

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

ANDREJ JANEŽIČ

MENTOR: AKAD. RED. PROF. DR. VELJKO RUS

**ODZIVNOST ORGANIZACIJE NA SPREMEMBE POSLOVNEGA OKOLJA
PRIMER TREH PODJETIJ**

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana 2005

Zahvala

Iskreno se zahvaljujem svojemu mentorju akademskemu profesorju doktorju Veljku Rusu za vso pomoč, usmerjanje in pozitivno kritiko pri prijavi magistrske teme in še posebej pri ustvarjanju magistrskega dela.

Res je, da me je z zastavljanjem težkih vprašanj v povezavi s managersko tematiko in dvema hipotezama velikokrat nepričakovano precej obremenil z razmišljanjem, vendar pa se je ravno zaradi tega na koncu pokazala bolj pregledna in jasnejša podoba obravnavane tematike.

Priznanje gre tudi Fakulteti za družbene vede v Ljubljani, ki je omogočila brezhiben potek tega zanimivega študijskega podiplomskega programa.

Zahvaljujem se tudi vsem trem podjetjem RSM Electron Power Inc., C&G d.o.o. in Slovenskim železnicam, ki so mi nenamerno zagotovili primerne izkušnje in vsebinske ter tematske vire za obravnavanje in zaključevanje mojega raziskovalnega dela.

Andrej Janežič

VSEBINA	stran
1.	
1.1 Uvod	6
• Prilagajanje spremembam okolja	6
• Teorija zagovarja prilagodljivost podjetja spremembam	6
• Teoretske definicije poslovnega okolja	6
• Pravni vidik – organizacije in zakon	7
• Kadrovski management in teorija	7
• Sociološki vidiki in teoretska izhodišča	7
• Vodstvo in njihova uspešnost	8
• Izbor primernega orodja za vodenje	8
• Teorija proti praksi	8
• O vsebini magistrske naloge	9
• O strukturi naloge in končne ugotovitve	9
• Osnovne omejitve v nalogi (kaj bom in česa ne bom obravnaval)	10
1.2 Predstavitev hipotez in definicija raziskovalnega modela	11
1.2.1 H0	11
1.2.2 H1	14
1.2.3 Raziskovalni model in osem spremenljivk	15
• Vodenje in management	
• Odzivnost in neodzivnost	
• Prilagodljivost	
• Fleksibilnost	
• Uspešnost podjetja	
• Uspešnost vodstva	
• Relevantno poslovno okolje	
• Managerske metode	
2.	
2.1 Pojemovne opredelitve (operacionalizacija modelnih spremenljivk)	17
2.1.1 Vodenje in management	17
• Vodenje in upravljanje	
• Določanje vizije in sistemsko načrtovanje	
• Motiviranje ljudi in reorganizacija	
2.1.2 Odzivnost podjetja	22
2.1.2.1 Prilagodljivost	
2.1.2.2 Fleksibilnost	
2.1.3 Uspešnost podjetja in uspešnost vodstva	29
2.1.4 Poslovno okolje	30
2.1.5 Managerske metode (orodje za vodenje)	33

2.2 Indikatorji (kazalci, kriteriji, ocene)	35
3.	
3.1 Opis razmerij med podjetji in okolji (za tri podjetja)	39
3.1.1 Opis podjetij <ul style="list-style-type: none"> • RSM Electron Power, Inc. • C&G d.o.o. • Slovenske železnice 	39
3.1.2 Pravni vidik <ul style="list-style-type: none"> • Sposobnost pravnih oseb • RSM • C&G • SŽ 	47
3.1.3 Kadrovski vidik <ul style="list-style-type: none"> • Trg delovne sile in metode pridobivanja delavcev • Izbiranje kandidatov • Testi • Intervjuji • Končna izbira in uvajanje delavcev • Zaključek in kritične pripombe na kadrovski management v treh podjetjih 	58
3.1.4 Ekonomski vidik <ul style="list-style-type: none"> • Analiza širšega zunanjega okolja • Analiza in odnos do panožnega okolja • Analiza in odnos do institucij • Ravnanje z interesnimi skupinami 	75
3.1.5 Sociološki vidik <ul style="list-style-type: none"> • Uvod in opis osnovnega problema za vsa tri podjetja • Trgi, na katerih delujejo • Načini poslovanja do začetka uvajanja sprememb • Organizacija • Kultura in stil vodenja • Vprašanje preživetja • Spremembe za prilagoditev trgov • Rezultati po večletnem prilagajanju trgov 	98
3.2 Testni rezultati	121
3.2.1 Rezultati sprememb zaradi prilagajanja	
3.2.2 Primerjava rezultatov in uspešnosti	
3.3 Sklepi in zaključek	124
3.3.1 Potrditev ali zavrnitev hipotez	
3.3.2 Zaključna misel	
Viri	127

Seznam kratic:

AIN	aluminum nitrite (keramika)
BDP	bruto domači proizvod
C&G	C&G d.o.o. Ljubljana
EBRD	The European Bank of Reconstruction and Development (evropska banka za razvoj)
EU	Evropska Unija
FMEA	failure mode effects analysis
HRM	human resource management
ISO	International Standards Organization
JIT	Just in Time
JN	javno naročilo
JŽI	javna železniška infrastruktura
LLC	limited liability company
OECD	Organisation for Economic Co-operation and development
PCB	Polychlorinated Biphenyls (strupena kemična snov)
RS	Republika Slovenija
RSM	RSM Electron Power, Inc.
SIQ	Slovenski inštitut za kakovost
SŽ	Slovenske železnice
TQM	Total Quality Management
UMAR	Urad RS za makroekonomske analize in razvoj
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah
ZJN	Zakon o javnih naročilih

1.1 Uvod

O teoretičnem izhodišču

Prilagajanje spremembam okolja

Odzivnost podjetja in hitrost prilagodljivosti svojemu poslovnemu okolju sta predvsem odvisni od konkurenčnih podjetij. Relativno hitro odzivno podjetje je podjetje, ki se med prvimi ali celo prvo pripravi na spremembe okolja oziroma operativno spremeni svoje poslovanje z namenom, da bi bilo uspešno. Počasna odzivnost pa je takrat, ko se podjetje ni sposobno prilagoditi prej kot med zadnjimi na trgu in s tem zamuja pomembne poslovne priložnosti, ki so jih medtem hitri že izkoristili. Stopnja odzivnosti je produkt hitrosti in širine in je v primerjavi s konkurenčnimi podjetji pomembna pri zagotavljanju relativne uspešnosti.

Teorija zagovarja prilagodljivost podjetja spremembam

Poslovno okolje podjetja se nenehno spreminja, zato naj bi vodstvo določenega podjetja nenehno spremljalo te spremembe in poskušalo izboljšati način poslovanja z namenom, da čimbolj prilagodi svoje podjetje vsem novim spremembam. Nekatera večja podjetja so celo sposobna delno prilagajati poslovno okolje svojim interesom in potrebam. Z vodilnim ali monopolnim položajem v poslovnem okolju lahko z inovacijami, trženjem, uporabo moči ali s svojo ponudbo ustvarjajo ugodne razmere na trgu. Rus, Veljko (1974:11-54) Predvidevam, da je sposobnost hitrega prilagajanja v današnjem času najpomembnejša vrlina vodstva, zato bom v okviru te naloge podrobneje analiziral tri organizacije. Zaključki te naloge naj bi nekoliko razjasnili povezavo med uspešnostjo podjetja in njegovo odzivnostjo.

Teoretske definicije relevantnega poslovnega okolja

Organizacije imajo lahko izredno različna poslovna okolja, v katerih delujejo. Tudi v tem primeru treh podjetij se poslovna okolja bistveno razlikujejo. Prvo je ogromen trg ameriške obrambne in letalske industrije, drugo je majhen trg slovenske elektroenergetike in tretje evropski transportni trg.

Okolje, v katerem podjetje posluje, lahko razčlenim na širše zunanje okolje, panožno okolje, institucije kot vzorce obnašanja, državno politiko in interesne skupine. Okolje se nenehno spreminja, podjetje pa se mora temu prilagajati oziroma lahko določeno okolje tudi prilagodi svojim potrebam. Jaklič, M. (2002)

Pravni vidik – organizacije in zakon

Pravni vidik je predvsem določen z zakoni, ki veljajo v določeni državi. Organizacije se morajo tem zakonom popolnoma prilagoditi in se v skladu s spremembami na tem področju tudi primerno odzvati. V Sloveniji je na tem področju zelo pomemben Zakon o gospodarskih družbah, ki določa vse možne vrste pravnih oseb, ki se lahko pojavijo v republiki Sloveniji. Za določene dejavnosti in poslovna okolja se mora podjetje primerno organizirati in upoštevati zakonsko določene oblike organizacij. Za zagotavljanje hitre odzivnosti poslovnemu okolju pa je zelo pomembna organizacijska oblika, za katero se podjetje odloči. Bohinc, R. (2004), Kotter, John P. (2001: 85-140)

Kadrovski management in teorija

Hitra prilagodljivost podjetja pomeni tudi nujno hitro prilagajanje virov, med njimi tudi kadrovske. Zato imajo pri zelo odzivnih podjetjih ljudje izredno pomembno vlogo. Svetlik, I., Glazer, J., Kajzer, A., Trbanc, M. (2002)

Kadrovski viri v takem podjetju se nenehno spreminjajo glede na število zaposlenih, način dela in strokovno usposobljenost. Kadrovska struktura se menja, tisti, ki so navidezno stalni, pa se morajo nenehno izpopolnjevati v različnih smereh. Svetlik, Ivan (1996: 175-191) Če je podjetje uspešno po nekih splošnih kriterijih, se pričakuje tudi rast, kar zagotavlja več delovnih mest, hkrati z nenehnim izpopolnjevanjem pa se dviguje tudi nivo dodane vrednosti, ki jo podjetje ustvarja. Zato predvidevam, da je odzivnost podjetja pomembna tudi z družbenega vidika, saj če je uspešnost odvisna od odzivnosti, pomeni, da tudi odzivnost podjetij zagotavlja družbeno rast. Kotter, John P. (2001: 85-140)

Sociološki vidiki in teoretska izhodišča

Teorija v večini primerov ugotavlja, da se organizacije po naravi upirajo spremembam. Ta pojav organizacijske inercije izhaja predvsem iz naslednjih virov: zunanji – legitimnost, zanesljivost, zakoni, predvidljivost in notranji – osnovne kompetence, strokovna znanja, porazdelitev in ravnotežje moči. Ravno zaradi težnje po ohranjanju svojega obstoja se organizacije upirajo spremembam. Pogosto pa se vodstvo, ki se zaveda spreminjajočega se poslovnega okolja, odloča v smeri prilagajanja svoje organizacije, da bi zagotovilo njeno ustrezno prožnost, s pomočjo katere bi se organizacija lahko hitro odzivala na spremembe. Pri tem pa se zaradi naravnega odpora ljudi do sprememb managerji srečujejo s sociološkimi problemi v svojih organizacijah, ki se kažejo kot zmanjšana motiviranost za delo, stavke,

odhajanje uspešnih, nezadovoljstvo, rivalstvo, zmanjšana ustvarjalnost zaposlenih in prelaganje odgovornosti.

Vodstvo in njihova uspešnost - kaj pravi teorija

Uspešnost z vidika izpolnjevanja interesov lastnika, odzivnost podjetja v smislu hitrega prilagajanja poslovnemu okolju in uporaba nekaterih managerskih orodij za doseganje primerne odzivnosti: vse to so zelo pomembni elementi vodenja podjetja, ki so tesno prepleteni. Kotter, John P. (2000: 59-67) Za teoretsko analizo je pomembno, da v tej nalogi prikažem odvisnost uspešnosti organizacije od odzivnosti na spreminjajoče se poslovno okolje in pri tem potrdim ali ovržem hipotezi, da je uspešnost podjetja odvisna in sorazmerna odzivnosti tega podjetja svojemu poslovnemu okolju in da je vodstvo uspešno, kadar zagotovi primerno odzivnost podjetja.

Izbor primernega orodja za vodenje

Za usposabljanje podjetja, da bi bilo čim bolj odzivno okolju, vodstvo pogosto uporablja različna managerska orodja, ki pa niso vedno najprimernejša. Vprašanje pa, je ali primerna uporaba le-teh, da bi izboljšali odzivnost podjetja, res zagotavlja uspešnost vodstva in/ali podjetja z vidika interesa lastnika.

Uporaba managerskih orodij je primerna, kadar zagotavlja želene rezultate v poslovanju podjetja. Vpliv vodenja na uspešnost podjetja zanima vse managerje, ki se ukvarjajo s tem vprašanjem oziroma z različnimi načini vodenja. Zelo pomemben je rezultat vsakega orodja vodenja, ki je v vsakem okolju drugačen. Čeprav navidezno enak "prijem" vodstva ima lahko v različnih okoljih povsem drugačne učinke. Ker bom v tej nalogi opisoval, primerjal in analiziral tri različna podjetja v različnih časovnih obdobjih in različnih tržnih okoljih, bo v veliki meri razvidna raznolikost managerskih orodij ter njihovi učinki. Istočasno pa bo iz naloge razvidna hitrost ter nivo prilagajanja najvišjega vodstva treh podjetij različnim spreminjajočim se poslovnim okoljem.

Teorija proti praksi

Iz naštetih virov ugotavljam, da so si teoretski pogledi glede problema prilagajanja organizacije spremembam poslovnega okolja v večji meri enotni. Velika večina ugotavlja, da se vse organizacije po naravni poti upirajo spremembam, kar pa je največkrat posledica človeške narave. Istočasno pa teorija zagovarja stališče, da se morajo organizacije, ki hočejo ohraniti svojo uspešnost ali jo celo izboljšati, spremeniti tako, da so sposobne čim hitreje

reagirati na spremembe poslovnega okolja, kar se tiče izkoriščanja poslovnih priložnosti. Ugotavljam pa tudi, da so ta teoretska izhodišča nastala predvsem zaradi praktičnih potreb managementa in veliko teoretskih zaključkov izhaja prav iz analize praktičnih primerov v poslovnem okolju. Teorija in praksa sta tesno povezani, ker teorija črpa svoje zaključke iz prakse v širšem poslovnem okolju. Ti zaključki so na voljo novim managerjem za praktično uporabo, kar pa ponovno ustvarja nove primere za uporabo pri teoretskem zaključevanju. Teorija pokriva vse vrste soodvisnosti prožnosti in uspešnosti organizacij, v praksi pa morajo managerji pravilno oceniti poslovno okolje in izbrati metode za doseganje prilagodljivosti svoje organizacije, ki bi zagotovila kar največjo uspešnost.

Teorija sloni na že znanih dejstvih iz prakse, medtem ko morajo managerji za zagotavljanje svoje uspešnosti velikokrat predvidevati nejasno prihodnost.

O vsebini magistrske naloge

V tej nalogi obravnavam predvsem pomembnost prilagajanja spremembam poslovnega okolja in soodvisnost odzivnosti organizacije in njene uspešnosti. Analiziram različna poslovna okolja, kot so ameriška obrambna industrija, slovenski elektroenergetski trg in slovenski ter evropski železniški promet. Analiziram poslovanje treh podjetij in ugotavljam primernost uporabe določenih managerskih orodij ter njihovo učinkovitost ter uspešnost. Obenem pa na teh treh primerih preizkušam svoji hipotezi.

Izhodiščni hipotezi preverjam s kombinacijo naslednjih metod.

Prevladuje opisna metoda, ki jo uporabljam skupaj s teoretičnimi koncepti iz strokovne literature. Poleg tega pa uporabljam tudi primerjalno raziskovanje skupaj z metodo študije primerov, pri čemer uporabljam metodo opazovanja z neposredno udeležbo, ker sem bil v treh podjetjih redno zaposlen.

O strukturi naloge in končne ugotovitve

Magistrsko nalogo sem strukturiral tako, da v uvodnem delu predstavim osnovna izhodišča in predmet obravnavanja. Nadalje postavim dve hipotezi in nekaj raziskovalnih vprašanj, ki predstavljajo tematiko tega dela. Sledi operacionalizacija raziskovalnega modela in nekaj definicij uporabljenih pojmov, potem pa v osrednjem delu analiziram tri podjetja s pravnega, kadrovskega, ekonomskega in sociološkega vidika. Pri tej analizi primerjam uspešnost treh podjetij na osnovi definicije uspešnosti organizacije. Delo se stopnjuje vse do zaključnega poglavja, kjer rezultati analize, preizkušanje hipotez ter odgovori na raziskovalna vprašanja pokažejo na zaključne ugotovitve in potrdijo ali ovržejo postavljeni hipotezi. Zaključne

ugotovitve ne posplošujejo delovanja vseh organizacij, predstavljajo pa del raziskovanja, ki obravnava vzroke uspešnosti organizacij. Ugotavljanje vzrokov za uspešnost organizacije ali skupine organizacij in aplikacija ugotovitev v praksi ni recept za zagotavljanje uspešnosti katerekoli organizacije. Vsak zaključek te tematike je lahko pomemben element znanja ali izkušenj managerja, ki mora za svoj primer sam ustvariti recept za uspešnost.

Osnovne omejitve v nalogi (kaj bom in česa ne bom obravnaval)

- Za tri omenjena podjetja bom obravnaval: uspešnost in razmerje med prilagodljivostjo v okviru poslovnega okolja, načine prilagajanja, vodstvena orodja, pravni vidik, ekonomski vidik, kadrovski in sociološki vidik.
- Bistvene ugotovitve iz analize treh podjetij bom skušal potrditi s teoretskimi trditvami.
- Na osnovi ugotovitev in zaključkov v analizi bom preizkušal trditve obeh hipotez in jih potrdil ali ovrigel.
- Ne bom obravnaval vseh možnih teorij o uspešnosti, prilagodljivosti in vplivih poslovnih okolij na podjetja.
- Obravnaval bom vprašanje, zakaj so nekatera podjetja uspešna, vendar pa na osnovi analize treh podjetij ne bom zaključeval in posploševal trditve hipotez za vse možne organizacije.

1.2 Predstavitev hipotez in definicija raziskovalnega modela

1.2.1 Hipoteza 0:

Vodstvo je uspešno, če zagotavlja odzivnost podjetja na okolje, v katerem posluje.

Moja predvidevanja vsebujejo dve komponenti: statično in dinamično. Statična komponenta je usmerjena bolj v odvisnost uspešnosti podjetja od njegove odzivnosti do poslovnega okolja. Dinamična komponenta pa je, da je poleg odzivnosti podjetja pomembno še, na kakšen način vodstvo to odzivnost zagotavlja.

Obrazložitev:

Uspešnost je odvisna od odzivnosti (statična komponenta), vendar pa je nivo uspešnosti odvisen od načina zagotavljanja te odzivnosti oziroma primerne uporabe managerskih orodij (dinamična komponenta).

