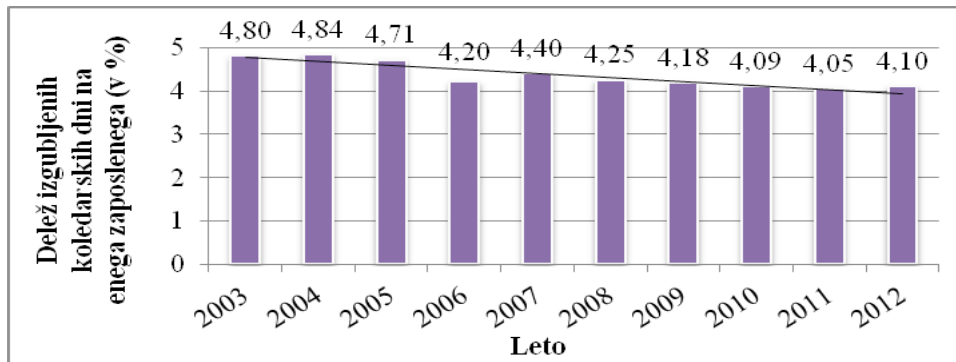
ZDR v 137. členu v splošnem določa, da je delodajalec dolžan izplačati nadomestilo plače v primerih nezmožnosti delavca za delo zaradi

njegove bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom, do 30 delovnih dni za posamezno odsotnost z dela in največ za 120 delovnih dni v koledarskem letu. V primerih poklicne bolezni ali poškodbe pri delu izplača delodajalec nadomestilo plače v breme zdravstvenega zavarovanja za čas od 31. delovnega dne zadržanosti od dela dalje.

4 Absentizem v Sloveniji v številkah

Po podatkih ZZS (2013b) je bilo v Sloveniji v letu 2012 skupno 9.765.219 izgubljenih delovnih dni zaradi bolezenskih razlogov, kar je 556.657 delovnih dni manj oziroma 5,4 % manj glede na predhodno leto. Od tega je bilo v breme ZZS v letu 2012 izgubljenih 4.812.270 delovnih dni, 3,2 % manj kot v letu 2011 (ZZS, 2013b). V letu 2012 se je tudi % bolniškega staleža¹ znižal na 4,1 %, pri čemer je delež absentizma v breme ZZS ostal na 2,0 %, delež v breme delodajalcev se je znižal na 2,1 %. V breme ZZS se je v letu 2012 zmanjšalo tudi število primerov, in sicer za 10.163 oziroma 3,6 % manj v primerjavi z letom 2011. Povprečna dolžina trajanja začasne zadržanosti od dela v breme ZZS je v letu 2011 znašala 17,8 dneva, v letu 2012 pa 17,9 dneva (ZZS, 2013b). Kot navaja ZZS (2013b), na nižanje izgubljenih delovnih dni v zadnjih letih vpliva večanje brezposelnosti kot posledica gospodarske krize. Stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji je po podatkih Zavoda RS za zaposlovanje (2013) in SURS (2012b) v letu 2009 znašala 10,3 %, v naslednjem letu se je povečala na 11,8 %, v letu 2011 je dosegla stopnjo 12,1 %, po zadnjih podatkih je stopnja brezposelnosti decembra 2012 znašala 12,2 %. Po drugi strani pri odhodkih za nadomestila plač zaradi absentizma v breme ZZS ni vidnih pozitivnih sprememb. Slika 1 prikazuje gibanje kazalca % BS v zadnjem desetletju v Sloveniji, kjer je razviden premik v pozitivni smeri, saj se je odstotek izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega v letu 2012 glede na leto 2003 zmanjšal za 14,58 % oziroma 0,7 odstotnih točk. Pozitivni trend zniževanja absentizma je možno opaziti od leta 2007 dalje, predvsem zaradi sprememb v zakonodaji, ki od delodajalcev zahteva strateško načrtovanje preventivnih ukrepov in spremljanje varovanja zdravja na delovnem mestu z nižjimi odstotki nadomestil plač za čas zadržanosti od dela. V letu

1 Odstotek bolniškega staleža (% BS) je kazalec, ki prikazuje odstotek izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega delavca (IVZ, 2012c).

Slika 1: Gibanje absentizma glede na % bolniškega staleža v Sloveniji v zadnjem desetletju

Vir: IVZ, Bolniški stalež – izbrane tabele in grafikoni, Slovenija 2004–2012, 2005–2011; IVZ, Bolniški stalež – časovni prikaz do leta 2011, 2012a; IVZ, Bolniški stalež – izbrane tabele in grafikoni, Slovenija 2011, 2012b.

2011 je glede na preostala leta odstotek izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega delavca v višini 4,05 % bil najmanjši.

Po podatkih ZZZS (2013b) je delež absentizma, ki odpade v breme delodajalcev, v letu 2012 obsegal 50,72 %, preostali delež v višini 49,28 % je odpadel v breme ZZZS. To razmerje je bilo v predhodnem letu 51,83 % v breme delodajalcev in 48,17 % v breme ZZZS. % izgubljenih delovnih dni, ki odpade v breme delodajalcev, se je v obdobju 2003–2008 konstantno zniževal ali je bil enak (ZZZS, 2013b). V nasprotnem primeru so gibanja % delovnih dni v breme ZZZS izkazovala nihanja. Najvišji odstotek izgubljenih dni je v letu 2003 znašal 4,7 % in se je do leta 2012 znižal na 4,1 %. Absentizem v breme ZZZS se je v obravnavanem obdobju od leta 2003 znižal za 0,1 odstotne točke, v breme delodajalcev za 0,5 odstotnih točk.

5 Vpliv absentizma na slovenski BDP

Odhodki za nadomestila plač zaradi absentizma v breme ZZZS so v letu 2012 znašali 225.850.435 EUR, kar je 4 % več glede na leto 2011. Največji delež v denarnih povračilih obsegajo nadomestila plače za časčasne zadržanosti od dela, v letu 2012 so denarna povračila predstavljala 10,2-odstotni delež v odhodkih ZZZS (ZZZS, 2013b). Največji strukturni delež v BDP v letu 2012 predstavljajo izdatki za socialno zaščito v višini 37 % (UMAR, 2013). Obveznosti ZZZS iz prejetih zahtevkov za denarna povračila so v letu 2012 znašale 42.516.393 EUR, kar je za 9,8 % več kot v letu 2011 (ZZZS, 2013b), medtem ko so se iste obveznosti v letu 2011 povečale za

21,2 % glede na leto 2010 (ZZZS, 2012). Vsakoletni prirast odhodkov je tudi posledica večanja števila preventivnih ukrepov in programov, ki jih izvaja ZZZS skladno z zakonodajo za zagotavljanje finančne stabilnosti (ZZZS, 2013b). V letu 2012 so se denarna povračila glede na leto 2006 v povprečju povečala skupno za 32,71 %. Delež denarnih povračil v skupnih odhodkih ZZZS je v letu 2009 znašal 9,1 %, v naslednjem letu pa 10 %, v letu 2011 je padel na 9,8 % in se v letu 2012 ponovno povečal na 10,2 %, poleg tega gre večji delež odhodkov za nadomestila pripisati javnemu gospodarskemu sektorju (ZZZS, 2013b).