Alternative:

Literatura pozna veliko alternativnih teorij in raziskav na področju vzrokov za uspešnost podjetja. Navedel bom samo nekaj od teh:

Zunanja integracija govori o bistvenem elementu za uspešnost podjetja v hitro spreminjajočem se poslovnem svetu visoke tehnologije. To so raziskave, ki ugotavljajo sposobnost podjetij, da uporabijo zunanje znanje iz poslovnega okolja in si s tem pridobijo prednost na trgu. Raziskave do leta 1992 ne vključujejo sistematičnih načinov, kako bi lahko podjetja razvila svoje sposobnosti za sistemsko uporabo zunanjih znanj za lastne potrebe. Če bi bili taki sistemi enostavni in hitro uporabni vsem za aplikacijo, ne bi bili eden bistvenih elementov, ki lahko zagotavljajo dolgotrajno prednost na trgu. Razne raziskave kažejo na to, da nekatera podjetja zaradi učinkovite uporabe zunanjega znanja redno prekašajo druge. Kako pa se lahko podjetja organizirajo in dosežejo učinkovito uporabo te teorije, pa je raziskoval Henrik Bresman v Julian Birkinshaw (2000: 63) Bresman ugotavlja, da so uspešnejša podjetja tista, ki so omogočila svojim delovnim skupinam, da se spreminjajo med določenim projektom in omogočijo določene spodbude članom, da bi ohranili pridobljene izkušnje. Bolj zaprte in strukturno rigidne organizacije so bile bistveno manj uspešne. Za ta rezultat

predstavlja dva vzroka. Prvi je, da je vsaka zunanja tehnologija, ki jo podjetje osvoji, drugačna od že ustaljene notranje in praksa različnih načinov kadrovanja lahko zagotavlja veliko uporabnih organizacijskih oblik. Drugo pa je, da podjetja, ki imajo že zgodovino spreminjanja, lažje razvijejo sposobnost pravočasne in učinkovite organizacijske spremembe. Henrik Bresman v Julian Birkinshaw (2000: 80)

Strateški management

Ta pristop upošteva notranje in zunanje interesne skupine, notranje in zunanje priložnosti in slabosti ter na osnovi vizije podjetja določa posamezne strategije, ki naj bi zagotavljale uspešnost podjetja. Vodstvu podjetja omogoča sistematičen pristop do vodenja in upravljanja vseh virov v podjetju. V splošnem ta teorija zagovarja, da je pravilnost strateških odločitev odvisna od identifikacije bistvenih notranjih in zunanjih vplivov na podjetje in okolje ter vizije podjetja.

Konkurenčna prednost

Ena od alternativ strateškemu managementu je tudi teorija konkurenčne prednosti. Ta koncept predvideva, da je uspešnost podjetja predvsem odvisna od vseh svojih notranjih aktivnosti oziroma njihove optimizacije.

Strateški management se osredotoča bolj na trg oziroma poslovno okolje, medtem ko se pristop konkurenčne prednosti ukvarja bolj s podjetjem samim. Predvsem gre tu za način, kako lahko podjetje doseže in zadrži svojo prednost na trgu. Bistvo te teorije so aktivnosti znotraj podjetja. Če hoče podjetje uspešno tekMOVATI v svojem poslovnem okolju, mora razviti in opravljati široko paleto notranjih aktivnosti od sprejemanja naročil, prodajnih aktivnosti, izvedbe storitev ali proizvodnje izdelkov do izvajanja izobraževanja zaposlenih in kadrovskega managementa. Pomembne naj bi bile bolj specifične in detajlne aktivnosti kot pa samo na primer marketing ali raziskave in razvoj, ker te konkretne aktivnosti generirajo stroške in ustvarjajo vrednosti, ki so pomembne za kupce. Zato ta teorija pravi, da so to osnovni elementi konkurenčne prednosti. Porter, E. Michael (1998:1-30)

Pri tem se uveljavlja koncept vrednostnega zaporedja, ki govori o strateškem razmišljanju pri uporabi aktivnosti v vsakem podjetju. Poleg tega pa ugotavlja še stroške in vrednost uporabljenih aktivnosti. Profit naj bi bil odvisen od razlike med stroški pri izvedbi določenih storitev ali izdelkov in vrednosti oziroma cene, ki so jo kupci pripravljeni plačati. Koncept

vrednostnega zaporedja natančno določa način in razumevanje ugotavljanja vrednosti izdelka za kupca, s čimer lahko zagotovimo najbolj ugodne cene in razumemo, kateri izdelki so med seboj primerljivi.

Ta idejni pristop je velikokrat za podjetje precej zahteven, saj zahteva poglobljeno in natančno analizo vseh aktivnosti v podjetju. Konkurenčno prednost lahko ustvarimo oziroma ta lahko izhaja iz različnih virov, medtem ko ta teorija prikaže vse povezave med uspešnostjo in določenimi med seboj povezanimi aktivnostmi vse do dobaviteljevih in kupčevih aktivnosti.

Avtor Michael E. Porter verjame, da so glavni vzroki neuspeha pri izpolnjevanju strategije podjetja nezmožnost tega podjetja, da svojo strategijo spremeni v konkretne ukrepe oziroma operativne aktivnosti za doseganje konkurenčne prednosti.

Uspeh podjetja je determiniran predvsem z rastjo podjetja

Ta teorija zagovarja predvsem stališče, da se trg oziroma konkretno poslovno okolje, v katerem podjetje deluje, razvija skupaj s konkurenco. Če se v tem rastočem okolju podjetje ustrezno ne veča, oziroma se ne veča njegov promet, pomeni, da nazaduje, ker je v primerjavi z drugimi, ki rastejo, vedno manjše in s tem tudi izgublja svoj tržni delež, kar dodatno onemogoča rast in razvoj. Zato je jasno, da če hoče podjetje ostati vsaj na istem nivoju uspešnosti, mora rasti v skladu s svojim poslovnim okoljem.

Uspeh je odvisen predvsem od organizacijske strukture

Nekateri managerji so mnenja, da je najpomembnejši faktor pri uspešnosti organizacijska 'struktura podjetja. Zato veliko pozornosti posvečajo prav tem aktivnostim, ki pa navadno ne prinesejo posebnih rezultatov pri izboljšanju uspešnosti. Organizacijska struktura navadno za kupce tega podjetja sploh ni zanimiva in jim tudi ne predstavlja nikakršne vrednosti v strukturi izdelkov ali storitev, ki jih kupuje.

¹ Nekateri managerji oziroma direktorji v zadnjih petih letih pri Slovenskih železnicah so bili mnenja, da je organizacija SŽ oziroma reorganizacija bistvenega pomena. Več let so se SŽ ukvarjale z aktivnostmi na področju reorganizacije, dejansko pa niso veliko doprinesle k uspešnosti podjetja, saj se SŽ ukvarjajo predvsem s transportom in zagotavljanjem infrastrukture. Kljub vsem organizacijskim spremembam Slovenske železnice v bistvu delujejo na isti način kot zadnjih 10 let pred organizacijskimi spremembami.

1.2.2 Hipoteza 1:

Vodstvo zagotavlja odzivnost podjetja, če glede na attribute poslovnega okolja uporabi primerne metode prilagajanja.

Obrazložitev:

V praktični uporabi in na voljo v literaturi je veliko managerskih metod oziroma metod prilagajanja podjetja poslovnemu okolju. Predvidevam, da je za uspešnost in odzivnost podjetja bistveno, da vodstvo na učinkovit način uporabi in uveljavi prave metode², da si zagotovi uspešnost.

Strokovna in družbena relevantnost

Odzivnost podjetja je pomembna tudi z družbenega vidika, saj če je uspešnost odvisna od odzivnosti, pomeni, da tudi odzivnost podjetij zagotavlja družbeno rast. Kotter, John P. (2001: 85-140)

Razmerje odvisnosti med uspešnostjo in odzivnostjo in njihovo družbeno relevantnost bom obravnaval v osrednjem delu. V zaključku te raziskovalne naloge pa bom odgovoril na naslednja vprašanja:

1. Ali hitra odzivnost podjetja na spremembe poslovnega okolja prispeva k večji uspešnosti?
2. Ali prepočasno odzivanje najvišjega vodstva povzroča za lastnika nesprejemljivo poslovanje podjetja?
3. Katero je to okolje, ki se mu naj podjetje oziroma vodstvo prilagaja, če ga opišemo: s sociološkega, kadrovskega, pravnega in ekonomskega vidika?
4. Katera so relevantna managerska orodja za uspešnost podjetja?

² Večina teh metod pri RSM je bilo primernih in učinkovitih, nekaj pa jih je povzročilo tudi negativne posledice, na primer nekaj odhodov boljših kadrov v podjetju.

Pri SŽ so nameravali uporabiti process reengineering in so za to metodo porabili ogromno delovnih ur zaposlenih. Po dveh letih dela se je vse skupaj porazgubilo brez učinkov, novi direktor pa je pričel raje s sanacijo podjetja z imenom Nova smer.

Ti primeri kažejo na to, da je velikokrat za managerja izredno težko napovedati ali predvideti izid določenega managerskega orodja. Na splošno pa velja, da uspešnejši managerji večkrat pravilno uporabijo učinkovite metode kot manj uspešni.

Svoja raziskovalna vprašanja bom razdelal v okviru vseh štirih vidikov, ki sestavljajo celovito sliko vodenja podjetja: sociološki, kadrovski, pravni in ekonomski. Pri tem pa bom za praktično primerjavo in raziskovanje uporabil poslovanje treh omenjenih podjetij.

Viri te raziskave so lastne izkušnje, navedena literatura s področja managementa ter dodatna dokumentacija, navedena v virih.

Predvidevam, da bom s pomočjo analize in primerjave vodenja treh različno uspešnih podjetij ter dodatne literature prišel do zanimivih zaključkov ter argumentirano odgovoril na svoja raziskovalna vprašanja.

1.2.3 Raziskovalni model

Raziskovalni model ima osem spremenljivk:³

1. vodenje in management (načrtovanje prihodnosti in upravljanje z viri v podjetju)

2. odzivnost in neodzivnost podjetja (hitrost reakcije podjetja na spremembe poslovnega okolja – odzivnost merimo z reakcijskim časom organizacije v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami v relevantnem poslovnem okolju: odzivni so vodilni, neodzivni pa so propadajoči. Povprečno odzivni pa so tisti, ki sledijo vodilnim, vendar so še uspešni.

3. prilagodljivost (glede na konkurenco lahko ugotovljamo, ali podjetje vodi v fleksibilnosti, sledi konkurenci ali pa propada)

merimo: hitrost, obseg, intenzivnost prilagajanja poslovnemu okolju

4. fleksibilnost (učinkovito prilagajanje spremembam pomeni, da je prilagajanje hitro in v pravi smeri, da zagotavlja uspešnost organizacije)

5. uspešnost podjetja (doseganje načrtovanih rezultatov in izpolnjevanje interesov lastnikov)⁴

merimo: nivo doseganja načrtovanih rezultatov

6. uspešnost vodstva (izpolnjevanje interesov lastnika)⁵

³ Za uporabo v tej nalogi sem predvidel 8 spremenljivk in jih v ta namen tudi definiral. Pojmovanje teh izrazov je lahko pri različnih ljudeh tudi nekoliko drugačno, vendar pa je ta definicija relevantna za to nalogo.

⁴ Včasih so interesi lastnika drugačni od doseganja določene rasti in pozitivnih finančnih učinkov. V določenih primerih so lahko interesi tudi zmanjševanje podjetja. Največkrat se to v Sloveniji dogaja, ko podjetje začne zmanjševati svoje človeške vire, da bi se čimbolj prilagodilo tržnim razmeram: primer Slovenskih železnic in RSM.

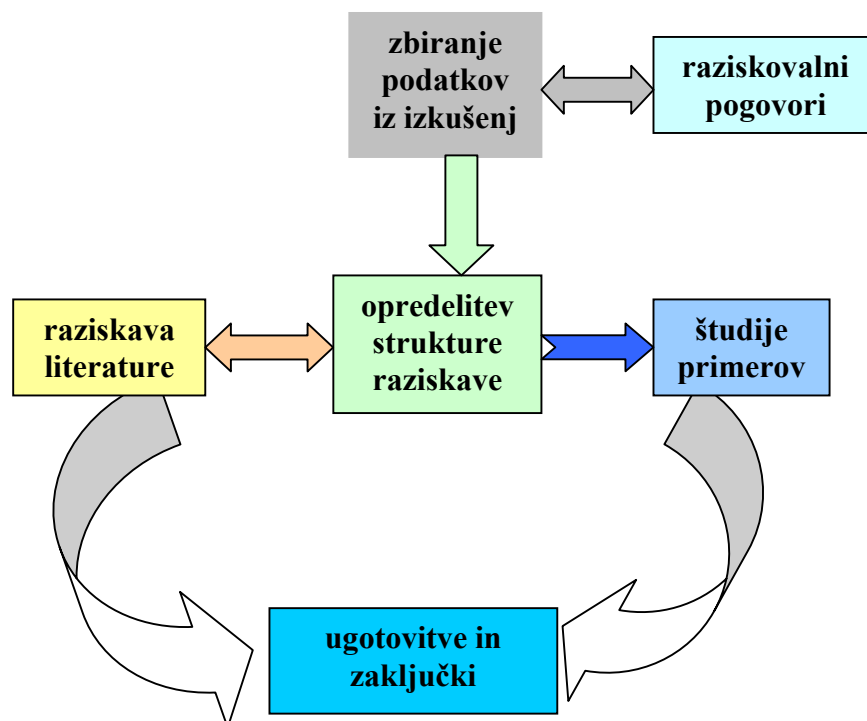
⁵ Navadno je vodstvo uspešno, kadar zagotavlja načrtovano rast in dosega poslovne cilje, ki pa niso nujno vedno pozitivni. V primeru, da lastnik vidi boljšo poslovno priložnost, lahko naloži vodstvu, da proda podjetje, lastnik pa kapital vloži drugam. V določenih primerih je interes celo stečaj in se lahko računa, da je vodstvo ob zaključenem načrtovanem stečaju ravno tako uspešno.

merimo: nivo izpolnjevanja interesov lastnika

7. relevantno poslovno okolje (poslovno okolje, ki direktno vpliva na poslovanje in na katero naj bi se podjetje odzivalo)

8. managerske metode (vse znane metode, ki jih današnja literatura premore, ter njihova kombinacija) (primeri: Total Quality Management, Just in Time, računalniški informacijski sistem, process reengineering, reorganizacija)

Raziskovalni model:



Z uporabo raziskovalnega modela lahko:

- analiziramo poslovno okolje v določenem časovnem obdobju,
- ugotovimo stopnjo odzivnosti glede na konkurenco,
- ugotavljamo uspešnost organizacije v določenem časovnem obdobju,
- analiziramo managerske metode in ugotavljamo njihovo učinkovitost.

Da si organizacija zagotovi uspešnost, se mora odzivati na spremembe poslovnega okolja in pri tem učinkovito uporabljati managerske metode.

Model raziskave je, da je uspešnost organizacije odvisna od učinkovite odzivnosti na poslovno okolje in učinkovite uporabe managerskih orodij.

2.1 Pojemovne opredelitve (operacionalizacija modelnih spremenljivk)

2.1.1 Vodenje in management - (vodenje in upravljanje ter vodstvo in uprava). Vodenje in management ali vodenje in upravljanje se razlikujeta. Lahko bi opredelili management kot upravljanje organizacije (status quo) v trenutnem poslovnem okolju, vodenje pa kot motiviranje zaposlenih za ustvarjalno aplikacijo sprememb v smeri, ki jo določi ali predlaga vodja. Vodenje ni management in se tudi ne more uporabljati kot nadomestilo enega za drugega. Vodenje ne predstavlja in nima za pogoj kakršnekoli karizmatične osebnosti in tudi ni domena samo nekaterih izbrancev. Kotter, John P. (2001:85-97)

Vodenje in management sta si dva komplementarna načina delovanja in imata vsak svojo funkcijo ter aktivnosti v poslovanju podjetja. Za uspešnost organizacije v kompleksno spreminjajočem se poslovnem okolju sta potrebni obe aktivnosti.

Uspešne organizacije danes ne čakajo na primerne vodje, ampak aktivno iščejo kadre z vodstvenim potencialom ter sistematično razvijajo njihove kariere, da bi pridobili kompetentne ljudi za pomembne vodstvene funkcije svojega podjetja. Veliko organizacij, ki so danes v poslovno slabem stanju ni imelo dovolj elementov vodenja in preveč aktivnosti upravljanja; to jim ni omogočilo dovolj hitre odzivnosti na spremembe v njihovem poslovnem okolju. Organizacija mora izboljšati vodenje, ne sme pa zanemariti upravljanja⁶, ker to lahko povzroči še večje probleme. Bistvo je, da organizacija uporabi primerno kombinacijo upravljanja in vodenja. Literatura danes opozarja, da ljudje na morejo biti hkrati dobri vodje in dobri managerji, zato je pravi izziv za organizacijo, da uporabi oboje v

⁶ V podjetju C&G d.o.o. se je vodstvo ukvarjalo predvsem z vodenjem. Določali so smernice za nadaljnji razvoj podjetja. Podjetje se je zelo hitro razvijalo s stališča uspešnosti in prometa, vendar pa niso zagotovili primerne upravljanja za tako hitro rastočo organizacijo. Zato so imeli veliko administrativne zmešnjave in je bilo nujno, da uvedejo sistem vodenja kakovosti, ki jim je tudi omogočil potrebno upravljanje. Pri podjetju Sensitron je prvotno prevladovalo upravljanje, kasneje, ko so bile nujne spremembe, pa je bilo vodenje in upravljanje zastopano v primerem razmerju, saj je imelo podjetje zelo hiter razvoj in istočasno dokaj dobro obvladovalo poslovanje. Pri SŽ pa prevladuje upravljanje, vodenje pa je v primerjavi z drugima dvema podjetjema precej zapostavljeno. Zaradi pogostih kadrovskih sprememb v upravi in mnogih interesnih skupin vodenje ni dovolj intenzivno. Na srečo imajo druge železnice po Evropi podobno situacijo, tako da SŽ glede uspešnosti ne zaostajajo za primerljivimi evropskimi železnicami.

primernem ravnotežju. Nekatere organizacije še vedno ignorirajo ta dejstva in pričakujejo od svojih ljudi, da bodo izvrstni vodje in managerji hkrati, medtem ko druge bolj odzivne organizacije kombinirajo pomembne kadre v razmerju med vodenjem in upravljanjem.