Na Sliki 2 je predstavljeno gibanje odhodkov ZZZS v skupnih denarnih povračilih in povračil za nadomestila plač zaradi absentizma. V letu 2011 so se ti odhodki znižali za 2,5 % glede na leto 2010. K temu je prispeval prenos dela zapadlih obveznosti za poravnavo nadomestil zaradičasne zadržanosti od dela iz leta 2011 v leto 2012 v višini 7.766.930 EUR (ZZZS, 2012). K zmanjšanju teh odhodkov je pripomoglo tudi zmanjšanje števila plačanih izgubljenih delovnih ur v breme ZZZS v primerjavi z letom 2010, in sicer za 6,6 % manj, povprečno nadomestilo se je povečalo za približno 4,5 % (ZZZS, 2012). V letu 2012 so denarna povračila za nadomestila plač zaradi odsotnosti znašala 225.850.435 EUR, v predhodnem letu pa 217.225.729 EUR, kar je za 3,82 % manj v primerjavi z letom 2012. Največji delež v povračilih predstavlja nadomestilo plač za čas zadržanosti od dela zaradi bolezni, kar v proračunu države predstavlja konto bolezni, poleg tega se v denarna povračila vštevata še konto tekoči transferji v sklade socialnega zavarovanja, od tega plačila prispevka delodajalca za pokojninsko in invalidsko ter zdravstveno zavarovanje od nadomestil zaradi bolezenske odsotnosti in konto tekoči transferji v

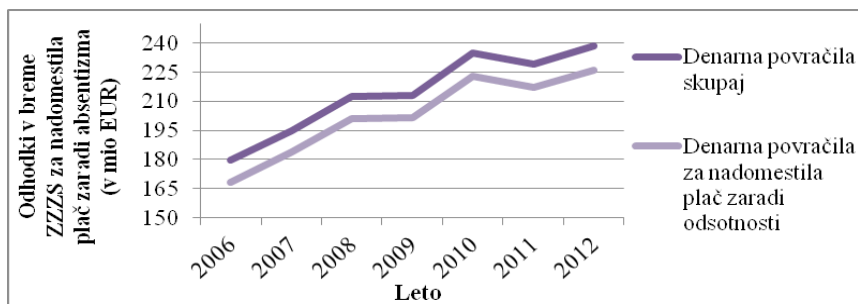
državni proračun, v okviru tega plačila prispevka delodajalca za zaposlovanje in za starševsko varstvo od nadomestil zaradi bolezenske odsotnosti, ki jih ZZZS neposredno izplačuje upravičencem (MF, 2013a; 2013b).

V letu 2012 so odhodki za nadomestila plač zaradi bolezenske odsotnosti znašali 223.440.506 EUR, kar predstavlja 98 % denarnih povračil zaradi odsotnosti in 94 % vseh denarnih povračil v istem letu (MF, 2013b). V letu 2012 v primerjavi z letom 2011 so se odhodki za boleznine povečali za 3,93 % (MF, 2013b). V letu 2011 so se odhodki za boleznine glede na leto 2010 znižali za 5.658.140 EUR ali za 2,56 % manj. V letu 2011 je prišlo do prenosa dela obveznosti v naslednje leto v višini približno 41 milijonov EUR (ZZZS, 2012). Slovenija je v letu 2010 namenila 8.642.000 EUR izdatkov za socialno zaščito, od tega 2.799.000 EUR za nadomestila plač (bolezni in zdravstveno varstvo), kar obsega 32,39 % vseh odhodkov na obravnavanem področju, kot je prikazano na Sliki 3 (SURs, 2012c). Izdatki za socialno zaščito so v letu 2009 znašali 8.407.000 EUR, kar je 2,72 % manj glede na leto 2010, izdatki za zdravstveno varstvo pa so bili v letu 2009 v primerjavi z letom 2010 za 1,18 % manjši (SURs, 2012c). V letu 2010 so

se izdatki za zdravstveno varstvo glede na leto 2001 povečali v obsegu 80,5 % (SURs, 2012c).

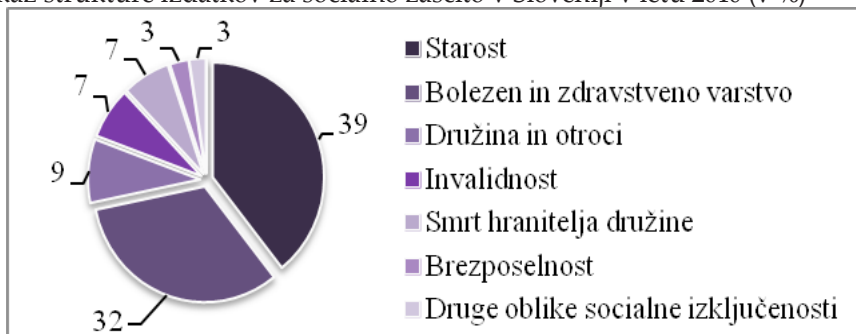
Delež izdatkov za zdravstvo v javnem sektorju je v letu 2011 znašal 72,3 %, v letu 2012 pa 71,8 % (MF, 2012; UMAR, 2013). Izdatki za zdravstveno varstvo v BDP so se v letu 2011 v primerjavi s predhodnim letom zmanjšali za 8,9 % na 8,8 % zaradi padca BDP, v letu 2012 so ponovno narasli na 8,9 % BDP (SURs, 2013; UMAR, 2013). K znižanju javnih izdatkov za zdravstvo so prispevali: prenos dela plačil za zdravstvene storitve na dopolnilna zdravstvena zavarovanja, znižanje plač javnega sektorja in znižanje osnove za bolniška nadomestila; poleg tega je bil v letu 2012 sprejet ukrep linearnega znižanja cen zdravstvenih storitev za 3 % (ZZZS, 2012; UMAR, 2013). Z znižanjem prihodkov od prispevkov za obvezno zdravstveno zavarovanje in na podlagi cilja financiranja zdravstva brez zadolževanja ali dviga prispevne stopnje so se javni izdatki za zdravstvo v letih od 2010–2012 znižali za 6,3 % (UMAR, 2013). Kot navaja UMAR (2013), je rast izdatkov za zdravstvo v povprečju EU v obdobju od 2000–2009 znašala letno realno 4,6 %, medtem ko je v Sloveniji znašala 3,6 %, v letu 2010 je rast v povprečju EU upadla na -0,6 %, v Sloveniji pa na -2,0 %. V povprečju EU so v letu 2010 skupni izdatki za zdravstvo na prebivalca znašali

Slika 2: Grafični prikaz gibanja odhodkov za nadomestila plač zaradi absentizma v breme ZZZS v obdobju 2006–2012 (v mio EUR)



Vir: ZZZS, Poslovna poročila za leta 2007–2012, 2013b.

Slika 3: Grafični prikaz strukture izdatkov za socialno zaščito v Sloveniji v letu 2010 (v %)



Vir: SURs, Statistični letopis RS 2012, tabela 10.2, 2012c.

2.171 EUR standardne kupne moči, v Sloveniji pa 1.869 EUR standardne kupne moči, kar predstavlja 86 % povprečja EU, toda 10 najrazvitejših evropskih držav presega povprečje EU za 40–90 % (UMAR, 2013).

6 Primerjava zakonodajnih ureditev absentizma v Evropi

Skladno z informacijami, ki jih objavlja Evropska komisija v Informacijskem sistemu o socialni varnosti (MISSOC, 2013), je v Tabeli 2 prikazana mednarodna primerjava zakonodajne ureditve med izbranimi državami. V Sloveniji gre za model Bismarckovega socialnega zdravstvenega zavarovanja, ki temelji na stabilnosti in demokratičnosti odnosov na področju zdravstvene varnosti prebivalstva ter na načelih obveznega, z zakonom predpisanega zdravstvenega varstva (ZZZS, 2008). Vloga države v tem modelu je sprejemanje zakonov in predpisov za nosilce zavarovanj ter posredovanje v primeru ovir v sistemu. Oblikovanje cen zdravstvenih storitev je rezultat pogajanj med predstavniki izvajalcev in plačnikov storitev, država ima pri tem posredni vpliv s sprejemanjem zakonov (ZZZS, 2008).