Upravljanje ali management je delo v organizaciji, ki se ukvarja predvsem z obvladovanjem kompleksnosti delovanja organizacije, zato brez uspešnega upravljanja ta lahko postane kaotična in neučinkovita. Prav management je tudi pogoj, da lahko velike organizacije sploh obstajajo in poslujejo, ker so brez organiziranega upravljanja obsojene na propad zaradi neobvladovanja lastne organiziranosti in delovanja.⁷ Kotter, John P. (2001:85-97)

Vodenje na drugi strani pa predstavlja predvsem obvladovanje sprememb. V zadnjih dveh desetletjih je vodenje postalo še pomembnejše v veliki meri tudi zaradi hitrejše spreminjajočega se poslovnega okolja, predvsem v gospodarsko razvitejših družbah. Globalizacija prinaša hitrejše tehnološke spremembe, več mednarodne konkurence, manj državne regulacije trgov in več pretoka kapitala, kar bistveno vpliva na različna poslovna okolja organizacij. Vse to se kaže predvsem v hitrejšem in bolj drastičnem spreminjanju poslovnih okolij in kar je veljalo nekoč za kriterij uspešnosti, se danes bistveno razlikuje. Literatura govori o vedno večjih ter hitrejših spremembah, zato vodenje postaja vedno pomembnejši del delovanja organizacij.⁸

Vodenje in management sta torej dve različni funkciji; obe določata aktivnosti, organiziranost, odgovornosti in pooblastila ter način zagotavljanja izvedbe teh aktivnosti. Vsaka zase pa to dosega na različne načine.

Upravljanje po navadi določa poslovni načrt in vire, določa cilje (mesečne, letne), določa ukrepe, razdeli naloge zaposlenim, določi roke in vire, ki so potrebni za izvedbo načrta. Na drugi strani pa vodenje organizacije ob spremembah poslovnega okolja in zagotavljanju odzivnosti na spremembe določa smer delovanja oziroma vizijo prihodnosti organizacije. Pri

⁷ Primer upravljanja predpisuje sistem vodenja kakovosti po ISO 9001; ta določa način upravljanja podjetja, ki lahko omogoča pravilno in učinkovito poslovanje podjetja. V zadnji izdaji standarda pa zahteve predpisujejo celo uvajanje sprememb za izboljšanje in prilagajanje spremembam v poslovnem okolju.

⁸ V podjetju RSM so se zaposleni morali ukvarjati z novimi idejami in uvajanjem sprememb ali izboljšav vsaj 1/3 svojega delovnega časa. V obdobju od 1992 do 1994 je podjetje sistemsko nagrajevalo učinkovitost predlogov za izboljšave.

tem vodstvo opredeli tudi strategije, ki so potrebne za izvedbo sprememb, da bi dosegli zastavljeno vizijo.

Upravljanje se ukvarja predvsem z zagotavljanjem človeških virov in organiziranjem vseh delovnih mest, kar bi zagotovilo izpolnjevanje načrta. Uprava potem predstavi načrt dela vsem zaposlenim, določi naloge in izvajalce ter poskrbi, da se delo izvaja. Vodstvo ali vodenje pa v takem primeru predstavlja usklajevanje zaposlenih; to pomeni, da vodstvo uveljavlja vizijo tako, da jo predstavlja svojim naklonjenim, ki vizijo razumejo in so jo pripravljene doseči. Upravljanje zagotavlja doseganje načrta z obvladovanjem procesov, reševanjem problemov ter spremljanjem rezultatov v primerjavi z načrtom. Pri tem uporabljajo razne tehnike, kot so poročila, sestanki in razni kazalci uspešnosti ali odstopanj. Vodenje pa dosega vizijo z motivacijo in vodenjem ljudi v pravo smer. Velikokrat obstajajo ovire, ki jih premagujejo s prepričevanjem ljudi predvsem o socioloških potrebah ali vrednotah. Zato se managerji ukvarjajo predvsem z administrativnimi problemi, vodje pa predvsem s sociološkimi.

Primerjava med določanjem vizije in sistemskim ali organiziranim načrtovanjem

Bistvo vodenja je določanje, v kateri smeri se bo organizacija spreminjala oziroma je vizija prihodnosti. Zato je tudi osnova ali bistvo vodenja sprememba, medtem ko je načrtovanje aktivnosti ali celo dolgoročno poslovno načrtovanje aktivnost upravljanja. Bistvo upravljanja je doseganje načrtovanih rezultatov in ne vpeljevanje sprememb. Določevanje smernic za prihodnost ali smeri poslovnega razvoja pa zahteva širši pogled. Vodje praviloma upoštevajo več informacij in širše bolj splošne, iščejo nekatere zakonitosti okolja ter povezave, ki bi lahko razložile poslovne pojave. Vodenje na tak način ne ustvarja poslovnih načrtov, ampak vizijo in strategije, ki opisujejo in določajo poslovne aktivnosti, tehnologije in določeno organizacijsko kulturo, ki naj bi se dolgoročno uresničile ter na tak način zagotovile doseganje cilja. Nevarnost je, da se vizija sprevrže v nerealno napovedovanje prihodnosti in samo določanje želja. Ustvarjanje pravih poslovnih smernic ni preprosto, smernice pa morajo biti realne. Zato je tak proces ustvarjanja vizije velikokrat zapleten in naporen, saj mora zbrati, analizirati in upoštevati veliko pomembnih informacij. Ljudje ali vodje, ki ustvarjajo uporabne vizije, so široko razgledani in izkušeni intelektualci, ki so pripravljene na določena tveganja v poslovnem svetu. Ni nujno, da so take vizije izredno inovativne. Dejstva

potrjujejo, da so nekatere najboljše zelo preproste in vsebujejo že znane ideje, vendar pa je pomembno, da so združene na izviren način, primeren za organizacijo in okolje.⁹

Najpomembnejše pri viziji ni originalnost, temveč kako je usklajena z interesi vseh sodelujočih skupin, kot npr. zaposleni, kupci, dobavitelji, lastnik in realnost oziroma težavnost implementacije v praksi.

Velikokrat se organizacije, ki so pretirano upravljane in premalo vodene zaradi pomanjkanja vizije, odločajo za dolgoročno načrtovanje, ki pa nikakor ne more nadomestiti pravih smernic za učinkovito prilagajanje okolju. Dolgoročno načrtovanje je izredno zamudno, ob kakršnikoli spremembi pa ga je potrebno popravljati. V sodobnem poslovnem okolju so spremembe največkrat konstanta, kar pa povzroča ogromno dela za dolgoročno načrtovanje, ker ga je potrebno nenehno popravljati oziroma prilagajati nastajajočim spremembam. Nekatere organizacije zato ne uporabljajo več dolgoročnega načrtovanja, ker je taka aktivnost v konfliktu z nenehno spreminjajočim se okoljem.

V organizaciji, ki nima primerne vizije oziroma smernic razvoja, je zato lahko kakršnokoli načrtovanje zelo zamudno in neučinkovito. Zaradi tega v takem podjetju managerji lahko postanejo brezbrizni ali cinični, načrtovanje pa postane politična igra moči v podjetju. Načrtovanje ni primerno kot nadomestek za smer razvoja podjetja, ampak je učinkovito, kadar se uporablja za realizacijo vizije. Kompetentno načrtovanje in merjenje uspešnosti nam zagotavlja ugotavljanje stanja ali napredka v zastavljeni smeri vizije. S tem vodenje in upravljanje pridobi feedback, na osnovi katerega lahko ukrepa, da bi uresničil zastavljene smernice.

Usklajevanje in motiviranje ljudi v primerjavi z reorganizacijo¹⁰

Sodobne organizacije temeljijo na soodvisnosti vseh notranjih elementov in nihče nima popolne samostojnosti. Ljudje v taki organizaciji so povezani med seboj s svojim delom, procesi, tehnologijo, sistemi vodenja in upravljanja ter hierarhijo. Ko organizacije uvajajo spremembe ali se poizkušajo izboljšati, take povezave med zaposlenimi predstavljajo poseben izziv. Če se ljudje v taki organizaciji ne uskladijo in ne nastopajo kot tim v isti smeri, se

⁹ Veliko trgovsko podjetje Mercator je bilo pred letom 94 v slabem stanju. Niso imeli primerne vizije in razdelane strategije. Nekaj let kasneje so izdelali vizijo, postavili strategije in to jim je pomagalo do sedanjega uspeha na trgu.

¹⁰ Kot pravi Ronald Heifetz (2001:131): Tisti, ki sledijo vodji, hočejo od njega, da jim zagotovi stabilnost in rešitve, kar je na neki način kot varstvo otrok. Pravi vodja postavlja težka vprašanja, spravlja zaposlene iz varnosti vsakodnevne rutine in nato upravlja s takim obsednim stanjem.

pojavijo različni problemi neuskklajenosti. Direktorji s poudarjenim upravljanjem in premajhnim deležem vodenja domnevajo, da je problem v organizaciji, vendar pa bi morali delati bolj pri usmerjanju in uskladitvi zaposlenih. Namesto da bi spodbujali samoregulacijo, managerji organizirajo sisteme, ki bi lahko čim bolj dosledno izvedli načrte. To zahteva veliko kompleksnih odločitev in organizacija mora zato vzpostaviti sistemizacijo delovnih mest, način poročanja, zapolniti ta delovna mesta, zagotoviti določeno izobraževanje, pojasniti svoje načrte vsem zaposlenim in določiti odgovornosti in pooblastila. Za doseganje načrta je potrebno izdelati še sistem motiviranja in sistem spremljanja uresničevanja poslovnega načrta. Vse skupaj pa mora biti prilagojeno določeni situaciji.

Usmerjanje pa je na drugi strani bolj problem komunikacije in manj načrtovanja. Usmerjanje zahteva več individualnega komuniciranja s podrejenimi, kolegi, drugimi iz različnih oddelkov v organizaciji, dobavitelji, kupci ali celo državnimi uradniki. Pomembni so vsi, ki lahko prispevajo k uresničevanju vizije ali jo kakorkoli ovirajo. Usmerjati ljudi, da verjamejo v določeno vizijo, je popolnoma drugačna naloga kot pa reorganizacija z namenom doseganja kratkoročnih ciljev. Pri tem ni dovolj, da zaposleni samo razumejo sporočilo, pomembno je, da mu tudi verjamejo. Zato je jasno, da ni vseeno, kdo sporoča vizijo; to mora biti oseba, ki ima dovolj zaslug, je vredna zaupanja, sporočilo pa mora imeti kontinuiteto v povezavi med besedami in dejanji.

Nekatere organizacije se težko odzivajo na spremembe okolja, ker se veliko zaposlenih počuti brez moči, da bi lahko karkoli spremenili. Imajo izkušnje, da kadar predlagajo določene ugodne spremembe, jih nenaklonjeni nadrejeni lahko hitro neutemeljeno zavrne. Pri usmerjanju ljudi pa se taki problemi ne pojavljajo, ker podelimo zaposlenim določeno moč. Kadar je v podjetju jasna usmeritev in vizija, lahko tudi zaposleni na nižjih nivojih brez posebnega tveganja zavrnitve sprožijo ukrepe in če so ti ukrepi ali predlogi skladni z vizijo, je za njihove nadrejene veliko težje neutemeljeno zavračati take pobude. Ker pri jasni viziji vsi delujejo v isto smer, obstaja manj možnosti, da bi se pojavljale konfliktne situacije v zvezi z različnimi pobudami.

2.1.2 Odzivnost podjetja na spremembe v poslovnem okolju (razlike med prilagodljivostjo, odzivnostjo, fleksibilnostjo ter obsegom, hitrostjo in intenzivnostjo prilagajanja)

Družbene spremembe, spremembe trga, odjemalcev, konkurence in tehnologije v svetu silijo organizacije, da ponovno razjasnijo svoje vrednote, razvijajo nove strategije in iščejo nove načine delovanja. Največjo težavo pri vodenju velikokrat predstavlja mobilizacija zaposlenih za prilagajanje poslovnemu okolju. Delo pri uvajanju sprememb v organizacijo je potrebno, kadar globoka prepričanja, ki so nas privedla do uspešnosti, niso več pomembna in konkurenca začne drugače poslovno ukrepati. Kadar se izvaja sanacija, uvaja nova strategija ali združujejo podjetja, lahko zelo pogosto in na vseh ravneh organizacije spremljamo prilagoditvene spremembe. Priložnosti za spremembe ali prilagoditev vidimo tudi, kadar nastanejo konflikti med funkcijami v organizaciji, kot na primer med marketingom in proizvodnjo ali izvedbo, kadar različni medorganizacijski timi niso učinkoviti ali kadar vodstvo ugotavlja neučinkovitost različnih operacij v podjetju. Prilagoditveni problemi se ponavadi pokažejo kot sistemski problemi, za katere nimamo hitrih rešitev.

Za uspeh organizacije v na novo spremenjenem okolju je važno, da se je sposobna odzvati in prilagoditi svoje delovanje. Današnja teorija pravi, da bi vsako podjetje, ki se ne bi tako prilagodilo, kmalu propadlo. Zato je najpomembnejša vrlina vodstva prav to, da je sposobno motivirati zaposlene, da delujejo v smeri prilagoditvenih sprememb. Velikokrat pa je vodenje skozi spremembe problematično prav pri najvišjem vodstvu. Za to naj bi bila predvsem dva glavna vzroka. Prvi je, da se mora vodstvo samo spremeniti in prekiniti svoje dolgoletne vodstvene navade – vodenje z zagotavljanjem rešitev. Tak način vodstva, da zagotavlja rešitve za probleme, je navadno logična posledica načina njihovega napredovanja do najvišje funkcije v podjetju. Napredovali so namreč zaradi svoje strokovne kompetentnosti, prevzemanja odgovornosti in reševanja problemov. Pri uvajanju prilagoditvenih sprememb pa je bistveno, da se reševanje problemov prenese na vse zaposlene v podjetju. Rešitve prilagoditvenih problemov so v kolektivni sposobnosti vseh zaposlenih. Ronald A. Heifetz (2001:131-141)

Vodje morajo imeti sposobnost videnja delovanja organizacije od daleč oziroma iz perspektive nekoga, ki ni direktno vključen v vse operativne aktivnosti. Vodje naj bi zaznali ali celo ustvarili potrebo po spremembi v podjetju. Vsem zaposlenim naj bi omogočili razumevanje zgodovine njihove organizacije, trenutnih tržnih zakonitosti in potrebne odgovornosti zaposlenih, ki bo zagotavljala prihodnost. Prav tako morajo razumeti boj za vrednote in moč, delovne navade in razvade in pazljivo spremljati vse vrste ugodnih in neugodnih pojavov kot posledica uvajanja sprememb. Zaradi kompleksnosti in dinamičnosti uvajanja sprememb je nujno, da je vodja sposoben sprejemati in razumeti organizacijo enkrat

z oddaljenega vidika ter drugič z vidika vsakodnevnega operativnega izvajalca. Če nima dovolj razvite te sposobnosti, lahko postane nemočen ujetnik sistema v organizaciji.

Kot pravi Ronald Heifetz¹¹ (2001:131) je sposobnost videnja svoje organizacije z oddaljenega vidika predpogoj za naslednjih pet načel odzivanja na spremembe.

Prepoznati je potrebno prilagoditveni izziv ali priložnost

Kadar podjetja dovolj hitro ne prepoznajo in se ne prilagodijo novim izzivom, najverjetneje propadejo.

Vodja mora usmerjati izredno stanje v podjetju

Prilagajanje podjetja spremembam v poslovnem okolju ustvarja posebno izredno stanje. Kadar vodja postavi zaposlene pred določene poslovne izzive, mora razumeti, da ljudje potrebujejo čas za razumevanje, učenje in varnost. Nujno pa je, da ljudje resno začutijo potrebo po prilagoditvenih spremembah. Ne morejo se osredotočiti na izvajanje sprememb, kadar so preobremenjeni, vendar pa pomanjkanje stresa tudi negativno vpliva na uvajanje sprememb. Ljudje v preveč lagodnem delovnem okolju niso dovolj motivirani za spremembe. Vodenje za uvajanje sprememb je zato občutljivo in ozko področje, saj mora zagotoviti ravno pravo razmerje med občutkom preobremenjenosti zaradi spremembe in potrebo po spremembi. Obstajajo osnovne aktivnosti, ki lahko pripomorejo k primernemu nivoju napetosti. To omogoča zaposlenim v podjetju, da so produktivni.

Vodja mora najprej ustvariti primerno temperaturo v podjetju, vendar pa pritisk ne sme biti prevelik. Vodja je odgovoren tudi za usmerjanje, zaščito organizacije, spopadanje s konflikti in določevanje delovnih ciljev. Ob prilagoditvenih spremembah pa vodja določa cilje sprememb, obravnava bistvena vprašanja in probleme, določa hitrost spreminjanja in s tem ohranja organizacijo, usmerja ljudi k novim funkcijam in odgovornostim, ne prikriva konfliktov, ampak jih uporabi kot gonilo ustvarjalnosti in učenja. Obenem pa vodja poskuša zadržati karakteristike podjetja, ki so pomembne za strategijo, in spremeniti za spreminjajoče se okolje in podjetje neugodne lastnosti.

Za uspešnost organizacije je potrebno prepustiti delo zaposlenim

¹¹ Ronald A. Heifetz je bil v času tega svojega dela sovoditelj Centra za vodenje javnih organizacij na Harvard univerzi – John F. Kennedy School of Government in Cambridge, Massachusetts.

Ljudje v organizaciji imajo različne dostope do vseh mogočih informacij, ki so pomembne za njihovo vrsto dela. Zato imajo zaposleni različne poglede, potrebe in poslovne priložnosti. Na primer, zaposleni, ki praviloma prvi zaznajo spremembe na trgu, so ljudje na terenu ali v prodaji. Za organizacijo pa je pomembno, če uspe te informacije od zaposlenih na terenu uporabiti pri svojem strateškem planiranju. Velikokrat zaposleni pričakujejo od svojih nadrejenih, da bodo poskrbeli za spremembe na trgu, kar samo poslabša situacijo. To lahko vodi samo do bolj pasivnega odnosa, poslabšanja učinkovitosti, izogibanja odgovornosti in odpora do sprememb. Vsi zaposleni naj bi zato prevzemali več odgovornosti, kar pa ni lahko doseči, ker je ljudem na nižjih nivojih lažje in enostavnejše, če se jim točno določi njihovo delo, na drugi strani pa veliko vodij te ljudi obravnava kot stroje, ki nujno potrebujejo stalno upravljanje. Zato je pomembno, da se zaposleni naučijo prevzemati odgovornost, vodje pa da jim to tudi delegirajo in jih podpirajo. Pri uspešnem vodenju gre tudi za razvijanje skupinske samozavesti v podjetju. Samozavest se stopnjuje z uspehom, izkušnjami in okoljem v organizaciji. Vodja mora zagotoviti čimvečjo samozavest zaposlenih in jih podpirati, da tvegajo in prevzemajo odgovornost. Ronald A. Heifetz (2001:131-141)

Velika večina organizacij po svetu je odzivnih na spremembe v poslovnem okolju. Vse te organizacije se poskušajo izboljšati v smislu kompetitivnosti v primerjavi s tekmeci v svojem poslovnem okolju. Vsaka organizacija izbere svoj način ali pot do teh sprememb, ki bi povečala učinkovitost prilagajanja spreminjajočemu se okolju. Bistvo vseh teh prizadevanj pa je pri skoraj vseh enako: uvesti bistvene spremembe v poslovanje z namenom, da bi se čim bolj učinkovito prilagajali novim izzivom trga.