OECD v obdobju 2003–2011 glede na razpoložljive podatke beleži največ izgubljenih dni na zaposlenega v višini 45,13 na Slovaškem v letu 2010, najmanjše število izgubljenih dni pa je bilo v istem letu 0,94 v Veliki Britaniji (WHO, 2013). V letu 2011 je bilo v Sloveniji v povprečju 12,2 izgubljenih dni, v EU 16,73; v letu 2003 je kazalec v Sloveniji znašal 13,6, medtem ko je ta v povprečju EU znašal 17,28. V letu 2011 se je glede na leto 2010 v Sloveniji povprečno število izgubljenih dni zmanjšalo za 0,81 %, v EU pa za 1 %. V letu 2010 so se v primerjavi z letom 2009 izgubljeni dnevi v Sloveniji v povprečju povečali za 4,24 %, v EU pa zmanjšali za 2,82 %. Med izbranimi državami je bilo v letu 2011 najmanj izgubljenih dni v Romuniji, in sicer 5, največ na Norveškem v višini 16,92. Po podatkih ZZZS (2013b) so se izdatki za zdravstvo v povprečju držav EU-27 zaradi krize in posledičnih varčevalnih ukrepov z 9,2 % BDP v letu 2009 zmanjšali na 9,0 % BDP v letu 2010, medtem ko je bil ta premik v Sloveniji z 9,3 % BDP v letu 2009 na 9,0 % BDP v letu 2010. Od tega se je bistvenejše zmanjšal delež javnih sredstev, in sicer s 6,8 % BDP v letu 2009 na 6,5 % BDP v letu 2010.

Tabela 2: Primerjava nacionalne zakonodajne ureditve

	Višina osnove nadomestila v breme delodajalca	Višina osnove nadomestila v breme države	Najdaljši čas zadržanosti
Slovenija	30 dni: 100 % povprečne mesečne bruto plače v predhodnem letu (poklicne bolezni), 80 % (bolezen), 70 % (poškodba izven dela)	Od 31. dne za prvih 90 dni: 100 % (poklicna bolezen), 90 % (transplantacija, izolacija, posledice dajanja krvi), 80 % (bolezen, nega), 70 % (poškodba, spremstvo); nad 90 dni: 100 % (poklicna bolezen, transplantacija, izolacija), 90 % (bolezen), 80 % (spremstvo, poškodba, nega) Od 1. dne: darovanje krvi, za dajalca transplantacija, izolacija, nega, spremstvo	365 dni
Avstrija	42 dni: 100 % povprečne mesečne bruto plače	Od 43. dne 50 % ali 60 %	365 dni
Nemčija	42 dni: 100 % povprečne mesečne bruto plače	Od 43. dne 70 % nominalne plače v zadnjih treh mesecih, ne več kot 90 % neto plače	550 dni v treh letih
Litva	7 dni: 40 % povprečne mesečne bruto plače v zadnjih treh mesecih	Od 8. dne 80 %	122–244 dni
Norveška	14 dni: 100 % mesečna bruto plača	Od 15.–16. dne 100 % Od 17. dne 100 %, s.p. 65 %	260 dni
Romunija	5 dni: 75 % povprečno zavarovanih bruto prihodkov v zadnjem polletju	Od 6. dne 75 % Od 1. dne 100 % (AIDS, tuberkuloza, tumor)	180–270 dni
Hrvaška	42 dni: 70 % povprečne plače v zadnjem polletju	Od 43. dne 70 % Od 1. dne 100 % (izolacija, transplantacija, vojna invalidnost)	365 dni

Vir: Mutual Information System on Social Protection / Social Security. MISSOC Comparative Tables Database: Sickness – Cash Benefits, Benefits of social protection, 2013.

7 Strategija za boljše obvladovanje absentizma v podjetjih

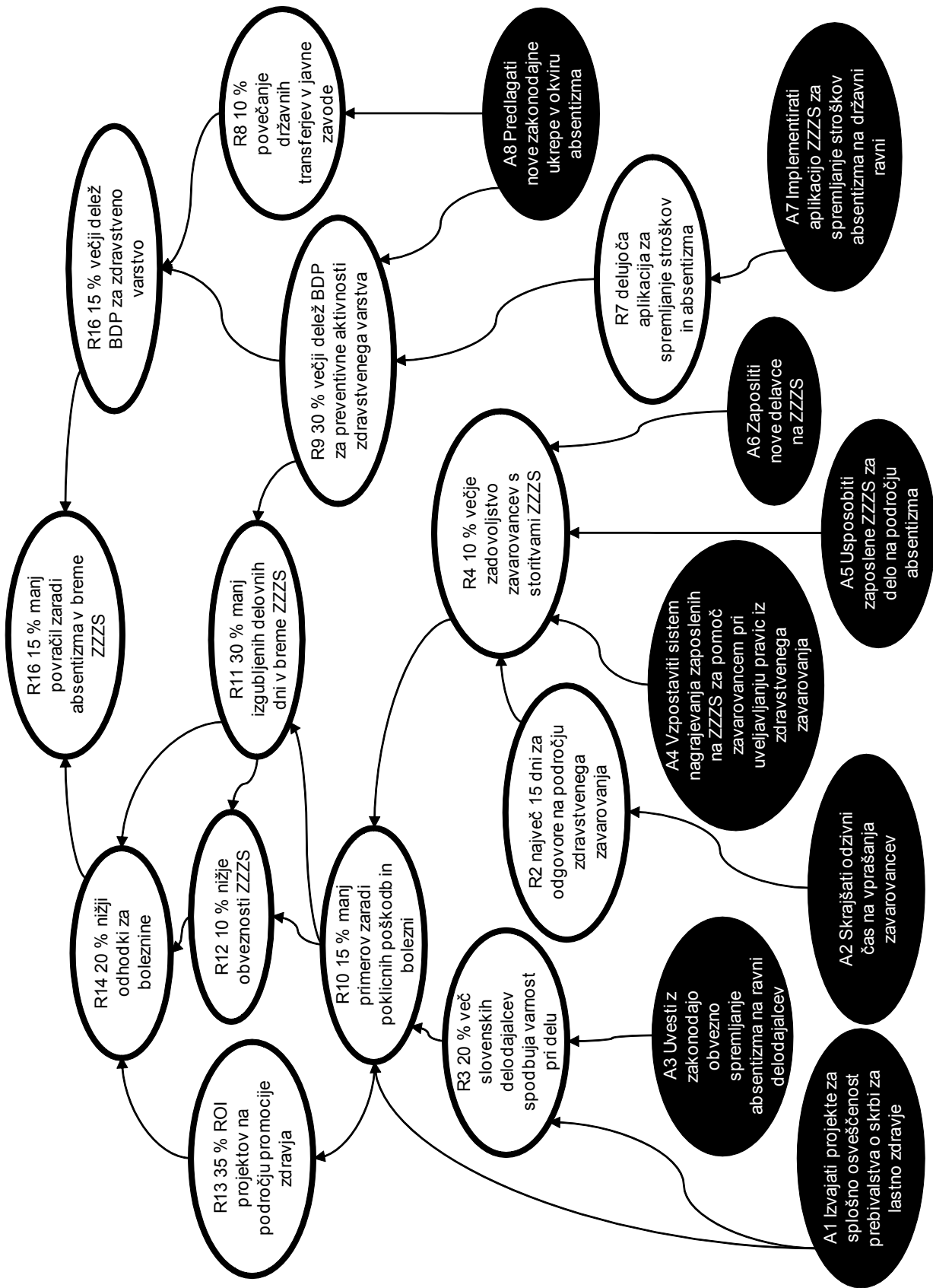
7.1 Raziskovalna metoda

Strategijo smo metodološko razvijali skladno z Balanced Scorecard, 3rd Generation (2GC Active Management, 2004). Na podlagi analize obstoječih strategij, primerjave med nacionalnimi zakonodajami in ukrepov, kot jih predlagajo obstoječe raziskave, smo izoblikovali izjave v viziji glede na štiri ravni: vidik učenja in rasti (organizacijska kultura), notranjih procesov, zunanjih razmerij ter finančni vidik. Med zapisanimi izjavami smo določili prioritete z izjemo finančnega vidika, kjer smo upoštevali vse zapise. Prioritetne izjave so predstavljale izhodišče za oblikovanje strateških aktivnosti, ki opredeljujejo potrebno izvajanje nalog v obdobju 6–18 mesecev za doseg ciljne destinacije. Pri izbiri prioriteten strateških aktivnosti (strateških projektov) sta pomagala dva strokovnjaka z ZZZS in MZ. V naslednjem koraku smo za vsako strateško aktivnost razvili strateške rezultate oziroma cilje, ki pomenijo pričakovane učinke uspešno izvedenih strateških aktivnosti v obdobju do treh let. Strokovnjaka sta sodelovala tudi pri določanju ciljnih vrednosti rezultatov. Strategijo smo v nadaljevanju izrisali v obliki strateškega diagrama uravnoteženih sistemov kazalcev uspešnosti, ki predstavlja povezavo med strateškimi aktivnostmi in cilji z vzročno-posledičnimi povezavami v doglednem časovnem sosledju glede na štiri vidike. Nazadnje smo poleg dokumentiranja strateških projektov izoblikovali celovit sistem kazalcev za merjenje uspešnosti, kar omogoča kontrolo strategije za pravočasno ukrepanje v primeru odstopanj od zastavljenih ciljev.

7.2 Predlog strategije

Strategijo smo izrisali v obliki vzročno-posledičnih povezav, kot je predstavljeno v Sliki 4. Slika prikazuje deset strateških projektov, ki so potrebni, da se pojav sistemsko obvlada in stroški znižajo. Izhodiščni projekt je zmanjšanje števila primerov poklicnih poškodb in bolezni, za kar bo potrebno osveščati prebivalstvo o skrbi za lastno zdravje, povečati ažurnost zaposlenih na ZZZS za odgovore na zastavljena vprašanja zavarovancev, spodbuditi zaposlene za pomoč zavarovancem pri uveljavljanju pravic iz zdravstvenega zavarovanja, usposobiti zaposlene za delo na področju absentizma

skladno z obstoječo zakonodajo in zaposliti nove delavce. Promocija zdravja obsega aktivnosti, kot so brezplačni seminarji, letaki, prostovoljstvo v bolnišnicah, objavljanje člankov o zdravju na spletnih straneh IVZ in ZZZS ipd., kar bi se ob uspešni izvedbi odrazilo v 35 % dobičkonosnosti projektov. V kolikor bodo aktivnosti uspešno izpeljane, bodo pripeljale do večje usposobljenosti zaposlenih in posledično večjega zadovoljstva zavarovancev s storitvami ZZZS, kar bo vodilo do znižanja obveznosti ZZZS za 10%, do zmanjšanja števila izgubljenih delovnih dni v breme ZZZS za 30 % in v skupnem imenovalcu do znižanja odhodkov za bolezni v višini 20 %. Za doseg teh rezultatov bo v okviru drugega večjega projekta potrebno povečati delež delodajalcev v Sloveniji, ki spodbujajo zdravje in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Pomembno je podpiranje delodajalcev, ki glede na organizacijsko klimo izkazujejo najmanj izgubljenih dni zaradi absentizma z državnim priznanjem in finančno nagrado (npr. davčne olajšave, subvencije). Finančne spodbude namreč združbe spodbujajo k iskanju stroškovno učinkovitega sistema za izboljšanje varnosti in zdravja pri delu. Finančne nagrade morajo biti oblikovane na način, da usmerjajo aktivnosti vodstva združb k izboljšanju organizacijske klime in h kakovosti delovnih razmer. Rezultat bo v tem primeru prenos bremena na delodajalce in znižanje obveznosti ZZZS. Tretji večji projekt zahteva implementacijo aplikacije, ki bo olajšala delo zaposlenih IVZ in ZZZS za spremljanje gibanja stroškov absentizma in števila dnevno izgubljenih dni po razlogih, krajih, spolu, starosti itd. Aplikacija bi omogočila lažjo komunikacijo med ZZZS in MZ, delodajalci ter drugimi vladnimi organi. Z izdajo zdravniškega potrdila o zadržanosti bi se glede na vnos zahtevanih podatkov beležilo stanje izgubljenih dni, ki bi jih v ZZZS lažje nadzirali, delodajalci pa bi bili pristojni za dostop do podatkov svojih zaposlenih, kar bi jim olajšalo analizo absentizma glede na razloge znotraj združbe. Za doseg zadanih ciljev bodo potrebne zakonodajne spremembe, ki bi omogočile zmanjšanje odhodkov v proračunu za odpravljanje posledic absentizma na državni ravni. Najpomembnejša zahteva po spremembi zakonodaje se kaže v prenašanju bremena bolniških odsotnosti na delodajalce kot osrednjega člana, saj vplivajo na obvladovanje stroškov absentizma znotraj svoje organizacije. Ukrepi, ki bi pripeljali do tega rezultata, so naslednji: obvezno vlaganje sredstev v preventivne aktivnosti; zmanjšanje števila dni odsotnosti v breme ZZZS oziroma povečanje v breme delodajalcev iz 30 na 40 dni; sprememba pogojev za delež nadomestil



Slika 4: Predlog strategije RS in ZZSZS za obvladovanje stroškov absentizma v obliki strateškega diagrama