John P. Kotter (2000:59) meni, da je le »malo organizacij pri tem zelo uspešnih¹² in le nekaj jih propade. Večina jih je nekje vmes. Najbolj splošno pravilo, ki se pojavlja pri analizi bolj uspešnih pa je, da ima proces sprememb vrsto pomembnih faz, ki skoraj vedno zahtevajo določen čas. Preskakovanje pomembnih faz preobrazbe ustvarja iluzijo hitrosti prilagajanja in nikoli ne zagotavlja zelenih rezultatov. Druga pomembna ugotovitev pa je, da ima vsaka kritična napaka v katerikoli fazi lahko izredno negativne posledice in že tako problematičen proces še upočasni ter izniči težko pridobljeni napredek.«

Zaradi relativne neizkušenosti pri tako bistvenem spreminjanju organizacij tudi najbolj kompetentni ljudje naredijo vsaj kakšno večjo napako.

¹² Na primer: RSM Electron Power, Inc. in ameriška obrambna industrija v letih od 1990 do 1995. Veliko prej uspešnih dobaviteljev opreme velikim podjetjem, kot so General Electric, Hughes Aircraft, Texas Instruments je zaradi prepočasnega prilagajanja spremembam v tistem poslovnem okolju propadlo ali pa se je preusmerilo na drugo tržišče. To so povzročale drastične spremembe v načinu poslovanja vlade, ki je morala zaradi političnih sprememb nujno znižati izdatke v obrambni industriji.

Spremembe se začnejo, kadar vodstvo ali določene skupine v organizaciji začnejo kritično obravnavati pozicijo podjetja v poslovnem okolju, na primer: kompetitivnost, tržni delež, tehnološke trende in/ali finančne tokove. Pri tem začnejo ugotavljati potencialne poslovne probleme, ki so jih do tedaj vsi v podjetju ignorirali. Pomembno je, da ta skupina svoje informacije zna prenesti na celotno organizacijo ter hkrati poudariti pomembnost doseženih ugotovitev. Za začetek uvajanje sprememb je torej izredno pomembno, da se v podjetju vzpostavi dovolj urgentno stanje, ki motivira zaposlene, da začnejo uvajati spremembe.

Večino takih programov sprememb za povečanje odzivnosti okolju se prične samo z eno ali nekaj bistvenih oseb. V večini primerov uspešnih transformacij pa se taka skupina ljudi, ki predstavljajo gonilno silo, večja. V uspešnih organizacijah se taka koalicija večja in zajema vsaj generalnega direktorja in vsaj še 5 do 15 pomembnih vodstvenih kadrov (odvisno od velikosti organizacije). Celotno vodstvo mora doseči konsenz in se aktivno zavzeti za izvedbo načrtovanih sprememb. Pri tem mora za uspeh taka vodstvena koalicija zasedati najpomembnejše pozicije v podjetju, imeti bistvene informacije in strokovno znanje, ugled ter medsebojne povezave in dostop do vseh sodelavcev. V manjših podjetjih v prvi fazi taka ekipa vključuje le tri do šest ljudi, medtem ko pri večjih organizacijah v prvem letu transformacije šteje 20 do 50. Najpomembnejše je, da zberemo dovolj močno ekipo, ki postopno raste in s tem zagotavlja izvedbo transformacije podjetja.

Vizija. Vodstvena ekipa mora izdelati primerno, jasno in dokaj enostavno podobo (vizijo) prihodnosti podjetja, ki jo potem lahko dokaj enostavno predstavlja v svoji organizaciji ter je privlačna tudi za kupce, lastnike, delničarje in seveda zaposlene. Vizija naj bi bila več kot finančni načrt za naslednjih pet let in mora jasno določati smer razvoja organizacije v prihodnosti. Ponavadi se prične z idejo ali grobo zamislijo nekoga, ki jo potem vodstvena struktura obdela in v daljšem obdobju nekje od 3 do 12 mesecev izdela v natančno določeno vizijo prihodnosti organizacije.

Naslednja pomembna faza transformacije podjetja je predstavitev in uveljavitev te vizije v podjetju. Jasno je, da jo mora vodstvena ekipa predstaviti vsem zaposlenim, vendar pa pogosto tega ne naredijo dovolj intenzivno. Da bi bilo podjetje uspešno pri uvajanju in izvajanju svoje nove vizije, jo mora razumeti in podpirati velika večina zaposlenih. Za take spremembe se morajo zaposleni dodatno zavzeti in narediti več kot bi sicer. Tega pa navadno zaposleni ne naredijo, razen če res verjamejo v spremembe in njihovo nujnost. Zato je izredno pomemben delež komunikacij, ki se posvečajo viziji v primerjavi z vsakodnevnimi rutinskimi komunikacijami. Vsi morajo verjeti, da so spremembe, ki jih narekuje vizija, tudi realno

izvedljive. V primerih, ki vključujejo zmanjševanje zaposlenih, je prepričevanje zaposlenih, naj verjamejo v vizijo, še toliko težje.¹³

Za uspeh prenove organizacije moramo upoštevati poleg uveljavljanja nove vizije tudi odstranitev ovir, ki bi lahko onemogočale doseganje nove vizije. Vodstvo lahko uspešno predstavi in redno komunicira vizijo zaposlenim, ki zato vanjo verjamejo in jo tudi hočejo izvajati. To ni dovolj, ker prenova organizacije zahteva tudi odstranitev ovir. Čeprav ljudje razumejo in hočejo izvajati spremembe, se pojavljajo ovire v glavah nekaterih zaposlenih. Posebni izziv predstavlja ravno spreobračanje teh ljudi, da bi lahko premostili predsodke in občutek zunanjih ovir. V večini primerov so te prepreke zelo realne in so včasih nepremostljive. Zato mora vodstvena ekipa ukrepati in bistveno zmanjšati take vplive, da izvajanje vizije in spremembe za izboljšanje učinkovite odzivnosti ne bi bile resno ogrožene. Popolne transformacije so dolgotrajne, zato obstaja nevarnost, da zaposleni sčasoma izgubijo začetni zagon in motivacijo. Zato mora vodstvo določiti kratkoročne cilje, ki jih podjetje lahko dosega in proslavlja. Večina ljudi potrebuje sprotne rezultate, ki potrjujejo njihovo delo v pravi smeri. Potrebujejo dokaze uspešnosti vsaj v enem do dveh let, da potrjujejo pravilnost vizije. Če vodstvo ne zagotovi kratkoročnih ciljev ter njihovega doseganja, večina prvotno zagnanih zaposlenih hitro izgubi voljo in obupa ter se pridruži tistim nekaj skeptikom, ki že od začetka predstavljajo oviro.

Ko se po nekaj letih trdega dela kažejo rezultati, managerji naj ne bi takoj razglasili popolnega uspeha transformacije. Tako velike spremembe podjetja lahko v določenih primerih trajajo 5 do 10 let in so zato v prvih letih uspešnega spreminjanja procesi še občutljivi in ne popolnoma osvojeni. Če podjetje po prvih uspehih prehitro ustali svoje delovanje in dovolj intenzivno ne nadaljuje s spremembami, se lahko zgodi, da novi procesi in spremembe dokaj hitro zamrejo in podjetje nazaduje na stanje učinkovitosti odzivanja kot

¹³ Primer v podjetju RSM – Sensitron Semiconductor. Del vizije podjetja je bilo tudi bistveno zmanjševanje zaposlenih. V tem primeru je predsednik in lastnik podjetja Mr. Martin Saunders sklical sestanek vseh ljudi z managerskimi funkcijami, razen tistih, ki jih je nameraval odpustiti. Vsi v podjetju z univerzitetno izobrazbo so imeli managerske funkcije, ker so neprestano sprejemali odločitve, ki so imele vpliv na uspešnost podjetja. Približno polovica ni bila vabljen na sestanek. Na tem dolgem 3-4 urnem zaprtem sestanku je predstavil vizijo in ukrepe, med katerimi je bil tudi ukrep odpustitve 12 managerjev, ki jih ni bilo navzočih. Od vseh na sestanku je za nadaljnje sodelovanje zahteval popoln konsenz in tajnost dogovora na tem sestanku. Kdor je imel pomisleke, jih je lahko izrazil in če se po krajši debati ni mogel popolnoma strinjati, je moral zapustiti sestanek. To je bilo določeno že na začetku sestanka, ko še niso bili znani detajli ukrepov. Po tem je obstajal velik pritisk tistih, ki niso bili navzoči in zelo težko se je bilo držati dogovora o tajnosti informacij na sestanku. V nekaj dnevih je predsednik odpustil 11 od omenjenih 12. Vodje razvoja ni odpustil samo zaradi prošnje nekaterih, ki so ostali, vendar pa ga je premestil na delovno mesto v skladišče.

pred novo vizijo. Zato je pomembno, da vodstvena ekipa pospešeno dolgoročno nadaljuje s spremembami in lastnik ne pričakuje prehitrih sprememb ter nasploh zaključka transformacije.

Ko podjetje enkrat le doseže želeno raven svoje prenove poslovanja, mora vodstvo te dosežene spremembe zakoreniniti v kulturo svoje organizacije. Zato mora biti jasno vsem, zakaj se je povečala uspešnost podjetja in kaj so vsi v podjetju naredili za ta napredek. Drugi pomembni faktor pa je, da tudi vsi novi zaposleni oziroma kdorkoli na novo prevzame vodstveno funkcijo, razume in dosledno upošteva na novo pridobljeni način poslovanja¹⁴. John P. Kotter¹⁵ (2000: 59-67)

Odzivnost podjetja se meri s hitrostjo učinkovitega prilagajanja spremembam.

Responzivnost ali odzivnost je del sistema kakovosti!

2.1.2.1 Prilagodljivost

Za namene te raziskovalne naloge sem opredelil dva zelo podobna pojma: *prilagodljivost in fleksibilnost*.

Prilagodljivost je sposobnost, s pomočjo katere se je podjetje spremenilo, vendar ni nujno da v smeri izboljšanja uspešnosti, medtem ko je fleksibilnost sposobnost za učinkovite prilagoditve bodočim spremembam okolja.

Prilagodljivost podjetja na poslovno okolje lahko obravnavamo z več vidikov:

- Obseg prilagajanja¹⁶
Obseg prilagajanja pomeni, kolikšen del podjetja se dejansko spremeni, da bi obvladovalo svoje poslovno okolje. Podjetje se lahko prilagodi okolju in potem ostane na tem nivoju, lahko pa se konstantno prilagaja tudi vsem spremembam, ki jih narekuje trg. Organizacija

¹⁴ Ob izboljševanju učinkovitosti odzivnosti organizacije lahko organizacija določi, da je edina konstanta v njenem delovanju nenehno spreminjanje ali odzivanje spremembam poslovnega okolja.

¹⁵ John P. Kotter je profesor na Harvard Business School in Boston, Massachusetts. Med drugim je tudi avtor del : The New Rules : How to Succeed in Today's Post-Corporate World (New York: Free Press, 1995), Corporate Culture and Performance, soavtor z James L. Heskett (New York: Free Press, 1992), in A Force for Change: How Leadership Differs from Management (New York: Free Press, 1990).

¹⁶ Pri podjetju C&G ob sprejetju zakona o javnih naročilih ni bilo potrebno prilagoditi vseh procesov temveč samo proces pridobivanja poslov. Vodenje projektov , veletrgovina in inženiring na področju ekologije – vse to pa je takrat ostalo nespremenjeno.

se lahko prilagaja z vseh štirih vidikov; to so pravni, kadrovski, sociološki ali ekonomski; lahko pa prilagodi samo enega ali več oddelkov ali procesov.

- Hitrost prilagajanja¹⁷

Že sama beseda hitrost nam jasno pove, da gre tu za časovno komponento oziroma v kolikšnem času se je podjetje uspelo prilagoditi trgu. Lahko opredelim, da gre za tri vrste podjetij: prva oziroma vodilna, povprečna oziroma tista, ki se zgledujejo po vodilnih, ter počasna oziroma propadajoča.

- Intenzivnost prilagajanja¹⁸

Intenzivnost pa lahko merimo tako, da ugotavljamo velikost ali drugačnost spremembe v organizaciji. Bolj ko se podjetje v določenem časovnem obdobju spremeni, bolj intenzivno je prilagajanje.

2.1.2.2 Fleksibilnost

Fleksibilnost podjetja je učinkovitost prilagajanja – stanje oziroma sposobnost podjetja, da se hitro in pravilno prilagodi. Bolj ali manj fleksibilno podjetje ima višjo ali nižjo stopnjo pripravljenosti oziroma sposobnost takojšnje prilagoditve na spremembe. Fleksibilno podjetje lahko hitro prilagodi samo določene dele svojega delovanja ob novih priložnostih ali nevarnostih poslovnega okolja. Mrežne organizacije so v večini bolj fleksibilne kot hierarhične, vendar pa se morajo ravno tako posebej pripraviti na prilagoditve in hitro odzivnost.

Za doseganje ustrezne fleksibilnosti morajo podjetja razviti naslednje pomembne sposobnosti:

- Odnosi s kupci in dobavitelji so v večini primerov odvisni od posameznikov na obeh straneh teh odnosov, ki pa vsak zase nikoli nimajo popolnega razumevanja celotnega poslovnega odnosa. Zato je notranja koordinacija izredno pomemben del vodenja

¹⁷ Nekatera velika proizvodna podjetja so po delnem odprtju Kitajske za tuja vlaganja zelo hitro izrabila priložnost poceni delovne sile. Druga podjetja so posnemala to poslovno priložnost, medtem ko nekatera še vedno oklevajo, cena delovne sile na Kitajskem pa se hitro viša. Tak primer je bil pred leti tudi Tajvan, ki pa v tem smislu zdaj ni več zanimiv. Pri podjetju RSM in spremembah ameriške vojaške industrije je bil ta element hitrosti izredno pomemben, prav tako tudi obseg. Velika podjetja so določila rok kvalifikacije za bodoče odobrene dobavitelje, približno eno leto. Tisti, ki niso uspeli pri obsegu in hitrosti, so izpadli iz tekme in so bili prisiljeni na bolj intenzivno prilagajanje, kot je na primer zamenjava trga obrambne industrije za komercialni trg ali celo sprememba dejavnosti.

¹⁸ Primer: Zelo intenzivna prilagoditev je lahko popolna sprememba osnovne dejavnosti (podjetje za urejanje okolice se na primer spremeni v nepremičninsko agencijo).

odnosov s kupci in dobavitelji; obvladovanje notranjega pretoka informacij o partnerskih podjetjih in njihovih predstavnikih ter razvoj in vpeljava sistema, ki to omogoča.

- Outsourcing (uporaba podizvajalcev) raznih aktivnosti ima lahko za podjetje pozitiven efekt, vendar pa je upravljanje vseh odnosov s partnerji lahko zapleten proces, zato mora podjetje izdelati učinkovit način obvladovanja teh odnosov.
- Sposobnost podjetja, da pridobiva znanja iz zunanjih virov poslovnega okolja in da ta znanja obvladuje in jih tudi interno uporabi za svoje namene.
- Identifikacija svojih najboljših operativnih poslovnih procesov in aplikacija teh na druge manj uspešne poslovne procese. Velikokrat podjetja ne znajo pravilno oceniti svojih najuspešnejših poslovnih procesov; to jim potem ne omogoča, da bi najbolje uporabili lastno znanje. (Julian Birkinshaw (2000: 5-7))

2.1.3 Uspešnost podjetja (interesi lastnika in drugih interesnih skupin)

Možen način ugotavljanja uspešnosti podjetja je merjenje stopnje kako zadovoljuje interese lastnika podjetja. Lastnik za ta namen predstavlja vse fizične in/ali pravne osebe, ki so kakršenkoli del lastništva podjetja. Interesne skupine pa so notranje in zunanje in vplivajo na poslovanje določene organizacije.

Primer: Lastnik potrdi letni načrt in posamezne pomembne cilje. Uspešnost podjetja lahko ugotavljamo glede na izpolnjevanje zahtev, opredeljenih v letnem načrtu oziroma posameznih ciljih in glede na nivo pričakovanja lastnika, da bo podjetje izpolnilo zastavljene cilje. Nivo pričakovanja zato lahko razdelimo v tri različne stopnje¹⁹: visok, srednji in nizek in glede na nivo pričakovanja uspešnost podjetja prikazujemo z uporabo štirih nivojev: zelo uspešno, uspešno, še sprejemljivo, nesprejemljivo.²⁰

V treh podjetjih bom opisal ter analiziral metode samo uprave in nadzornega sveta in pri tem upošteval sociološke, kadrovske, pravne ter ekonomske vidike.

¹⁹ Nivo pričakovanja je predvsem mišljen tako, da so včasih cilji namenoma postavljeni precej višje od realnih možnosti ali pa je situacija tako resna, da lastnik brez odstopanja pričakuje rezultate. Kadar je nivo pričakovanja visok(1) in ocena rezultatov najvišja(5), imamo enako uspešnost(6), kot kadar je nivo pričakovanja srednji(2) in ocena rezultatov prav dobra(4), kar pomeni enako stopnjo (6) zadovoljevanja interesa lastnika. Če je pričakovanje manjše, na primer (3), in management doseže oceno rezultatov(5), je uspešnost najvišja(8), saj je glede na pričakovanja lastnika to lahko najvišja stopnja. (glej poglavje 2.2 Indikatorji)

²⁰ Kadar se pri poslovanju podjetja pojavljajo ocene uspešnosti, kot je nesprejemljivo, navadno pride do drastičnih sprememb v vodstvu, organizaciji ali celo pravni obliki podjetja. Pri SZ se pojavljajo vse tri oblike sprememb, pri drugih dveh podjetjih pa vodstvo ni tako dolgo čakalo brez ukrepanja, da bi sploh prišlo do nesprejemljivega stanja.

Vsaka organizacija je vsaj enkrat uspešna, pa čeprav samo ob ustanovitvi. Realnost pa je, da se uspešnost organizacije največkrat meri samo na podlagi že preteklega delovanja. Letna poročila, bilance uspeha in razna poročila o dosežkih podjetja so v trenutku, ko so objavljena, le izkaz preteklega delovanja podjetja v poslovnem okolju, ki pa ne obstaja več. Vsi ljudje, ki so prispevali k uspešnosti podjetja, so že starejši in spremenjeni, vse stranke oziroma kupci pa nimajo več enakih potreb. Če se manager opira samo na poročila sedaj že zastarelega stanja podjetja, ne more biti vedno prepričan o trenutnem stanju organizacije. Če se hoče organizacija spopasti s svojo prihodnostjo, mora postati živa in konstantno pripravljena na spremembe. Philip B. Crosby(1990: 17-24)²¹

Uspešnost podjetja lahko merimo na veliko različnih načinov, ker je ta v večini primerov odvisna od interesov lastnika. Zato se velikokrat uspešnost meri z nivojem doseganja načrtovanih finančnih ciljev, rastjo podjetja in nivojem povečevanja vrednosti podjetja. V primeru treh podjetij bom meril uspešnost glede na najvažnejše zastavljene cilje.

2.1.4 Poslovno okolje

Poslovno okolje organizacije lahko delimo na notranje in zunanje. Notranje okolje predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja, zunanje okolje pa spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva.

Poznamo tudi širše zunanje okolje, ki zajema splošne ekonomske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, ki lahko na podjetje vplivajo posredno in dolgoročno.

Poslovno okolje delovanja podjetja vključuje elemente, ki na podjetje vplivajo bolj neposredno in bolj kratkoročno. Ti elementi so panožno okolje, institucije kot vzorci obnašanja, državna politika in interesne skupine.

Pri notranjem okolju podjetja pa so pomembni narava in organizacija ter kultura tega podjetja. Jaklič, M.(2002)

Struktura poslovnega okolja in potrebe odjemalcev

Za uspeh podjetij je bistveno, da so odjemalci zadovoljni. Predpogoj za obstoj trga in/ali poslovnega okolja je zadovoljevanje potreb odjemalcev. Kupci morajo biti pripravljani

²¹ Philip B Crosby je vodil mednarodno svetovalno podjetje Philip Crosby Associates, Inc., 14 let pa je bil tudi podpredsednik podjetja International Telephone and Telegraph. Med drugimi deli so tudi knjige: The Art of getting Your Own Sweet Way, Quality is Free, Quality Without Tears, Running Things.

plačati za določen izdelek ali storitev več, kot je njegova izvedbena cena, ker v nasprotnem primeru tako okolje dolgoročno ne more preživeti. Zadovoljstvo odjemalcev je vsekakor predpogoj za profitabilnost trga, vendar pa je nujno, da podjetja v praksi uresničujejo to vrednost izdelkov, ki je pomembna za odjemalce, in da podjetja na tem področju med seboj tekmujejo. Moč kupcev in pojav nove konkurence določa nivo vrednosti izdelka, ki ga podjetje zadrži zase, kar v razvitih poslovnih okoljih pomeni zmerne zasluge. Poleg tega se pojavlja tudi problem substitutov, ki še dodatno omejujejo nivo cen določenih izdelkov ali storitev. Poznamo tudi moč dobaviteljev in pa intenzivnost konkurence, kar lahko dodatno zniža zasluge. Zaradi naštetih faktorjev govorimo o strukturi okolja, ki dejansko določa porazdelitev vrednosti kakega izdelka med vse, ki ga zagotavljajo. Če ta proizvod ni velika vrednost za odjemalce, potem tudi ni veliko, kar bi struktura okolja lahko porazdelila med podjetja. V primeru velike vrednosti proizvoda pa postane struktura tega okolja izredno pomembna. V nekaterih okoljih imajo izdelki veliko vrednost, vendar pa podjetja zase ne iztržijo veliko²² dobička, v drugih poslovnih okoljih pa ustvarjajo visoko vrednost in tudi zadržijo velik del tega kot dobiček²³. Porter E. Michael (1998:8-11)

Drugi koncept glede donosnosti poslovnega okolja je ta, da so dobički funkcija razmerja med zagotavljanjem izdelkov ali storitev in povpraševanja po njih. To razmerje se nenehno spreminja in prilagaja zagotavljanje povpraševanju in obratno. Pri tem so zelo pomembne vstopne in izstopne omejitve za podjetja, ki so pretežno finančne narave in bistveno vplivajo na profitabilnost določenih okolij.

Splošne strategije konkurenčnosti

Ta govori predvsem o poziciji podjetja v svojem poslovnem okolju. Uveljavljenost podjetja v nekem okolju določa stopnjo njegove profitabilnosti (nad ali podpovprečna). Podjetje z visokim ugledom v svojem okolju lahko pridobiva velike zasluge kljub temu, da je mogoče njegovo poslovno okolje na splošno za visok dobiček neugodno. Osnova za dolgoročno nadpovprečno poslovanje je vzdrževanje nenehne konkurenčne prednosti. Teorija govori o mnogih prednostih in slabostih podjetja nasproti konkurenci, vendar pa sta v osnovi najvažnejši dve stvari: nizki operativni stroški in sposobnost razvoja boljših ali bolj originalnih izdelkov ali storitev.

Pri strategiji obvladovanja in zniževanja stroškov je stvar precej jasna. Podjetje se odloči, da bo poslovalo z nižjimi stroški kot njegova konkurenca v poslovnem okolju. Pri tem se

²² Primer avtomobilske industrije

²³ Primer je trg medicinske opreme, trg vrednostnih papirjev, finančna borza, oprema za črpanje nafte.

podjetje lahko posluhuje več načinov za doseganje nizkih stroškov: ekonomija obsega, lastna tehnologija, določene prednosti pri kupovanju osnovnih materialov ali storitev in drugi.

Pri sposobnosti razvoja boljših izdelkov (diferenciacija) podjetje identificira pomembne attribute določenega izdelka ali serije izdelkov ali storitev in s svojim znanjem in sposobnostjo razvoja izboljša te lastnosti tako, da si zagotovi poseben položaj v svojem poslovnem okolju. Podjetja s tako sposobnostjo in uporabo te strategije so nagrajena s tem, da so odjemalci pripravljeni plačati več za njihove izdelke.

Poleg tega je še tretja manj pomembna splošna strategija: fokus. Pri tem se podjetje opredeli samo za določeno področje kakega poslovnega okolja in prilagodi svojo strategijo samo za ta določeni segment delovanja in poskuša pridobiti svojo konkurenčno prednost samo na tem ozkem področju, čeprav nima splošne konkurenčne prednosti.

Porter, E. Michael (1998:11-17)

Nevarnosti splošnih strategij izhajajo iz poslovnega okolja:

Zniževanje stroškov

- Zniževanje in obvladovanje stroškov ni trajno
- Konkurenca ima možnost imitacije
- Tehnologija se lahko spremeni
- Porazgubijo se osnove za uporabo te strategije

Diferenciacija

- Razvoj boljših izdelkov ni trajen
- Konkurenca ima možnost imitacije
- Vrednost boljših izdelkov postane kupcem nepomembna

Fokus

- To strategijo lahko drugi posnemajo
- Ciljni segment postane nepomemben in izgubi povpraševanje
- Struktura poslovnega okolja se spremeni ali izgine
- Večja konkurenčna podjetja zasitijo trg
- Razlike med različnimi segmenti okolja se bistveno zmanjšajo
- Povečajo se lahko prednosti zagotavljanja širšega segmenta izdelkov ali storitev
- Nova podjetja s tako strategijo lahko še dodatno razdelijo segmente okolja

Podjetja pa lahko glede na pozicijo v svojem poslovnem okolju izberejo katerokoli kombinacijo vseh treh strategij ali pa se odločijo za drugo manj splošno strategijo in s tem pridobijo prednost na trgu. Vsekakor pa mora večina podjetij obvladovati stroške, imeti izdelke, s katerimi so odjemalci zadovoljni, in se osredotočiti na določen segment trga (svoje poslovno okolje), ki je zanje obvladljiv.

2.1.5 Managerske metode (orodje za vodenje) - (primerne metode - opredelitev)

Te metode lahko delimo ali razvrstimo na več različnih tipov, pač glede na področje, katerega pokrivajo. Teh metod je skoraj toliko, kot je managerjev, za primer pa lahko naštejemo nekaj bolj popularnih med sodobnimi managerji.

Organizacijsko-kadrovske

Na tem področju se ta managerska orodja ukvarjajo predvsem z zagotavljanjem ustreznih kadrovskih virov in čimbolj učinkovite organizacijske strukture podjetja ter motivacijo zaposlenih.

- Izobraževanje
- Osebni način vodstva za motivacijo zaposlenih
- Postopno odpuščanje zaposlenih
- Nagrajevanje po učinku
- Obiskovanje sejmov, tečajev, dobaviteljev
- Hitra menjava zaposlenih – odpuščanje in pridobivanje novih ljudi
- Reorganizacija
- Samoocenjevanje delovne uspešnosti
- Spoznavanje delovnih mest sodelavcev
- HRM
- Profit sharing

Finančne

Metode tega področja se uporabljajo predvsem za zagotavljanje finančnih virov, za ustrezno poslovanje v skladu z zakoni, za učinkovite ukrepe finančnih naložb in spremljanje poslovanja podjetja s finančnega vidika.

- Prezem podjetja
- Bančna posojila

- Investicije v druga podjetja
- Ustanavljanje podkorporacij
- Prisilna poravnava
- Stečaj
- Razne vrste finančnega načrtovanja

Tehnološko-procesne

To področje pozna izredno veliko managerskih orodij za učinkovitost procesa oziroma izvedbenega dela podjetja, ki lahko proizvajajo izdelke ali izvajajo storitve.

Sem spadajo tudi vse metode sistemov nabave ali podizvajalcev, informacijska tehnologija in metode vodenja podjetja.

- Strateški management
- Sistem kakovosti
- Sistem varovanja okolja
- Sistem odobrenih dobaviteljev
- TQM
- Delegiranje odgovornosti
- Pull sistem
- Push sistem
- Statistika učinkovitosti
- Sistem nenehnega izboljševanja procesa
- Cycle time reduction
- Zniževanje lastnih cen izdelkov
- Sprotno načrtovanje (dnevno, tedensko, mesečno)
- Spodbujanje zaposlenih za nove ideje za izboljšave procesov
- Process management
- FMEA
- Outsourcing
- JIT
- Pospešen razvoj novih izdelkov in/ali tehnologij
- Informacijska tehnologija
- Združevanje nekaterih funkcij ali oddelkov v podjetju
- Investicije v novo opremo

2.2 Indikatorji

Indikatorji ali kazalci uspešnosti so v primeru treh podjetij odvisni predvsem od načrtovanih ciljev in nivoja pričakovanja. Kriterije za ocenjevanje doseganja določenih zastavljenih ciljev in ocene nivojev pričakovanja lastnika sem opredelil na osnovi podatkov, pogovorov in poznavanja klime in odnosov v treh podjetjih.

Ocene za doseganje posameznih ciljev so od 1 do 5; ocena 1 pomeni najslabše in ocena 5 najboljše.

Nivo pričakovanja lastnika, da bodo zastavljeni cilji izpolnjeni, je izražen numerično od 1 do 3; 1 pomeni najvišji nivo pričakovanja, številka 2 srednji nivo in številka 3 najnižji nivo.

Vsota ocene pri doseganju posameznega cilja in ocene nivoja pričakovanja je ocena uspešnosti podjetja za uresničevanje posameznih zastavljenih ciljev. Skupna uspešnost ali uspešnost podjetja pa je predstavljena s povprečno oceno posameznih ocen uspešnosti.

Ocene uspešnosti so naslednje:

zelo uspešno so ocene več kot 6, 7 in 8;

uspešno je več kot 5 do vključno 6;

še sprejemljivo je več kot 4,5 do vključno 5 in

nesprejemljivo je 4,5 in manj.

V omenjenih obdobjih so bili za tri podjetja najpomembnejši načrtovani cilji in njihovi kriteriji naslednji:

RSM

- Preživetje podjetja in finančna stabilnost
zagotavljanje 5% ali več letne rasti prihodkov podjetja: ocena 5
zagotavljanje od 2 do 5% rasti: ocena 4
od 1 do 2%: ocena 3
od 0 do 1%: ocena 2
negativna rast: ocena 1
- Kvalifikacija med najboljše stalne dobavitelje velikim podjetjem v obrambni industriji polprevodnikov
med najboljših 20% konkurenčnih dobaviteljev: ocena 5
med 30% konkurenčnih dobaviteljev: ocena 4

med 40%: ocena 3

med 50%: ocena 2

med spodnjih 50% konkurenčnih dobaviteljev pomeni oceno 1

- Povečanje kakovosti

Pred spremembami je večja kakovost pomenila tudi večjo lastno in prodajno ceno, po spremembah v sistemu dela pa je večja kakovost zagotavljala manjšo lastno in prodajno ceno ter več dobička. Zaradi manjšega števila problemov pri izdelkih z boljšo kakovostjo so bili zato izdelki lahko cenejši. Zato je kazalec za merjenje kakovosti nižanje cen izdelkov v primerjavi s prejšnjim obdobjem.

znižanje za 70% in več: ocena 5

znižanje od 0 do 70%: ocena 4

cene na enakem nivoju: ocena 3

cene se zvišajo do 30%: ocena 2

cene se zvišajo za več kot 30%: ocena 1

- Ustrezen razvojni program

Ker so razvojne dobe pri teh izdelkih navadno dolge (več let)²⁴, bom pri oceni upošteval oceno potencialne vrednosti novih programov v naslednjih petih letih v primerjavi z utečenimi programi izdelkov.

več kot 40%: ocena 5

30 do 40%: ocena 4

20 do 30%: ocena 3

10 do 20%: ocena 2

manj kot 10%: ocena 1

RSM	Ocena <u>pred</u> spremembami/nivo pričakovanja	uspešnost	Ocena <u>po</u> spremembah/nivo pričakovanja	uspešnost
Ocene so 1 do 5 / 3 do 1				
Preživetje in finance	5 / 1	6	5 / 1	6
kvalifikacija	3 / 2	5	5 / 1	6
kakovost	3 / 2	5	4 / 1	5
razvoj	5 / 2	7	4 / 2	6
skupaj	16	5,75	18	5,75

²⁴ Program AMRAM (air to air missile): nekatere visokonapetostne komponente za te »rakete« so imele izredno zahtevne specifikacije, zato jih je RSM razvijal več kot 10 let. Leta 1995 je bila izdelana 1. serija po 30 kosov, vendar pa podjetje še vedno ni popolnoma razumelo vseh lastnosti izdelka (vsa možna potencialna problematika, ki bi se lahko pojavila v nepredvidljivih okoliščinah). V tej panogi so bili izdelki, ki se štejejo za najnovejšo tehnologijo elektronike v trenutni uporabi, razviti že pred 20 do 40 leti.

C&G

- Določena rast prihodkov podjetja
 - Nad 10%: ocena 5
 - Od 5 do 10%: ocena 4
 - Od 3 do 5%: ocena 3
 - Od 1 do 3%: ocena 2
 - Do 1 in manj: ocena 1
- Doseganje določene razlike v ceni
 - Nad 15%: ocena 5
 - Od 10 do 15%: ocena 4
 - Od 5 do 10%: ocena 3
 - od 3 do 5%: ocena 2
 - pod 3%: ocena 1
- Obvladovanje obstoječih virov in njihovo upravljanje
 - 5 do 10 % dvig prihodkov in RVC na zaposlenega: ocena 5
 - 3 do 5 % dvig: ocena 4
 - 1 do 3% dvig: ocena 3
 - 0 do 1 %: ocena 2
 - padec prihodkov pa ocena 1
 - skupaj s številom napak in/ali reklamacij pri izvedbi pogodb:
 - 1 ali 0 napak: ocena 5,
 - 2 do 4 napake letno: ocena 4,
 - 5 do 7 napak: ocena 3,
 - 8 do 10: ocena 2 in
 - več kot 10 napak letno: ocena 1
 - (teža obeh kazalcev v skupni oceni je 50/50)
- Ustrezen razvojni program
 - rast prihodkov od novejših programov vsako leto preseže padec prihodkov starejših programov za 10 % in več: ocena 5
 - rast novih preseže padec starih za 7 do 10%: ocena 4
 - rast za 5 do 7%: ocena 3
 - rast za 2 do 5%: ocena 2
 - 0 do 2%: ocena 1

C&G	Ocena <u>pred</u> spremembami/nivo pričakovanja	uspešnost	Ocena <u>po</u> spremembah/nivo pričakovanja	uspešnost
Rast prihodkov	5 / 2	7	3 / 3	6
Razlika v ceni	5 / 1	6	4 / 2	6
Obvladovanje virov	3 / 2 (5+1)/2	5	4 / 2 (4+4)/2	6
razvoj	4 / 1	5	4 / 1	5
skupaj	17	5,75	15	5,75

SŽ

- Doseganje načrtovanih rezultatov in finančno pozitivno poslovanje
bilanca uspeha več kot 2% nad načrtovanim: ocena 5
od 0 do 2% nad načrtovanim: ocena 4
0% ali pozitivna ničla: ocena 3
izguba do 1%: ocena 2
izguba, večja od 1% pa ocena 1
- Zagotavljanje javnega interesa v potniškem prometu
izvajanje potrjenega voznega reda skladno s pogodbo in število vlakov v primerjavi s prejšnjim letom
več vlakov kot prejšnje leto: ocena 5
enako ali primerljivo število vlakov: ocena 4
do 5% manj: ocena 3
od 5 do 10% manj: ocena 2
več kot 10% manj: ocena 1
- Zagotavljanje načrtovanih prihodkov v tovornem prometu
doseganje načrta: 5
do 4% pod načrtom: 4
od 4 do 7% pod načrtom: 3
7 do 9% pod načrtom: 2
10% in več pod načrtom: 1
- Zagotavljanje ustrezne infrastrukture
število nenačrtovanih zapor zaradi vzdrževanja:
za 5% in več manj kot v prejšnjem obdobju: ocena 5
do 5% več ali manj kot v prejšnjem obdobju: ocena 4
5 do 8% več: ocena 3

8 do 10%: ocena 2

več kot 10% več nenačrtovanih zapor: ocena 1

SŽ	Ocena pred 1. spremembo/ nivo pričakovanja	uspešnost	Ocena po 1. spremembi/ nivo pričakovanja	uspešnost	Ocena po 2. spremembi/ nivo pričakovanja	uspešnost
Finančni rezultati	4 / 2	6	1 / 2	3	2 / 1	3
Potniški promet	4 / 2	6	4 / 1	5	4 / 1	5
Tovorni promet	4 / 2	6	3 / 1	4	4 / 2	6
infrastruktura	4 / 2	6	4 / 2	6	4 / 2	6
skupaj	16	6	12	4,5	14	5

3.1 Opis razmerij med podjetji in okolji (za tri podjetja)

3.1.1 Opis podjetij

RSM Electron Power, Inc.