v breme ZZZS za čas odsotnosti za 5 odstotnih točk manj v vseh primerih odsotnosti z dela za prvih 30 dni in dodatno znižanje v višini 2 odstotnih točk za vsak nadaljnji mesec odsotnosti, kar posledično vodi v večjo skrb za zdravje na ravni zaposlenih in zmanjšanje števila izgubljenih delovnih dni; obvezno dnevno spremljanje odsotnosti zaposlenih s strani delodajalcev, kar zahteva sodelovanje in poenotenje aplikacij z MZ, s čimer bi lahko delodajalci pravočasno ukrepali v primeru večjih odstopanj od povprečnega števila primerov dnevne odsotnosti. Konsenz pri sprejemanju predlaganih sprememb bo s socialnim dialogom potrebno doseči tudi med sindikati in MZ. Analizirane evropske države z nižjimi odstotki nadomestila v letu 2011 namreč izkazujejo nižjo raven absentizma (Litva, Romunija in Hrvaška), medtem ko države, v katerih se v letu 2011 beleži več izgubljenih dni zaradi absentizma, zaposlenim zagotavljajo 100 % nadomestilo plače tudi do 6 tednov (Avstrija, Nemčija in Norveška) (MISSOC, 2013; WHO, 2013). S sprejetjem zakonodajnih sprememb bo poleg povečanja sredstev za preventivne aktivnosti za 30 % v okviru državnih tekočih transferjev možno izvesti prestrukturiranje s spremembo deležev, kjer bi bilo 10 % več sredstev namenjenih transferjem v javne zavode in sklade socialnega zavarovanja ter na drugi strani z: zmanjšanimi transferji v sklade socialnega zavarovanja za zapornike z uvedbo dela samoplačniških storitev, razen nujnih zdravstvenih storitev; zmanjšanimi transferji v javne zavode za povračila in nadomestila ter zmanjšanimi transferji v javne sklade. Posledično bo lahko delež BDP, namenjen izvajanju državnega programa zdravstvenega varstva, večji. Poglavitni pozitivni učinek predlagane strategije, ki bo dosegljiv na podlagi znižanja odhodkov za boleznine, zmanjšanja števila delovnih dni v breme ZZZS in povečanja sredstev za zdravstveno varstvo, predstavlja znižanje deleža povračil zaradi odsotnosti v celotnih denarnih povračilih ZZZS za 15 %, kar je neposredni rezultat obvladovanja pojava absentizma.

8 Zaključek

Absentizem predstavlja pomemben izziv za slovensko gospodarstvo, saj se njegove negativne ekonomske posledice odražajo na različnih ravneh: država, združbe in posamezniki. V primerjavi s pozitivnimi spremembami, ki jih je možno zaslediti na področju izgubljenih delovnih dni v Sloveniji in temu pričujočih indeksov absentizma na delovnem mestu, tovrstnih vplivov na finančnem področju

ni opaziti. Ključni cilj tega prispevka je bil razviti strategijo, ki bi pripomogla državnim organom k učinkovitemu obvladovanju stroškov absentizma v zasebnem sektorju na državni ravni. Predlagana strategija predvideva 15 % znižanje denarnih povračil zaradi odsotnosti v celotnih denarnih povračilih v breme ZZZS do leta 2016, kar je najpomembnejši kazalec na področju obvladovanja državnih stroškov absentizma. Izbrana metodologija omogoča fleksibilnost glede na spremembe v okolju in morebitne odklone pri uresničevanju zastavljenih ukrepov, kar pomeni več možnih rešitev pri iskanju poti do zmanjševanja stroškov absentizma. Predlagano državno strategijo je potrebno ustrezno prilagajati rezultatom in okoljskim spremembam, kar lahko pomeni tako izvajanje novih aktivnosti kot izločanje ter spreminjanje obstoječih ukrepov. V kolikor bi se strategija izkazala za uspešno, bi jo bilo možno prenesti na strukturno pomembnejši javni sektor, v okviru katerega je potrebno obravnavati tudi vpliv kakovosti zdravstvenih storitev na pojav absentizma.

9 Literatura

- 2GC Active Management (2004). Performance Management & the 3rd Generation Balanced Scorecard. Najdeno 6. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://2gc.eu/files/resources/2GC-Pr-IBS-090317.pdf>
- Dular, P., & Markič, M. (2012). Vplivi neželenih vedenj v organizaciji na absentizem. *Organizacija*, 2(45), 79–89.
- Ergonomija. (2008). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 15. januarja 2013 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=ergonomija&hs=1
- Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, OSHA. (2013). Poslovni vidiki varnosti in zdravja pri delu. Najdeno 1. avgusta 2013 na spletnem naslovu https://osha.europa.eu/sl/topics/business-aspects-of-osh/index_html
- Gosselin, E., Lemyre, L., & Corneil, W. (2013). Presenteeism and Absenteeism: Differentiated Understanding of Related Phenomena. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 75–86.
- Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. (2005). *Bolniški stalež – izbrane tabele in grafikoni, Slovenija 2004*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.

- Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. (2006). *Bolniški stalež – izbrane tabele in grafikoni, Slovenija 2005*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. (2007). *Bolniški stalež – izbrane tabele in grafikoni, Slovenija 2006*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. (2008). *Bolniški stalež – izbrane tabele in grafikoni, Slovenija 2007*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. (2009). *Bolniški stalež – izbrane tabele in grafikoni, Slovenija 2008*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. (2010). *Bolniški stalež – izbrane tabele in grafikoni, Slovenija 2009*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. (2011). *Bolniški stalež – izbrane tabele in grafikoni, Slovenija 2010*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. (2012a). *Bolniški stalež – časovni prikaz do leta 2011*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. (2012b). *Bolniški stalež – izbrane tabele in grafikoni, Slovenija 2011*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. (2012c). *Bolniški stalež – Evidenca začasne odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodb, nege in drugih vzrokov. Gradivo za predstavitev zbirke IVZ 3 na 9. seji Sosoeta za statistiko dela*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Komisija evropskih skupnosti. (2007). *Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij. Izboljšanje kakovosti in produktivnosti pri delu: strategija Skupnosti 2007–2012 za zdravje in varnost pri delu*. Bruselj: Komisija evropskih skupnosti.
- MacGregor, J. N., Cunningham, J. B., & Caverley, N. (2008). Factors in absenteeism and presenteeism: life events and health events. *Management Research News*, 31(8), 607–615.
- Ministrstvo za finance Republike Slovenije. (2012). *Zaključni račun proračuna Republike Slovenije za leto 2011*. Ljubljana: Ministrstvo za finance Republike Slovenije.
- Ministrstvo za finance Republike Slovenije. (2013a). Državni proračun 1992–2013. Najdeno 10. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.mf.gov.si/si/delo/vna_podrocja/tekoca_gibanja_v_javnih_financah/bilten_javnja_financ
- Ministrstvo za finance Republike Slovenije. (2013b). Bilance Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije 1992–2013. Najdeno 10. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.mf.gov.si/si/delovna_podrocja/tekoca_gibanja_v_javnih_financah/bilten_javnja_financ
- Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije. (2010). *Nacionalna strategija kakovosti in varnosti v zdravstvu (2010–2015)*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije.
- Mutual Information System on Social Protection / Social Security. (2013). MISSOC Comparative Tables Database: Sickness – Cash Benefits, Benefits of social protection. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.missoc.org/MISSOC/INFORMATIONBASE/COMPARATIVETABLES/MISSOCDATABASE/comparativeTableSearch.jsp>
- Pravila obveznega zdravstvenega zavarovanja. *Uradni list RS*, št. 30/2003, 35/2003, 78/2003, 84/2004, 44/2005, 30/2011.
- Pravilnik o obračunu bruto nadomestil plač med začasno zadržanostjo od dela v breme obveznega zdravstvenega zavarovanja in o načinu vlaganja zahtevkov delodajalcev za povračilo izplačanih nadomestil. *Uradni list RS*, št. 130/2004, 121/2005, 129/2006, 134/2006 popr., 8/2007.
- Statistični urad Republike Slovenije. (2012a). *Bruto domači proizvod, temeljni agregati nacionalnih računov in zaposlenost; 1995–2011*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Statistični urad Republike Slovenije. (2012b). *Slovenija v številkah 2012*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Statistični urad Republike Slovenije. (2012c). *Statistični letopis 2012*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Statistični urad Republike Slovenije. (2013, 20. junij). Izdatki in viri financiranja zdravstvenega varstva, Slovenija, 2011. Najdeno 22. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5561
- Svetovna zdravstvena organizacija, WHO. (2013). European Health for All Database (HFA-DB). Absenteeism from work due to illness, days per employee per year. Total health expenditure as % of GDP, WHO estimates. Total, Private sector & Public Sector health expenditure as % of

- GDP, WHO estimates. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu <http://data.euro.who.int/hfad/>
- Swart, M. (2010). Cost Implications and Management of Employee Absences. *Employment Relations Today*, 37(1), 45–50.
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2013). *Poročilo o razvoju 2013*. Ljubljana: UMAR.
- Ybema, J. F., Smulders, P. G. W., & Bongers, P. M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 102–124.
- Zajec, D. (2012, 24. februar). Kriza, spremembe na delu in absentizmu. *Delo*. Najdeno 18. decembra 2012 na spletnem naslovu http://www.delo.si/druzba/zdravje/kriza-spremembe-na-delu-in-absentizmu_2.html
- Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS*, št. 42/2002, 79/2006-ZZZPB-F, 46/2007; *Odl. US*: U-I-45/07, Up-249/06-22, 103/2007, 45/2008-ZArbit, 83/2009; *Odl. US*: U-I-284/06-26.
- Zakon o usklajevanju transferjev posameznikom in gospodinjstvom v Republiki Sloveniji. *Uradni list RS*, št. 114/2006, 59/2007-ZŠtip, 63/2007 popr., 10/2008-ZVarDod, 71/2008, 73/2008, 98/2009-ZIUZGK, 62/2010-ZUPJS, 85/2010, 94/2010-ZIU, 110/2011-ZDIU12, 40/2012-ZUJF, 96/2012-ZPIZ-2.
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu. *Uradni list RS*, št. 56/1999, 64/2001, 43/2011-ZVZD-1.
- Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. *Uradni list RS* št. 72/2006-UPB3, 114/2006-ZUTPG, 91/2007, 71/2008; *Skl.US*: U-I-163/08-7, 76/2008, 118/2008; *Skl. US*: U-I-163/08-12, 47/2010; *Odl.US*: U-I-312/08-31, 62/2010-ZUPJS, 87/2011, 40/2012-ZUJF.
- Zakon za uravnoteženje javnih financ. *Uradni list RS*, št. 40/2012, 55/2012; *Skl. US*: U-I-162/12-5, Up-626/12-5, 96/2012-ZPIZ-2.
- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2013). *Letno poročilo 2012*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. (2008). *Strateški razvojni program Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije za obdobje od 2008 do 2013*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. (2010). *Zdravstveni absentizem v Sloveniji. Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. (2012). *Poslovno poročilo za leto 2011*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. (2013a). *Finančni načrt Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije za leto 2013*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. (2013b). *Poslovno poročilo za leto 2012*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. (2013c). *Zbirni pregled količnikov valorizacije osnove za nadomestilo plače*. Najdeno 4. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.zzzs.si/ZZZS/info/index.nsf/kolicnik2013>.

Mag. Tanja Babac je diplomirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je z izobraževanjem nadaljevala na podiplomskem študiju in magistrirala na področju računovodstva leta 2013. V letih 2010 in 2011 je na isti fakulteti bila asistentka v okviru predmeta Matematika za poslovne in ekonomske vede. Trenutno je zaposlena kot aplikacijska svetovalka. Tekom študija je aktivno sodelovala v prostovoljnih aktivnostih, kjer se je posvetila raziskovanju pojavnosti absentizma v sodelovanju z različnimi gospodarskimi podjetji.

Podcenjen pomen uporabe pravilnih slovenskih izrazov

Čeprav sta že dva velika modreca v davni preteklosti, Aristotel in Konfucij, opozarjala na potrebo po natančni uporabi jezika, lahko danes vsaj v Sloveniji ugotavljamo, da natančno izražanje pri nas ni kaj dosti cenjeno. Zato tudi ne preseneča, če dobivajo uredniki številnih slovenskih glasil v objavo članke, v katerih je vse preveč jezikovnih (ne zgolj slovničnih!) napak. Te so včasih povezane z nerazumevanjem prave vsebine, ki jo izraz v stroki oziroma znanosti »pokriva«, vse prepogosto pa tudi s površnim prevajanjem tujih, predvsem seveda angleških, izrazov v slovenski jezik. Ob tem, ko je nekaterim avtorjem strokovnih in znanstvenih besedil slovenskega jezika malo mar, saj »štejejo več« objavljene članki v priznanih tujih revijah, pretežno seveda v angleščini, pa se včasih srečam tudi z nerazumljivo ohlapnim odnosom urednikov, ki si v dnevnem tisku celo sami dovolijo nasloviti članke z vsebinsko popolnoma nesprejemljivi – za poznavalce področja – naslovi.

Ker želim biti »aktualen«, sem si za nadaljevanje tega prispevka izbral štiri članke, objavljene v našem vodilnem slovenskem dnevniku »Delo«. Tako me glede na opisano stanje in ob poudarjanju pomena angleščine prav nič ni presenetil poudarjen stavek v Delu, 13. februarja 2014, stran 5, ki se glasi: »Na marsikateri spletni strani je slovenščina zelo slaba. To je bolj škodljivo kot kakovostno izvajanje študija v angleščini«. Ob skrbi za slovenski jezik, ki jo sogovornica novinarke v objavljenem pogovoru izraža zaradi nujnosti »za nacionalno preživetje«, seveda ni iskati rešitev v smeri nadomeščanja slabe slovenščine z angleščino, ampak v izboljševanju pisane in govorjene (zlasti pri poučevanju in v vseh javnih občilih) ustrezne strokovne in znanstvene slovenščine.

Trije primeri, ki jih navajam v nadaljevanju, kažejo, da je do »ekscelentnosti« (to besedo je nekaj časa nazaj namesto besede »odličnost« uporabil sedanji minister na področju izobraževanja) in natančnosti pri rabi ustreznih slovenskih izrazov v zvezi z ravnanjem (v ang.: management) in organizacijo še kar daleč.

Tako v članku (Delo, 4. februarja 2014, stran 5) najdemo omenjanje pojma »upravljalvske prakse«. Ker je iz celotnega besedila dobro vidno, da

gre v zvezi z EFQM – European Foundation for Quality Management – prav gotovo za funkcijo ravnateljstva, bi avtor vsebinsko naredil manjšo napako, če bi ostal pri rabi poslovenjenih slovenskih besed, npr. menedžment, kot pa da se je odločil za besedo, povezano z organizacijsko funkcijo upravljanja (v ang.: governance). Zato kot poučen bralec ne vem povsem zanesljivo, kaj je avtor dejansko imel v mislih, ko je zapisal, da »uspešna podjetja uporabljajo različne sodobne pristope upravljanja«. Sodim, da je storil napako, saj je upravljanje tesno povezano z lastnino, podjetja pa so v lasti družb lastnikov, kar pomeni, da ravnateljstva podjetij ne morejo narekovati lastnikom spremembo v načinih upravljanja. Iz navedbe orodij, ki jih navaja v nadaljevanju, pa je nato že dokaj jasno, da govori o funkciji ravnateljstva.