Prvo podjetje je RSM Electron Power, inc. Je v privatni lasti in že 36 let deluje na ameriškem trgu obrambne industrije. V tem podjetju sem bil zaposlen 5 let in detajlno poznam njegove različne načine managementa v tem obdobju. Opisal in analiziral bom poslovanje podjetja RSM Electron Power, inc. v letih od 1990 do 1995.

Podjetje RSM Electron Power inc. ima prostore v kraju Deer Park na Long Islandu, ki je v državi New York. Deer Park je približno 30km zračne razdalje od mesta New York. Ustanovljeno l. 1969 in je takoj začelo z izdelavo visokozanesljivih polprevodnih komponent za elektronsko industrijo. Kmalu zatem je podjetje začelo izdelovati tudi steklene, hermetično zaščitene aksialne diode in jih tudi povezovalo v kompleksne sklope (modules); do leta 1989. Razširili so svoje temeljne zmožnosti in razvili različne čipe, hibridne sklope in druge popularne elektronske sestave. Podjetje se nenehno razvija v smeri novih mikroelektronskih sestavov.

Med pomembne osnovne vire spada 2500 kvadratnih metrov proizvodnih prostorov z 200 m2 veliko class 1000 (čisto sobo) za proizvodnjo polprevodnih waferjev in 280 m2 class 1000 sobo za proizvodnjo visokokakovostnih power modules in hibridov. Proizvodni prostori so

klasificirani za MIL-S-19500, JANTXV s sistemom kakovosti v skladu z MIL-I-45208 in MIL-Q-9858.

Izdelujejo in testirajo lahko vse elektronske sestave, izdelane iz lastnih waferjev in polprevodnikov. Uporabljajo sisteme za 100% obvladovanje in okoljsko testiranje, ki je v skladu z MIL-STD-750, MIL-STD-883, MIL-PRF-38534. Imajo tudi certificiran sistem kakovosti po ISO 9001.

Vse naštetu potrjuje resnost podjetja, ki namerava biti dolgoročno uspešno in je zato tudi primerno za analizo odzivnosti na spreminjajoče se poslovno okolje.

C&G d.o.o. Ljubljana

zastopanje, svetovanje in inženiring d.o.o.,

Ljubljana, Riharjeva 38

Registrirano pri TS v Ljubljani; št. reg. vpisa: 1-2607-00; osnovni kapital: 1.500.000,00 SIT

Družba C & G d.o.o. je storitveno podjetje v privatni lasti; na področju elektroenergetike opravlja storitve inženiringa, vzdrževanja in trženja proizvodov sistemov in objektov, na področju ekologije pa storitve izvoza in manipulacije z nevarnimi odpadki ter uvajanje novih, do okolja bolj prijaznih tehnologij. Uspešno posluje že 12 let.

Osnovno dejavnost podjetja lahko delimo na:

- inženiring sistemov in objektov
- vzdrževanje in preventivno vzdrževanje opreme
- trženje opreme in sistemov
- inženiring na področju ekologije
- zastopanje tujih podjetij.

Podjetje C & G d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1989. Za podjetje je značilna stalna rast in uspešno poslovanje. Realizacija v letu 1996 je bila v višini 1,85 milijard SIT (takratnih cca 10 mio EUR), kar je 2,6-krat več kot leta 1995. Daleč največji kupec so podjetja elektrogospodarstva Slovenije (termoelektrarne, hidroelektrarne, distribucije in prenos; v strukturi prihodka predstavljajo kar 85% celote).

Prvo hčerinsko podjetje C&G d.o.o. Zagreb je podjetje ustanovilo leta 1992. Glavno poslanstvo tega podjetja je trženje programov in projektov, ki so se uveljavljali na slovenskem tržišču, tudi na hrvaškem tržišču. Hčerinsko podjetje C&G d.o.o. Sarajevo, ki je bilo ustanovljeno septembra 1996, ima podobno poslanstvo.

V podjetju C&G d.o.o. Ljubljana je okoli 15 redno zaposlenih. Med njimi so: mag.dipl.el.inž., dipl.el.inž., dipl.str.inž., dipl.ec., ec. in nekaj sodelavcev s srednjo izobrazbo. Strategija podjetja je bila dolgoročno in celovito izvajanje storitev na področju elektroenergetike in ekologije. Njihovi glavni cilji so bili:

- biti vodilno inženiring podjetje pri vodenju projektov in inženiringu vzdrževanja
- programi podjetja bodo vedno inovativni
- kvaliteta storitev je glavno merilo pri zadovoljevanju potreb kupcev
- ekologija ni samo naša storitev pri izvozu odpadkov, temveč tudi naša usmeritev pri inženiringu in programih
- stalna rast podjetja, prihodka in dobička.

Mednarodna usmeritev podjetja je vidna po ustanavljanju podjetij v tujini in po sodelovanju na mednarodnih razpisih. Prvi posel po mednarodnem razpisu je bila dobava opreme za lastno rabo za revitalizacijo Dravskih elektrarn (EBRD kredit).

V letu 1990 so kot prvi začeli reševati problematiko nevarnih odpadkov v Sloveniji. Izdelana je bila celovita rešitev za:

- uničenje naprav s PCB v Franciji in nadomestilo teh naprav z ekološko neoporečnimi
- izvoz farmacevtskih in industrijskih nevarnih odpadkov.

Vizija in politika kakovosti:

Poslanstvo podjetja je opravljanje storitev inženiringa, vzdrževanje in trženje proizvodov, sistemov in objektov na področju elektroenergetike, opravljanje storitev izvoza in manipulacije z nevarnimi odpadki ter uvajanje novih, do okolja bolj prijaznih tehnologij. Dolgoročni cilj podjetja je postati vodilno in dolgoročno poslovno uspešno podjetje. Z izvajanjem te politike kakovosti zagotavljajo, da so storitve in proizvodi v skladu z zahtevami in pričakovanji kupcev ter domačimi in mednarodnimi standardi. Kakovost zagotavljajo v vseh fazah poslovnega procesa. Sistem kakovosti pa je zasnovan na zahtevah mednarodnega standarda ISO 9001. Uveljavljajo načelo, da je vsak delavec odgovoren za kakovost svojega

dela; to mora v celoti zadovoljiti tako zunanje kot tudi "interne" kupce - sodelavce v poslovnem procesu. Kakovost motivirajo z usposabljanjem.

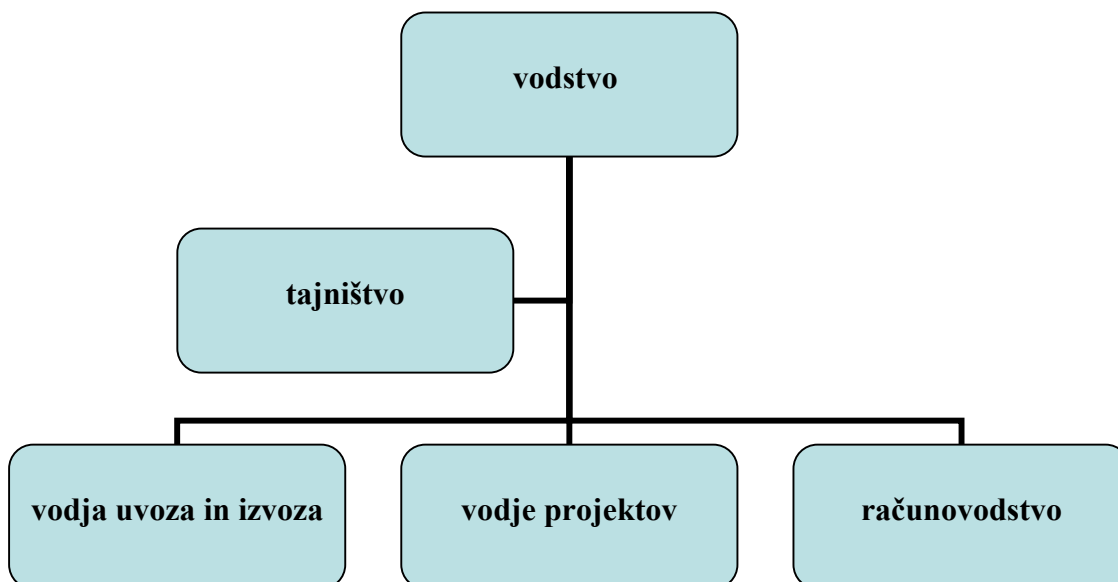
Dolgoročnim ciljem podjetja so podrejeni kratkoročni. Ti cilji in tudi viri za doseganje ciljev so dokumentirani v letnem planu podjetja. V okviru teh je posebej poudarjena tudi kakovost. Ustreznost, učinkovitost in stalnost doseganja ciljev podjetja kot tudi sistema kakovosti pregleduje vodstvo in zahteva redno notranjo presojo v skladu z letnim planom.

Organizacija podjetja

Organizacija podjetja je neke vrste matrična in prilagojena poslovnemu procesu; zasnovana je po projektnem principu ter fleksibilnosti podjetja, ki zahteva od posameznih sodelavcev prevzem več funkcij.

Vodstvo podjetja (kolegij) so sestavljali: direktor (D), pomočnik direktorja (PD), tehnični direktor (TD), direktor trženja (DT) in direktor za kakovost (DK). Člani kolegija pogosto prevzemajo tudi funkcijo vodje projekta.

Organizacijska shema po spremembah:



Odgovornosti in pooblastila

DIREKTOR IN ČLANI KOLEGIJA so odgovorni za:

- določitev ciljev in izvajanje politike kakovosti (D)
- redne in morebitne izredne presoje kakovosti (PV)
- določitev (TD) in odobritev vodij projektov (D)
- sprožitev rednih in morebitnih izrednih presoj (PV)
- sprožitev korektivnih ukrepov vodjem projektov (TD in PV)
- planiranje poslovanja, kadrov, programov izobraževanja in usposabljanja delavcev(D)
- določitev predstavnika vodstva (D)
- statistične metode (TD).

VODJE PROJEKTOV so odgovorni za:

- pregled pogodb, naročil, ponudb
- obvladovanje razvoja
- obvladovanje kupčevih proizvodov
- identifikacijo in sledljivost proizvodov
- nabavo
- kontrolo in preizkušanje
- status kontroliranja in preizkušanja
- obvladovanje neskladnih proizvodov
- ravnanje, skladiščenje, pakiranje, zaščito
- servisiranje
- korektivne in preventivne ukrepe.

KOMERCIALIST je vodja projekta veleprodaje in distribucije proizvodov.

VODJA ZUNANJE TRGOVINE je odgovoren za uvozne in izvozne dogodke oz. projekte.

Slovenske železnice

Tretje podjetje pa so Slovenske železnice, ki je popolnoma drugačno in posluje na evropskem prometnem in transportnem trgu s specifičnimi managerskimi prijemi. Opis in analiza vodenja od 1999 do 2005.

Slovenske železnice so v omenjenem obdobju prešle več pravnih organizacijskih oblik od delniške družbe pa do dosedanje oblike holdinga, ki povezuje več družb, kot so Infrastruktura, Tovorni promet, Potniški promet, in odvisne družbe: Centralne delavnice, Železniško gradbeno podjetje, Železniška tiskarna, Železniški zdravstveni dom, Železniško invalidsko podjetje in Prometni inštitut.

Organizacija se je v tem obdobju spremenila dvakrat, ta osnovni opis podjetja pa je na podlagi statuta, ki ga je vlada RS sprejela na svoji enainpetdeseti seji dne 26. 02. 1998. Slovenske železnice so bile vse do 2005 javno podjetje v obliki delniške družbe. Edini ustanovitelj je Republika Slovenija. Sedež družbe je na Kolodvorski 11 v Ljubljani. Družba lahko opravlja svoje registrirane dejavnosti brez omejitev doma in v tujini. Dejavnosti družbe so:

- proizvodnja železniških in drugih tirnih vozil
- gradnja cest, železniških prog, letališč in športnih objektov
- trgovina na debelo z ostanki in odpadki
- druga trgovina na debelo
- druge nastanitve za krajši čas
- železniški promet
- drug kopenski potniški promet na rednih linijah
- drug kopenski potniški promet
- cestni tovorni promet
- skladiščenje
- druge pomožne dejavnosti v prometu
- dejavnosti drugih prometnih agencij
- telekomunikacije
- poslovanje z lastnimi nepremičninami
- dajanje lastnih nepremičnin v najem
- dajanje drugih strojev in opreme v najem
- raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju tehnologije
- projektiranje in tehnično svetovanje
- tehnično preizkušanje in analiziranje
- dejavnost muzejev.

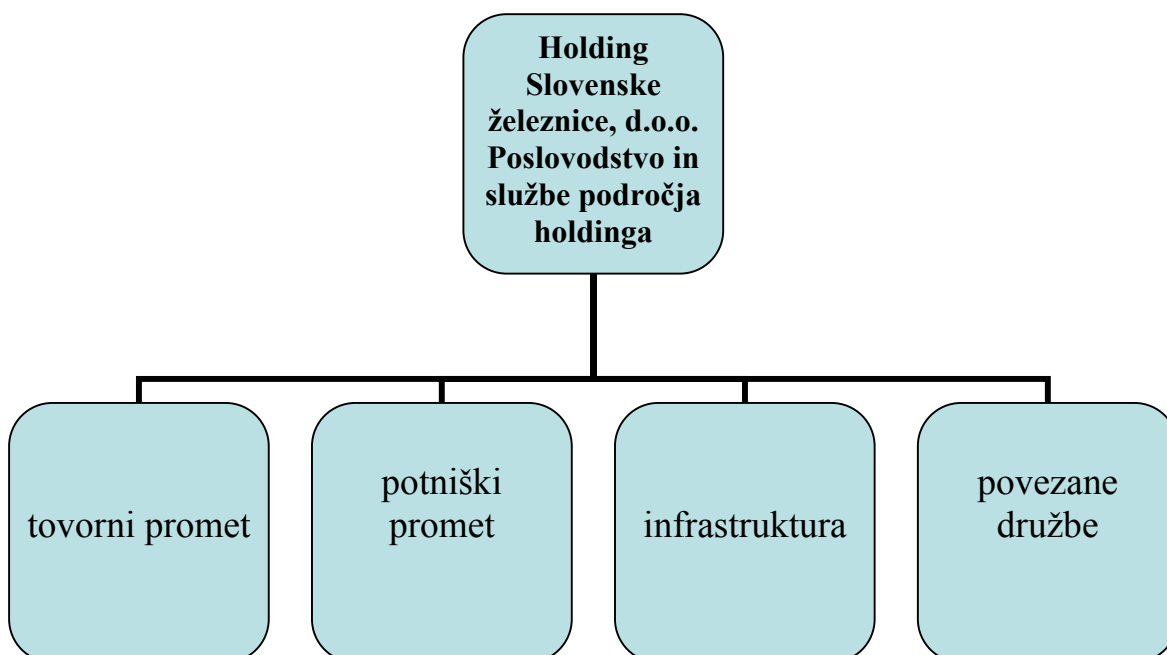
Osnovni kapital družbe je približno 40 milijard tolarjev in je razdeljen na 4.047.358 delnic prve emisije serije A. Republika Slovenija je edini delničar družbe, naloge skupščine pa opravlja Vlada Republike Slovenije.

Organi družbe so skupščina družbe, nadzorni svet družbe in uprava družbe.

TOVORNI PROMET

V mednarodnem prometu se opravi 90 odstotkov vseh prevozov (uvoz-izvoz, kopenski tranzit, luški tranzit), 10 odstotkov pa v notranjem prometu. Značilna so močna sezonska nihanja, predvsem pri tranzitu. Prometni tokovi so najmočnejši na V. vseevropskem koridorju, znatna rast v zadnjih dveh letih je tudi na X. vseevropskem koridorju. Konkurenca so predvsem cestni prevozniki in obvozni železniški koridorji skozi Avstrijo in Madžarsko. Dolgoročno - po letu 2010 - bo na glavne prometne tokove vplivala strateška posodobitev IV. vseevropskega koridorja (nad alpski) ali variantno V. vseevropskega koridorja (podalpski) v smeri zahod-vzhod. Ne glede na velike evropske načrte je glavna tržna priložnost izrabiti obstoječe križanje V. in X. vseevropskega koridorja za rast predvsem v tranzitnem prometu skozi Slovenijo. Strateška tržna usmeritev je obvladovanje začetne in končne točke tovora (logistični terminali) ter ponujanje konkurenčnih transportnih storitev skozi Slovenijo in v določenih primerih tudi logističnih storitev (Logistični center Moste) v Sloveniji. Sočasno kaže razvijati in internacionalizirati nove produkte tovarnega prometa (Express, od vrat do vrat) in se pripravljati na prost dostop do mednarodne železniške infrastrukture. Končni cilj je postati ključni železniški operater v regiji.

Trenutna osnovna organizacijska shema Slovenskih železnic:



POTNIŠKI PROMET

90 odstotkov vseh potnikov prepeljejo v notranjem potniškem prometu. Ta je pretežno javna gospodarska služba, ki jo regulira pogodba z Direkcijo za železniški promet. Poglavitna značilnost potniškega prometa je premajhna kakovost storitev in premajhna fleksibilnost oziroma nepopolnost storitve, namenjene mobilnosti ljudi; cenovna konkurenčnost ne prevlada nad predstavljenimi slabostmi te storitve. Tržna priložnost je v zagotavljanju prijazne ponudbe prevoza potnikov (čistoča vlakov in udobje, večnamenske železniške postaje in taktni vozni red na najbolj frekvenčnih relacijah), kar postopno večja zasedenost vlakov in s tem gospodarnost notranjega potniškega prometa. Hkrati se razvijajo posebni produkti (agencijski in sezonski potniški vlaki) ter vzpostavljajo tržno zanimive mednarodne potniške linije.

INFRASTRUKTURA

Vzdrževanje javne železniške infrastrukture (JŽI) in vodenje prometa sta javno gospodarski službi, regulirani s pogodbami z Direkcijo za železniški promet. Tako se zagotavlja nemoten in varen promet po železniški infrastrukturi. Temeljna priložnost za to področje je povečanje gospodarnosti storitev, predvsem z uvajanjem novih tehnologij (integrirano vzdrževanje, center vodenja prometa). Nove investicije, ki povečujejo konkurenčnost prometa na JŽI, so vezane na nacionalni program razvoja JŽI.

NEPREMIČNINE

To področje se poleg upravljanja nepremičnin razširja na nepremičninske projekte in telekomunikacijske produkte v državi in regiji. Priložnost tega področja je povečanje prihodkov zunaj osnovne dejavnosti železniškega prometa in večja gospodarnost upravljanja obstoječih nepremičnin.