V prispevku, objavljenim 7. februarja 2014 (Delo, sobotna priloga, stran 7), že v naslovu srečamo nepotrebno tujko »kompetentnost« namesto slovenskega izraza »usposobljenost«. V besedilu, ki sledi, najdemo še nekaj ne povsem srečno izbranih izrazov. Eden takih, ki si je v govorih politikov, pisanju in govorjenju časninarjev ter izražanju obupanih brezposelnih državljanov pridobil »ugleden« položaj, je izraz »delovno mesto«. Do takega položaja mu je pomagalo dejstvo, da si pri uporabi določenih izrazov iz tujih jezikov ne sposojamo teh le iz angleščine, ampak tudi iz drugih jezikov, npr. nemščine. Ko torej avtor prispevka govori o »ogroženih delovnih mestih«, misli prav gotovo na ogrožene zaposlitve. Strokovno gledano, se namreč na delovnem mestu (v organizacijskem smislu) lahko v več izmenah zaposlita dva, trije ali celo štirje ljudje. Če gre pri izrazu »delovno mesto« za vsebinsko napako, pa gre pri uporabi besed, kot so (vsaj) »produkt«, »deregulacija« in (že prej omenjene) »kompetence« za pomanjkanje volje za uporabo ustreznih slovenskih besed.

Zanimiv je tudi zorni kot, ki ga uporablja avtor članka v Delu (7. februar 2014, stran 5), ko se kritično loti stališča, izraženega v stavku »Knjižno založništvo tiskane knjige je srce ohranjanja in razvijanja slovenskega jezika. ... To je edini način, da bo slovenščina dolgoročno živela in se kot jezik tudi razvijala«. V članku priporoča v razmislek

intelektualno vajo s svetom, »v katerem digitalna slovenščina v prihodnosti naprej živi svoje literarno-znanstveno življenje«. Omenja zamisli o tako imenovanem odprtem dostopu, katerega osnovno načelo »je takojšnja dostopnost rezultatov javno financiranih raziskav na spletu brez naročniških ali avtorsko-pravnih omejitev«. Z avtorjem se strinjam, da gre včasih pri omenjanju ogroženosti slovenskega jezika bolj za ohranjanje družbeno-jezikovnih razmerij med izdajatelji papirnatih knjig in avtorji elektronskih besedil. Kar malo nevarna pa se mi glede na izkušnje v delu naše sekcije za izrazje zdi lahkotno navržena misel, da z umetno inteligenco iz znanstvenih besedil »lahko strojno izločimo terminologijo in še marsikateri drugi podatek«, s

čimer bi »lahko obdelali dobršen del znanstvene slovenščine«.

Ni mi sicer jasno, za kakšno vrsto obdelave bi v tem primeru lahko šlo, a dvomim, da bi lahko zgolj strojno izumljali nove slovenske besede, saj gre že pri prevajanju pravilno uporabljenih angleških besed v izvornem besedilu pogosto za nemajhen napor prevajalcev, da bi našli slovenski izraz, ki ustreza smislu celotnega besedila. Naj to ponazorim le s primerom prevajanja besede »management«, ki v slovenskem jeziku lahko pomeni bodisi »ravnateljstvo« ali »ravnateljstvo s/z ...« bodisi »ravnateljstvo«.

Miran Mihelčič



Tretja mednarodna konferenca: Knowledge Management and Organizational Learning

V Društvu slovenska akademija za management prirejamo tretjo mednarodno konferenco o managementu in organizaciji, ki bo potekala 12. in 13. junija, 2014 na Brdo pri Kranju, Slovenija.

Osrednja tema konference je: KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL LEARNING

Ravnanje z znanjem in učenje v združbah je postalo pomembno področje preučevanja tako s strani teoretikov kot tudi praktikov. Kljub intenzivnemu razvoju področja, številna temeljna vprašanja še vedno ostajajo odprta in predstavljajo izziv raziskovalcem in ravnateljem v podjetjih: Kako se učijo v združbo povezani posamezniki? Kako učenje posameznika postane del učenja združbe? Kaj je temelj povezanega učenja v združbi? Kako poteka proces učenja v združbi? Kako poteka učenje v različnih organizacijah? Kako lahko ravnanje z znanjem spodbuja učenje? Kakšna je vloga ravnateljev v ravnanju z znanjem? Odgovor na ta in mnoga druga vprašanja iščejo avtorji v svojih prispevkih.

Za predstavitev na konferenci smo prejeli referate domačih in tujih uveljavljenih strokovnjakov s tega področja, ki obravnavajo teme kot so vpliv organizacije na učenje, povezano učenje posameznikov, večnivojsko preučevanje učenja v združbah, razmerje med učenjem in ravnanjem z znanjem, celovit model ravnanja z znanjem, motivacija za učenje v izobraževanju, motivacija za učenje skozi usposabljanje na delovnem mestu, recipročnost tokov prenosa znanja, vpliv skrivanja znanja na ustvarjalnost, vpliv različnih stilov učenja na ustvarjalnost, vpliv značilnosti učenja posameznika na njegov položaj v omrežju, vpliv organizacijskih predpisov na inovativnost, različne vrste inovacij, merjenje znanja združbe, učenje skozi razmerja med kupci in dobavitelji, prenos znanja med projekti in druge.

Vabilo na konferenco s podrobnejšim programom vam bomo poslali predvidoma v mesecu aprilu.

Kotizacija konference, ki vključuje zbornik konference, sprejem, prigrizke in pijačo med odmori, kosilo ter gala večerjo, znaša:

- 190 EUR za domače avtorje, ki so člani SAM, za tuje avtorje ter za udeležence brez prispevka, ki so člani SAM
- 250 EUR za domače avtorje, ki niso člani SAM in za udeležence, ki niso člani SAM
- 150 EUR za udeležence prvega dne konference
- 100 EUR za udeležence drugega dne konference

Registracija poteka preko spletne strani SAM. Rok za plačilo kotizacije je 20. maj 2014. Podrobnejše informacije glede plačila so na voljo na spletni strani konference.

Rezervacije hotela potekajo neposredno na spletni strani hotela Kokra/Brdo**** http://www.brdo.si/en/hotel_kokra/reservation, preko telefonske številke recepcije hotela +386 (0)4 260 10 00 ali e-pošte: hotel.brdo@gov.si, kjer je potrebno navesti, da ste udeleženci mednarodne konference SAM 2014.

Programski odbor konference sestavljajo: Jon Aarum Andersen, Lillehammer University College, Lillehammer, Norveška; Cene Bavec, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, Slovenija; Kevin DeSouza, Arizona State University, Arizona, ZDA; Vlado Dimovski, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija; Dilek Donmez Polat, Canakkale Onsekiz Mart University (COMU), Canakkale, Turčija; Mihály Görög, Corvinus University of Budapest, Budapest, Madžarska; Tomislav Hernaus, University of Zagreb, Faculty of Economics & Business, Zagreb, Hrvaška; Jure Kovač, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija; Miran Mihelčič, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Ljubljana, Slovenija; Darja Peljhan, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija; Sandra Penger, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija; Vincent Ribière, IKI-SEA, Bangkok University, Bangkok, Tajska; Rudi Rozman, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija; Aleša Saša Sitar, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija; Michael Stankosky, George Washington University, Washington DC, ZDA; Peter Stokes, Faculty of Business, Enterprise and Lifelong Learning, University of Chester, Velika Britanija; Chunke Su,

University of Texas at Arlington, Texas, ZDA; Miha Škerlavaj, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija in BI Norwegian Business School, Norveška.

Za vprašanja smo vam na voljo na e-naslovu: alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si

Upamo, da se junija vidimo na Brdu v čim večjem številu.

Organizacijski odbor konference SAM 2014

Novosti s področja strokovne literature

GV Založba, Zbirka Manager:

Mednarodno poslovanje

Avtorica: mag. Ivanka Šenk – Ileršič

Recenzenta: dr. Maja Makovec Brenčič, dr. Milan Jurše

GV Založba, d. o. o.

Spletna stran: <http://www.gvzalozba.si/si/knjigarna/poslovne-knjige/poslovna-literatura/mednarodno-poslovanje-1/>



Vključevanje slovenskih majhnih in srednje velikih podjetij v mednarodno poslovanje je danes nujnost in za marsikatero podjetje skoraj edina možnost za preživetje. Pri vključevanju v mednarodno poslovanje se podjetje srečuje z nepoznanim in nepredvidljivim tujim okoljem, zato morajo zaposleni poznati temeljna načela vstopanja na tuje trge in nastopanja na njih ter si pridobiti ustrezno znanje.

Specifično interdisciplinarno tržno in ekonomsko znanje je dejavnik in gibalno razvoja, konkurenčnosti in uspešnega nastopa na tujih trgih. To pa lahko obvladujejo le tisti zaposleni, ki se nenehno izobražujejo in strokovno usposablajo. Zagotovo je znanje danes v mednarodnem poslovanju najpomembnejša konkurenčna prednost.

V mednarodnem poslovanju ustrezno izobražen delavec mora znati ne samo dobro prodajati izdelke ali storitve, ampak tudi poznati in obvladovati osnovne instrumente mednarodne menjave. Znati mora samostojno opravljati vsa tista opravila in sprejemati vse tiste odločitve, ki bistveno prispevajo k poslovanju podjetja na tujih trgih.

Priročnik daje konkretne odgovore na številna vprašanja glede raziskave tujih trgov in virov informacij, načina vstopa podjetij na tuje trge, organizacije prodaje na izbranem trgu, nastopa na mednarodnih sejmih, sklepanja mednarodnih pogodb, zavarovanja poslovnih in plačilnih tveganj ter konkretne operativne izvedbe izvoznega in uvoznega postopka s prikazom vseh potrebnih listin in dokumentov.

Knjiga je priročnik za zaposlene in študente, ki se želijo vsestransko seznaniti z mednarodnim poslovanjem. Teoretična in praktična navajanja so kar se da jasna in razumljiva, pri čemer so upoštevana uveljavljena teoretična izhodišča in spoznanja slovenskih in tujih avtorjev. Knjiga je obogatena z avtoričinimi neposrednimi praktičnimi izkušnjami. Razumevanje procesa mednarodnega poslovanja olajšujejo številne ilustracije, slikovne predstavitve, primeri in dobri zgledi iz prakse.

Mednarodno poslovanje je kompleksno področje in skoraj nemogoče je zajeti vse teme. Zato nekatera področja niso podrobneje obdelana (transport, mednarodno poslovno komuniciranje, mednarodni marketing,

internacionalizacija poslovanja). Bralcem, ki želijo poglobiti svoje znanje in pridobiti dodatne informacije, bodo v pomoč knjižni in spletni viri, navedeni na koncu poglavij.

Priročnik omogoča študentom in zaposlenim, da se sukcesivno skozi posamezna poglavja tako teoretično kakor tudi praktično seznanijo z vsemi tistimi področji, ki jih bodo pogosto srečevali in uporabljali v svojem delovnem okolju. Priročnik je lahko zaposlenim v pomoč tudi pri reševanju praktičnih problemov in vir za pridobitev nekaterih uporabnih informacij.

Naslov:	Mednarodno poslovanje
Avtorji:	mag. Ivanka Šenk – Ileršič
Založba:	GV Založba, Zbirka Manager
Št. strani:	520
Leto izdaje:	2013
ISBN:	978-961-247-259-7
Oblika :	mehka vezava
Cena z DDV:	68,00 EUR
Naročilo:	GV Založba

Povzetki - Abstracts

Preparation of Strategic Plan in Enterprises and Other Organizations

Rudi Rozman

There is no doubt that strategic decisions essentially influence the success of the enterprises. Yet, according to the opinion of the author, these decisions are often not well prepared in Slovenian enterprises. In the article author suggests a process of strategic planning which builds on theoretical findings as well as his own experience. He makes the distinction between the strategic planning process in small and big companies. Author tries to ground both processes and discusses the process phases in more detail. He calls the attention to most frequent deficiencies in the planning process and its phases in Slovenian companies and suggests solutions. Thus, he tries to achieve the basic purpose of the article: propose an appropriate process of strategic planning and by following it to achieve long term success of the organizations. He points out to a suitable approach to the strategic planning and emphasizes the importance of its understanding. At the same time he offers practical suggestions on the process, activities and organization of strategic planning to those acting or being held responsible for preparation of strategic plans.

Keywords: strategic plan, process of strategic planning, vision, goal, strategy, SWOT matrix, portfolio analysis

Vision Creating

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 I answer a lot of them in my article, in which I clearly define

vision, explain reasons for its necessity and provide its characteristics and contents. I explain the role of vision in strategic planning. I introduce a new approach or way of vision creating. The vision is enforced with the enforcement process, without which the vision more or less remains only a word on the paper or a thought in the head. The vision is being implemented with recruitment and leading (which consists of leading in the strict sense, communication and motivation).

Key words: vision, strategic planning, creating, implementation.

The Importance of Organizational Culture in Creating Conditions for an Effective Invention-Innovation Process in the Company

Nataša Pivec

The primary purpose of this paper refers to the study of significance of organizational culture in creating conditions for implementation of an effective invention-innovation process in a company. It is assumed that the stronger the organizational culture, the greater the significance and impact it has on the effective implementation of an invention-innovation process in a company. An effective invention-innovation process is reflected in technological and non-technological innovation of a company. The paper includes theoretical and empirical findings of Slovenian and foreign authors in the field of study on the subject. The results of the empirical study conducted among small and medium-sized Slovenian enterprises attest the significance of organizational culture in ensuring an effective invention-innovation process in a company.

Keywords: organizational culture, a strong organizational culture, invention-innovation process, the correlation of strong organizational culture and invention-innovation process

In Slovenian Companies Costs of Absenteeism Could Be Better Controlled

Tanja Babac

In recent years in Slovenia, despite the decline of the number of lost working days, wage compensation for temporary absence from work and, consequently, state monetary reimbursements are still increasing. In the year 2012 liabilities of the Health Insurance Institute of Slovenia from the received requests for

wage compensation for absence from work amounted to 11,97 % more than in 2009, although the percentage of lost calendar days per employee in the same period decreased by 2,03%. In this paper we develop a strategy, with which will competent decision-makers at the national level more effectively control the costs of absenteeism in Slovenian companies. The main strategic result of the proposed strategy is reduction in monetary reimbursements of Health Insurance Institute of Slovenia by 10 %, which are also the most important part of absenteeism costs.

Key words: absenteeism, sick leave, costs, health care, occupational safety, strategy

Izzivi managementu

Management Challenges

Spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik VI, številka 1, februar 2013

ISSN 1855-5756

Glavni urednik

Prof. dr. Jure Kovač
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Pika Škraba

Uredniški odbor

Prof. dr. Rudi Rozman
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Prof. dr. Miran Mihelčič
Univerza v Ljubljani,
Fakulteta za računalništvo in informatiko

Dr. Milan Jelovčan
Inpos, d.o.o., Celje

Dr. Milena Kramar Zupan
Zdravstven dom Novo mesto

Dr. Milena Sedovnik
Ach, d.d., Ljubljana

Prof. dr. Sergeja Slapničar
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Spletna stran revije:

<http://www.sam-d.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55>