3.1.2 Pravni vidik

Sposobnost pravnih oseb

V pravnih razmerjih sodelujejo osebe, pravne (podjetja) ali fizične (posamezne osebe) in zato je s stališča pravnega vidika oseba udeleženec nekega pravnega razmerja ter zato tudi nosilec pravic in obveznosti v pravnem prometu.

Poznamo pravno in civilno sposobnost, ki obravnava položaj nosilca pravic in obveznosti glede na njegova dejanja.

Pravna sposobnost je sposobnost pravne osebe, da je nosilec pravic in obveznosti, ki nastajajo kot posledica poslovnih odločitev. Poleg tega pa pravimo, da je pravna oseba poslovno sposobna oblikovati poslovno voljo. To pomeni, da taka pravna oseba sprejema poslovne odločitve, ki povzročajo pravne posledice. Pravna sposobnost ni naravna človekova lastnost, vendar pa gre za določeno družbeno lastnost, ki je posledica nujnosti zagotavljanja, da ima posameznik možnost civilne pravice in obveze ter možnost pridobivanja novih pravic in obvez. Rado Bohinc (2004:1-3)

Vsa tri podjetja so po ZGD (Zakon o gospodarskih družbah, Uradni list RS štev.:30/93 in spremembe, v nadaljevanju ZGD) gospodarske družbe, ki so organizirane kot kapitalske družbe, kamor spadajo družbe z omejeno odgovornostjo, delniške družbe in komanditne delniške družbe. Vse tri so kapitalske družbe, katerih namen je ustvarjanje dobička. RSM in C&G imata enako pravno formalno obliko vse od svojega nastanka oziroma ustanovitve, Slovenske železnice pa so se že večkrat prestrukturirale in spremenile svojo pravno obliko v okviru gospodarskih kapitalskih družb.

Vsa tri podjetja RSM, C&G ter Slovenske železnice so pravne osebe zasebnega prava. RSM je sicer ameriško podjetje in je zato pravno skladno z ameriški zakoni o gospodarskih družbah.

RSM

V Združenih državah Amerike zakon pozna tri osnovne vrste²⁵ poslovnih organizacij, ki temeljijo na obliki ali tipu lastništva.

V prevodu:

- samostojno podjetništvo

²⁵ V letu 1983 je bilo v USA 10,7 milijonov samostojnih podjetnikov, 1,5 milijonov partnerstev in 3 milijone korporacij. Od tega samo 619.000 proizvodnih podjetij in od tega samo polovica korporacij. [0]Kamerschen (1989:498-515)

- partnerstva
- korporacije.

V USA so korporacije prevladujoča oblika poslovnih organizacij, ker je za doseganje uspehov v večjem obsegu to najprimernejša oblika podjetja.

V državi New York zakon pozna tri vrste korporacij: S korporacija (S Corporation), C korporacija (C Corporation) in družba z omejeno odgovornostjo (Limited Liability Company – LLC).

Glavne prednosti S korporacije oziroma »podkorporacije« so:

- Stranke (kupci in dobavitelji) takega podjetja so manj podvržene vladnim kontrolnim pregledom
- Lastniki imajo omejeno osebno odgovornost za poslovne dolge korporacije
- Lastniki lahko uporabijo izgubo podjetja v kombinaciji s prihodki iz druge zvezne države
- Lastniki lahko prihranijo pri svojih zaposlitvenih davkih tako, da namesto plače prejemajo deleže podjetja
- Ker korporacija ni podvržena dodatnim oziroma posebnim davkom, ni bojzani dvojnega obdavčenja.

Glavne prednosti C korporacije oziroma navadne ali splošne korporacije:

- Stranke takega podjetja so manj podvržene vladnim kontrolnim pregledom
- Lastniki imajo omejeno osebno odgovornost za poslovne dolge korporacije
- Lastniki lahko uporabijo vse bonitete zaposlenih v korporaciji za davčno olajšavo
- Lastniki si lahko med seboj in podjetjem razdelijo dobiček podjetja in si s tem znižajo davčno stopnjo
- Ni omejitev glede števila lastnikov ali delničarjev
- Vsak lahko vlaga ali je lastnik C korporacije ne glede na to, ali je državljan USA ali ne.

Glavne prednosti družbe z omejeno odgovornostjo - LLC:

- Omejena odgovornost lastnikov za poslovne dolge.
- Ni potrebno da se razporedi dobiček in izguba za davčne olajšave ali napovedi proporcionalno z velikostjo interesov lastnikov

- Ker LLC korporacija ni podvržena dodatnim oziroma posebnim davkom, ni bojzani dvojnega obdavčenja
- Vsak lahko vlaga ali je lastnik C korporacije ne glede na to, ali je državljan USA ali ne.

Zaključek

Glede na našete tri opcije je RSM C korporacija oziroma navadna korporacija. Ker je v tistem času imelo podjetje uveljavljenih kar nekaj bonitet za zaposlene, je bilo logično, da je to tudi uporabilo za davčno olajšavo. Zaposleni na managerskih delovnih mestih oziroma z univerzitetno izobrazbo so imeli v tem podjetju več bonitet²⁶, kot je bilo v povprečju v navadi za taka podjetja. Ta način nagrajevanja lahko štejemo tudi k managerskim orodjem vodenja, hkrati pa je s pravilno izbiro tipa korporacije tak način tudi finančno ugoden glede davčnih olajšav za podjetje.

Dodatno lahko lastnik glede na nivo dobička tega primerno razdeli med seboj in podjetjem ter na tak način optimizira finančno stanje glede na davčno zavezanost.

Druge prednosti take korporacije so v tem primeru RSM manj pomembne, saj lastnikov ni bilo veliko, poleg tega pa ni bilo nobenih interesov za lastništvo osebe, ki ni državljan USA. Pravna oblika podjetja je med spremembami ostala enaka, ker ni bilo nobene potrebe po spremembi le-te. Tip korporacije je popolnoma ustrezal načinu poslovanja in zagotavljal normalno zakonsko določeno obliko družbe. Vse kasneje našete spremembe v vodenju za zagotovitev ustrezne odzivnosti so bile bolj tehnološke, organizacijske, kadrovske narave in niso zahtevale drugačne oblike korporacije.

C&G d.o.o.

Družba z omejeno odgovornostjo je družba, katere osnovni kapital sestavljajo osnovni vložki družbenikov. Vrednost vložkov je lahko različna. Na podlagi osnovnega vložka in sorazmerno z njegovo vrednostjo v osnovnem kapitalu pridobi družbenik poslovni delež. Vsak družbenik lahko ob ustanovitvi prispeva le en osnovni vložek in ima le en poslovni delež. Za poslovne deleže se ne morejo izdati vrednostni papirji.

²⁶ Na primer: BlueCross-Blue Shield, zelo dobro zdravstveno zavarovanje, ki je krilo tudi vsa zdravila, popolno zobozdravstveno zavarovanje, življenjsko zavarovanje.

Odgovornost družbenikov

Za obveznosti družbe z omejeno odgovornostjo družbeniki ne odgovarjajo.

Ustanovitelji

Družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih oziroma pravnih oseb, ki postanejo z ustanovitvijo družbe družbeniki. Družba ima lahko največ 50 družbenikov, več kot 50 družbenikov pa ima lahko le, če to dovoli minister, pristojen za gospodarstvo.

Osnovni kapital in osnovni vložki

Osnovni kapital (osnovna glavnica) mora znašati vsaj 1.500.000 tolarjev, vsak osnovni vložek pa najmanj 10.000 tolarjev. Najmanj tretjina osnovnega kapitala mora biti zagotovljena v denarju.

Poslovni delež in njegovi deli

Poslovni delež lahko pripada eni ali več osebam. Če pripada več osebam, uresničujejo pravice in odgovarjajo za obveznosti iz poslovnega deleža skupno. Družbeniki, ki so imetniki istega poslovnega deleža, se lahko sporazumejo, da so v razmerju med njimi samimi udeleženi pri tem deležu po enakih ali različnih delih. Pravna dejanja družbe proti imetnikom dela istega poslovnega deleža učinkujejo proti vsem imetnikom tega deleža tudi, če so opravljena samo proti enemu med njimi. Imetniki delov istega poslovnega deleža lahko izvršujejo pravice in izpolnjujejo obveznosti tudi po skupnem zastopniku. Družba lahko družbeniku kot dokazilo o lastništvu poslovnega deleža izda potrdilo o poslovnem deležu.

Razdelitev čistega dobička

Družbeniki imajo pravico do deleža pri dobičku, kakor je ta ugotovljen v letni bilanci, če družbena pogodba ne določa drugače. Dobiček se deli sorazmerno z višino poslovnih deležev, če družbena pogodba ne določa drugače.

Prenehanje poslovnega deleža zaradi izstopa ali izključitve

Z izstopom ali izključitvijo preneha poslovni delež dosedanjega družbenika in vse z deležem povezane pravice in obveznosti. V treh mesecih po izstopu ali izključitvi morajo preostali družbeniki sprejeti sklep o znižanju osnovnega kapitala ali sorazmerno s svojimi dosedanjimi deleži povečati te deleže tako, da je višina osnovnega kapitala taka, kot je bila pred izstopom oziroma izključitvijo družbenika. Če družbeniki v treh mesecih po izstopu oziroma izključitvi

družbenika ne sprejmejo odločitve iz prejšnjega odstavka, se šteje, da so pristali na zmanjšanje osnovnega kapitala in da je poslovodja dolžan ravnati v skladu z zakonom. Družbenik, ki je izstopil iz družbe, ima pravico do vračila tržne vrednosti svojega deleža ob izstopu. Družba mu je dolžna to vrednost izplačati najkasneje v treh letih od dneva izstopa, z obrestmi, kakršne veljajo za hranilne vloge na vpogled. Družbenik, ki je v družbo vložil stvarni vložek, lahko zahteva vrnitev stvari ali pravic, ki ta vložek sestavljajo, vendar ne prej kot v treh mesecih po izstopu. Družbenik, ki je bil izključen iz družbe, ima pravico do vračila tržne vrednosti svojega deleža ob izključitvi. Družba mu je dolžna to vrednost izplačati najkasneje v šestih letih. Če družba ali družbeniki od izključenega družbenika zahtevajo odškodnino, sme družba vračilo vrednosti deleža izključenemu družbeniku zadržati do pravomočnosti sodbe ali do sporazuma med družbo in izključenim družbenikom.

Pravice družbenikov in upravljanje

Pravice, ki jih imajo družbeniki pri upravljanju družbe, in način njihovega izvrševanja se določijo z družbeno pogodbo, če zakon ne določa drugače. Kolikor družbena pogodba ne vsebuje določb o upravljanju družbe, se uporabljajo določbe 439. do 444. člena zakona o gospodarskih družbah.

Družbeniki odločajo o:

- sprejetju letne bilance stanja in izkaza uspeha ter o razdelitvi dobička
- zahtevi za vplačilo osnovnih vložkov
- vračanju poznejših vplačil
- delitvi in prenehanju poslovnih deležev
- postavitvi in odpoklicu poslovodij
- ukrepih za pregled in nadzor dela poslovodij
- postavitvi prokurista in poslovnega pooblaščenca
- uveljavljanju zahtevkov družbe proti poslovodjem ali družbenikom v zvezi s povračilom škode, nastale pri ustanavljanju ali upravljanju
- zastopanju družbe v sodnih postopkih proti poslovodjem
- drugih zadevah, za katere tako določa ta zakon ali družbena pogodba.

Glasovalna pravica

Vsakihi dopolnjenih 10.000 tolarjev osnovnega vložka daje družbeniku en glas. Družbena pogodba lahko določi, da imajo nekateri družbeniki večje število glasov na vsakihi 10.000

tolarjev osnovnega vložka ali da je glasovalna pravica nekaterih družbenikov omejena. Za družbenika lahko glasuje tudi pooblaščenec, ki ima za to pisno pooblastilo. Družbenik, ki naj bi bil s sklepom skupščine oproščen obveznosti ali se sklep skupščine nanaša na pravni posel, začetek ali prenehanje spora s tem družbenikom, ne more glasovati v tej zadevi in tudi ne more izvrševati glasovalne pravice za drugega. Družba ne more izvrševati pravic iz lastnih deležev. Družbeniki sprejemajo sklepe na skupščini. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS št. 30/93, 29/94, 82/94)

Zaključek

Osnovni kapital v podjetju je razumljivo na najnižji dovoljeni ravni in je pravno in uradno razdeljen na 4 družbenike in podjetje. Družbeniki so imeli pravico glasovanja na skupščini v razmerju 35/35/10/10, skupaj torej 90, ker je bil 10% delež v lasti samega podjetja. Smiselno je, da sta ustanovitelja izbrala obliko družbe z omejeno odgovornostjo, saj nikakor nista hotela jamčiti za poslovanje podjetja s svojo osebno lastnino. Podjetje je začelo kot družinsko podjetje, vendar pa je preraslo prvotne okvire in se začelo spreminjati. Te spremembe pa so bile predvsem na kadrovske, sociološke in ekonomske področju; to zlasti v smislu obvladovanja virov, tako organizacijskih, kadrovskih kot finančnih. V opisanem obdobju je podjetje izvedlo več sprememb pri poslovanju in se prilagajalo poslovnemu okolju, vendar pa se pravno formalna oblika družbe ni popolnoma nič spremenila. Zato ne morem govoriti o nikakršnem prilagajanju pravne oblike okolju in zaključujem, da je bila kakršnakoli sprememba v pravni obliki družbe nepotrebna in bi lahko povzročila samo poslabšanje uspešnosti podjetja. Zato je bilo v tem primeru najbolj primerno, da se podjetje ne odziva na poslovno okolje s spremembami, ampak ostane pravno nespremenjeno.

Slovenske železnice

Do leta 2005 je bila delniška družba in sedaj Holding d.o.o.

Zakon o gospodarskih družbah v Sloveniji določa delniško družbo v naslednjih okvirih:

Delniška družba je družba, ki ima osnovni kapital (osnovno glavnico) razdeljen na delnice.

Delniška družba odgovarja upnikom za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem.

Delničarji za obveznosti družbe upnikom ne odgovarjajo.

Ustanovitelji

Delniško družbo lahko ustanovi najmanj 5 fizičnih oziroma pravnih oseb (ustanovitelji), ki sprejmejo njen statut.

V primeru Slovenskih železnic pa je ustanovitelj samo eden: to je Republika Slovenija, ki jo zastopa vlada Republike Slovenije. Slovenske železnice so se preoblikovale v javno podjetje v obliki delniške družbe.

Osnovni kapital

Osnovni kapital in delnice se glasijo na zneske, izražene v domači valuti. Najnižji znesek osnovnega kapitala je 3,000.000 tolarjev. Osnovni kapital Slovenskih železnic je bil leta 1998 približno 40 milijard tolarjev, razdeljen na približno 4 milijone delnic.

Najnižji nominalni znesek delnic

Najnižji nominalni znesek delnic je 1.000 tolarjev. Delnice z nižjim nominalnim zneskom so nične. Za škodo iz take emisije odgovarjajo izdajatelji solidarno. Delnice se ne smejo izdati za skupni znesek, ki je nižji od osnovnega kapitala. Izdaja delnic za višji znesek je dopustna. Nominalna vrednost posamezne delnice Slovenskih železnic je bila 10.000 SIT.

Navadne in prednostne delnice

Glede na pravice iz delnic so delnice navadne (redne) in prednostne (ugodnostne).

Navadne delnice so delnice, ki dajejo njihovim imetnikom:

- pravico do udeležbe pri upravljanju družbe
- pravico do dela dobička (dividenda)
- pravico do ustreznega dela preostalega premoženja po likvidaciji ali stečaju družbe.

Prednostne delnice so delnice, ki zagotavljajo njihovim imetnikom poleg pravic iz prejšnjega odstavka še določene prednostne pravice, npr. prednost pri izplačilu vnaprej določenih zneskov ali odstotkov od nominalne vrednosti delnic ali od dobička, prednost pri izplačilu ob likvidaciji družbe in druge pravice, določene s statutom družbe. Zbirna (kumulativna) prednostna delnica daje, v skladu s sklepom o izdaji delnic, njenemu imetniku prednostno pravico do izplačila vseh še neizplačanih dividend, preden se imetnikom navadnih delnic, v skladu s sklepom o razdelitvi dobička, izplačajo kakršnekoli dividende. Udeležbena (participativna) prednostna delnica daje imetniku poleg prednostne dividende pravico do izplačila dividend, ki pripadajo imetnikom navadnih delnic v skladu s sklepom o razdelitvi dobička.

Delnice prve emisije serije A slovenskih železnic so bile samo navadne (redne) delnice, izdane na ime Republike Slovenije in so nedeljive. Take delnice dajejo vso pravico do udeležbe pri upravljanju družbe, pravico do dela dobička – dividende ter pravico do ustreznega dela preostalega premoženja družbe ob likvidaciji ali stečaju družbe. S statutom je bilo določeno, da se pri spremembi kapitala delež glasov, ki jih ima ustanovitelj v skupščini družbe, v nobenem primeru ne sme znižati pod 51%.

Glasovalna pravica

Vsaka delnica zagotavlja glasovalno pravico. Brez glasovalne pravice se lahko izdajajo samo prednostne delnice, vendar družba ne sme imeti več kot polovico tovrstnih delnic v sestavi osnovnega kapitala. Prepovedano je izdajati delnice, ki bi ob istem nominalnem znesku dajale različno število glasov.

S statutom SŽ iz 1998 imajo lastniki navadnih delnic to je Republika Slovenija naslednje pravice:

- da upravljajo družbo odvisno od višine vloženih sredstev v osnovnem kapitalu in v skladu s statutom
- da so udeleženi pri razporeditvi dobička v sorazmerju z vloženimi sredstvi v osnovnem kapitalu
- da odločajo o sprejemu in spremembah statuta, programa razvoja, planov in letnih aktov poslovne politike
- da uresničujejo druge pravice in obveznosti, določene z zakonom o gospodarskih družbah, s statutom in splošnimi akti družbe.

Odgovornost ustanoviteljev

Ustanovitelji odgovarjajo družbi kot solidarni dolžniki za škodo, ki nastane zaradi netočnosti podatkov, danih v zvezi z ustanovitvijo družbe. Če ustanovitelji namenoma ali iz hude malomarnosti oškodujejo družbo s stvarnimi vložki ali ustanovitvenimi stroški, morajo škodo povrniti kot solidarni dolžniki. Ustanovitelj, ki je ravnal kot dober gospodarstvenik, za to škodo ne odgovarja.

Statut družbe določi, ali ima družba nadzorni svet, vendar pa v naslednjih primerih družba mora imeti nadzorni svet:

- če dosega njen osnovni kapital 300.000.000 tolarjev

- če je povprečno letno število zaposlenih večje od 500
- če je bila družba ustanovljena sukcesivno
- če so njene delnice uvrščene na borzi
- če je število imenskih delničarjev družbe večje od 100.

Slovenske železnice presegajo kriterije v alineah 1 in 2, zato imajo nadzorni svet, ki šteje devet članov. Predsednika imenuje Državni zbor Republike Slovenije, štiri člane imenuje Vlada Republike Slovenije v soglasju z Državnim zborom, štiri člane pa imenuje svet delavcev družbe.

Posebni pogoji za člane nadzornega sveta

Član nadzornega sveta je lahko le neomejeno poslovno sposobna fizična oseba.

Član nadzornega sveta ne more biti:

- član uprave te družbe
- član nadzornega sveta že v treh družbah
- član uprave od družbe odvisne družbe
- član uprave druge kapitalske družbe, v katere nadzornem svetu je član uprave te družbe
- oseba, ki po tem zakonu ne more biti član uprave.

Člani nadzornega sveta so izvoljeni za dobo največ štirih let in so lahko ponovno izvoljeni.

Član nadzornega sveta poleg oseb iz prejšnjega odstavka ne more biti namestnik člana uprave, prokurist ali pooblaščenec družbe. Nadzorni svet je sklepčen, če je pri sklepanju navzoča vsaj polovica članov, če statut ne določa drugače. Člani se lahko udeležijo sklepanja tudi tako, da izročijo pisne glasovnice. Pisno, telefonsko, telegrafsko ali z uporabo podobnih tehničnih sredstev je sprejemanje sklepov nadzornega sveta dopustno le, če temu ne nasprotuje noben član.

Za veljavnost sklepa nadzornega sveta je potrebna večina oddanih glasov.

Član nadzornega sveta ne sodeluje pri odločanju o zadevah, ki se nanašajo nanj.

Sej nadzornega sveta se ne smejo udeleževati osebe, ki niso člani nadzornega sveta ali uprave. K obravnavanju posameznih točk so lahko povabljeni izvedenci oziroma poročevalci.

Nadzorni svet nadzoruje vodenje poslov družbe. Vodenje poslov se ne more prenesti na nadzorni svet. Statut ali nadzorni svet pa lahko določita, da se smejo določene vrste poslov opravljati le z njegovim soglasjem. Če nadzorni svet zavrne soglasje, lahko uprava zahteva, da o soglasju odloči skupščina. Za sklep, s katerim skupščina da soglasje, je potrebna večina najmanj treh četrtin oddanih glasov.

Holding podjetje

Družba, ki ima v lasti večino deležev pravno samostojnega podjetja in opravlja predvsem dejavnost ustanavljanja, financiranja in upravljanja teh družb (holding), je družba z večinskim deležem. Za holding veljata domnevi iz drugega odstavka 462. in drugega odstavka 463. člena zakona o gospodarskih družbah.

Domneva se, da je družba v večinski lasti odvisna od družbe, ki ima v njej večinski delež.

Domneva se, da tvori odvisna družba z obvladujočo družbo koncern.

Koncern tvorijo:

- ena obvladujoča in ena ali več odvisnih družb, povezanih pod enotnim vodstvom obvladujoče družbe (dejanski koncern)
- družbe, ki so povezane s pogodbo o obvladovanju (pogodbeni koncern); pravno samostojne družbe, povezane z enotnim vodstvom, ne da bi bile pri tem družbe medsebojno odvisne (koncern z razmerjem enakopravnosti).

V koncern vključene in z enotnim vodstvom povezane družbe so koncernske družbe.

Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS št. 30/93, 29/94, 82/94)

Prvotno, to je pred organizacijsko spremembo, je bilo to javno podjetje v obliki delniške družbe. Razumljivo je, da je Republika Slovenija ustanovila to družbo kot delniško, saj zakon predvideva tako pravno formalno obliko za tako velike družbe v Sloveniji. Ker pa je podjetje javno, ima Republika Slovenija v lasti vse redne delnice, kar omogoča vladi RS, da predstavlja skupščino družbe in ima popoln vpliv na poslovanje Slovenskih železnic. Slovenske železnice so podjetje, ki predstavlja več pomembnih nacionalnih interesov:

- strateški interes
- gospodarski interes
- okoljski interes
- javni potniški promet.

Da se je družba preoblikovala v holding podjetje ni bistvenih razlogov. Podjetje je ravno tako javno in vlada odloča o vseh pomembnih spremembah v podjetju ali njegovem vodstvu. Notranji odnosi med organizacijskimi skupinami so v glavnem ostali nespremenjeni že vrsto let, tako da pravno formalna oblika podjetja ne vpliva veliko na delovanje podjetja. Bolj pregledna bi lahko bila finančna podoba, vendar pa so v prejšnji delniški družbi ravno tako prikazovali bilance stanja in uspeha ter poročila o finančnem poslovanju ločeno za potniški promet, tovorni promet in infrastrukturo. V skupnem letnem poročilu je prav tako razvidno poslovanje vseh glavnih organizacijskih struktur Slovenskih železnic.

Prav tako družbo sedaj vodi uprava in nadzoruje nadzorni svet. Razlike so manjše samo pri številu članov uprave ali številu članov nadzornega sveta. Po reorganizaciji leta 2001 je uprava 3-članska. Pred tem je bil uprava samo generalni direktor, vendar pa je bilo vodstvo sestavljeno iz enega namestnika in pet pomočnikov generalnega direktorja, ki so dejansko predstavljali upravo. Zato lahko predvidevam, da se je število managerjev v upravi zmanjšalo iz dejanskih 7 na 3. Pri tem pa se je ustvaril dodatni vmesni nivo izvršnih direktorjev, ki pa so se formirali iz nekaj pomočnikov, namestnika in šefov. Delo prejšnjega generalnega direktorja sedaj opravljajo trije, delo pomočnikov pa se je razdelilo na več kot deset izvršnih direktorjev. V prejšnji organizaciji so bili pomočniki povezava med generalnim direktorjem in izvršilnimi organi in področji v podjetju. Pomočniki so bili tudi navzoči na sejah nadzornega sveta, zato so bili dobro obveščeni o zahtevah lastnika in delavcev.

Zaključujem, da spremembe pravno formalne oblike niso prinesle bistvenih sprememb pri poslovanju družbe v pozitivnem ali negativnem smislu uspešnosti in niso bile nujna posledica sprememb poslovnega okolja, temveč pretežno interesov manjše notranje interesne skupine. Z uveljavljanjem bistveno večje odgovornosti članov nadzornih svetov za poslovanje določenega podjetja, so taka preoblikovanja lahko tudi vzrok za zmanjševanje odgovornosti. Poslovno okolje, ki je v glavnem evropski in svetovni transportni trg ter slovenski ter mednarodni potniški promet, ni zahtevalo nikakršnih sprememb v zvezi s preoblikovanjem družbe iz delniške družbe v holding podjetje. Kakor sem že omenil gre, tu izključno za politične interese manjših skupin, tako da pravno preoblikovanje ni bistveno vplivalo na uspešnost podjetja.

3.1.3 Kadrovski vidik

1. Uvod
2. Trg delovne sile in metode pridobivanja delavcev
3. Izbiranje kandidatov
4. Testi
5. Intervjuji
6. Končna izbira in uvajanje delavcev
7. Zaključek in kritične pripombe na kadrovski menedžment v treh podjetjih

1. UVOD

Zagotavljanje kadrovskih oziroma človeških virov je ena od najpomembnejših dejavnosti vsake družbe, ker brez ustreznih človeških virov ni uspešnega podjetja. Zagotavljanje, izbor in uvajanje človeških virov v poslovanje podjetja uravnava odnos družbe z okoljem in trgom delovne sile.

V nadaljevanju bom povzel načine zagotavljanja ustreznih kadrovskih virov, ki jih bom analiziral, primerjal ter ugotavljal primernost upravljanja človeških virov v treh različnih podjetjih. Ker sem bil v vseh treh zaposlen, bom uporabil metodo opazovanja z neposredno udeležbo.

- RSM ima približno 100 zaposlenih delavcev. Analiziral bom delovanje njihovega upravljanja s človeškimi viri v letih od 1990 do 1995. Leta 1990 je zaposlovalo približno 130 ljudi, leta 1995 pa približno 60.
- C&G ima približno 15 zaposlenih; analiziral pa bom njihovo upravljanje s človeškimi viri v letih od 1997 do 2000.
- Slovenske železnice imajo približno 8700 zaposlenih delavcev; analiziral pa bom njihovo upravljanje s človeškimi viri v letih od 2000 do 2005.

Tri navedena podjetja si izbirajo različne trge delovne sile, uporabljajo različne metode pridobivanja in izbire kandidatov za zaposlitev. Ker pa je zagotavljanje človeških virov v podjetju ena bistvenih nalog vodstva, je način uporabe kadrovskega managementa ključen in v veliki meri vpliva na uspešnost podjetja. Seveda na uspešnost podjetja vplivajo še številni drugi elementi, vseeno pa obstaja povezava med primernim zagotavljanjem človeških virov in uspešnostjo podjetja. Podjetje RSM Electron Power, inc. je dolgoročno uspešno podjetje, saj si z lastnim razvojem znanja in proizvodov ter prilagajanjem zagotavlja že 35 let stabilnega poslovanja. C&G obstaja 11 let in je zelo uspešno podjetje; lahko bi rekli 'gazela',

ki se je ustalila na določenem nivoju poslovanja in si s svojim prilagajanjem zagotavlja dolgoročno uspešnost. Slovenske železnice pa so javno podjetje, ki v raznih oblikah obstaja že zelo dolgo, vendar pa ne izključno zaradi svoje uspešnosti, temveč zaradi nujnosti železniškega prometa v državi. V primerjavi z drugima dvema družbama so Slovenske železnice kadrovsko neuspešno podjetje, vprašljiv pa je tudi njihov kadrovski management.

2. TRG DELOVNE SILE IN METODE PRIDOBIVANJA DELAVCEV

Trg delovne sile v Združenih državah Amerike in Evropi v zadnjem obdobju sledi razvoju njihovega gospodarstva in je v glavnem odvisen od kulture, socialnega modela in blaginje posamezne države. Zato se trgi delovne sile v Združenih državah Amerike, Evropi in Sloveniji bistveno razlikujejo. Brezposelnost, segmentacija, stratifikacija in preoblikovanje odnosov glede na razmerja politične moči v družbi bistveno oblikujejo specifične razmere na posameznih trgih delovne sile.

Posamezne države oziroma regije rešujejo problem nezadostnega zaposlovanja na različne načine, kar je tudi razvidno iz podatkov o različnih rezultatih tega delovanja.

Bistvena razlika med ZDA in EU se kaže pri ustvarjanju novih delovnih mest v letih od 1960 pa do 1996. V Evropi je za ustvarjanje novih delovnih mest v glavnem skrbel javni sektor. Zaradi drugačnih strateških usmeritev režima pa je v ZDA situacija popolnoma drugačna. Iz vira OECD, 1994 je razvidno, da je bilo v letih med 1976 pa do 1986 v Evropi ustvarjenih 700.000 delovnih mest za populacijo, ki se je povečala za 10 milijonov, v ZDA pa je bilo ustvarjenih 20 milijonov delovnih mest za populacijo, ki se je povečala za 22 milijonov. (Ignjatović 2002:37)

V ZDA je fleksibilni trg delovne sile že dolgo uveljavljen, v Sloveniji pa je trg delovne sile še izrazito nefleksibilen.

RSM

Trg delovne sile za RSM v ZDA je izrazito zunanji, kar pomeni, da podjetje pridobiva kandidate za zaposlitev izključno zunaj podjetja, z oglaševanjem in le redkokdaj prek referenčnih priporočil strokovnjakov ali delavcev s tega področja.

V letih 1990 do 1995 je podjetje zaradi sprememb v vojaški industriji kontinuirano zmanjševalo število zaposlenih in nenehno delalo za izboljšanje produktivnosti podjetja.

Kljub številnemu odpuščanju, vsaj 10% letno, pa je podjetje vedno iskalo nove človeške vire. Ker ni bilo bistvenih zakonskih ovir glede odpuščanja delavcev, je lastnik redno odpuščal bolj ustaljene delavce in najemal nove, ki so bili sposobni hitrejših in večjih sprememb v načinu dela podjetja.

Podjetje RSM je postajalo vse bolj organizacijsko fleksibilno: uvajanje strateškega managementa, just in time koncepta, Total Quality Management-a, nenehnega izboljševanja, skupinskega dela in managerske decentralizacije. Fleksibilnost delovne sile je v bistvu zagotavljal sam trg delovne sile, ki je tudi zakonsko dopuščal hitre zamenjave delavcev. Tako je RSM lahko vpeljal zunanjo ali numerično fleksibilnost kakor tudi funkcionalno fleksibilnost. Vse potrebe po delavcih (tako delavcih z nižjo izobrazbo kakor tudi strokovnjakih) na primarnem in sekundarnem nivoju je podjetje zagotavljalo vedno (le z redkimi izjemami) na zunanjem trgu delovne sile. Ponudba in povpraševanje po delovni sili sta bili uravnoteženi, podjetje pa je vzdrževalo stanje popolne zaposlenosti.

C&G in SŽ

V Sloveniji je trg delovne sile le delno primerljiv z evropskim. Šele v zadnjem času po osamosvojitvi se je ta trg začel razvijati kot v drugih postmodernih razvitih družbah.

"Upravljanje s človeškimi viri je imelo pri nas, podobno kot v drugih socialističnih državah, nekaj pomembnih posebnosti, ki so se pokazale po spremembi političnega sistema po drugi svetovni vojni. Glavna posebnost je bila, da je partija obvladovala ključna mesta tudi v gospodarskem sistemu s tem, da je na vodilna mesta postavljala svoje ljudi in da so za zasedanje pomembnejših mest v podjetjih skrbele partijske celice. Direktorji so bili postavljeni v vlogo političnih funkcionarjev." (Adizes, Svetlik, in dr. 1996:188)

"S spremembo političnega in ekonomskega sistema konec osemdesetih let so društva kadrovske delavcev prišla v krizo in mnoga nehala delovati. Zveza društev kadrovske delavcev se preoblikuje. Podobno krizo so doživele kadrovske službe v podjetjih. Lahko bi trdili, da je njihov položaj tem bolj negotov, čim šibkejša je njihova strokovna osnova. Tem bolj, ker so se podjetja znašla v pogojih grobega delovanja trga in vodstva upravičeno zahtevajo, da vsak zaposleni upraviči stroške, ki jih povzroči podjetju. Kadrovske oziroma personalne službe v podjetjih svojega obstoja ne morejo več upravičevati politično. Vprašanje pa je, ali so ga sposobne upravičiti strokovno." (Adizes, Svetlik, in dr. 1996:189)

Trg delovne sile v Sloveniji je v primerjavi z ZDA še zelo nerazvit. V glavnem ponudba ni usklajena s povpraševanjem, kadrovski management je premalo ali ni vključen v vodenje podjetij, zaposlovanje delavcev pa je tudi zaradi zakonodaje in socialnih ter kulturnih norm za dolgoročno obdobje; to spet onemogoča pretok delovne sile ter s tem povzroča tudi dolgoročno brezposelnost pri nekaterih skupinah. Zato je pri večjih podjetjih v Sloveniji trg delovne sile velikokrat pretežno notranji.

Podjetje C&G zagotavlja svoje človeške vire samo na slovenskem trgu delovne sile. Na sekundarnem nivoju le redko zaposluje, in to samo takrat, kadar delavec zapusti podjetje. Ker pa so vsi zaposleni na sekundarnem nivoju v glavnem na temelju družinskih zvez in poznanstev, te fluktuacije skoraj ni. Na primarnem nivoju pa podjetje ravno tako zelo redko zaposluje strokovnjake prek osebnih zvez in poznanstev in z oglaševanjem na zunanjem trgu. Za to podjetje je trg delovne sile zelo ugoden, saj ponudba daleč presega povpraševanje, zato je jasno, da po modelu trga delovne sile tudi plače zaposlenih niso visoke. Druga stvar pa je pri bonitetah, kjer pa se poznajo določene sorodstvene zveze z vodstvom družbe.

Slovenske železnice so veliko podjetje v lasti države RS in spadajo v javni sektor podjetij. Trg delovne sile v zadnjih letih je izrazito notranji in podjetje le redko zaposluje na zunanjem trgu, ki pa je izključno v Sloveniji. Na sekundarnem nivoju je zaradi 'sanacijskega' programa Nova smer samo odliv delovne sile in ni zaposlovanja. Na primarnem nivoju, predvsem za vodstvena delovna mesta, pa je trg delovne sile notranji in zunanji. Kombinacija zunanjega in notranjega je predvsem za upravo in izvršne direktorje. Za vse druge pa je trg notranji, kjer ne moremo govoriti o zaposlovanju, temveč samo o odlivu delavcev iz podjetja. Služba za kadrovski management sicer obstaja, vendar se ukvarja predvsem z notranjim upravljanjem človeških virov in le redko s pridobivanjem novih zunanjih.

Če primerjam vsa tri podjetja RSM, C&G in SŽ, se jasno potrjujejo že prej navedena dejstva glede različnosti trga delovne sile v Združenih državah Amerike in Evrope oziroma Slovenije. V ameriškem podjetju RSM je konstanten pretok delovne sile, kar se kaže v zelo aktivnem odpuščanju in najemanju novih delavcev, medtem ko vlada v zelo uspešnem slovenskem podjetju C&G pretežno status quo, v Slovenskih železnicah pa prevladuje celo fluktuacija in potencialna fluktuacija..

Bistvene metode pridobivanja delavcev

Kadrovski management pozna različne metode pridobivanja delavcev. Najstarejša in še vedno pogosta je **metoda neformalnega pridobivanja**. To metodo družbe uporabljajo v različnih oblikah, kot na primer: poizvedovanje pri prijateljih, znancih in poslovnih kolegih; previdno prepričevanje oziroma nagovarjanje kandidatov, ki delajo za druge delodajalce; vodstvo družbe zaprosi svoje zaposlene, da obvestijo svoje prijatelje o delovnih mestih in jih priporočijo delodajalcu.

Poznamo tudi metodo **neposrednega javljanja kandidatov**. Pobudniki so iskalci zaposlitve, ki lahko osebno ali pisno poizvedujejo o prostih delovnih mestih pri različnih družbah. V tem primeru družbe oziroma organizacije niso aktivne pri "razglašanju" prostih delovnih mest. Organizacije, ki se ukvarjajo s kadrovskim managementom pa so odprte do samoiniciativnih kandidatov in podatke o takih kandidatih vnašajo v datoteke za primer prostih delovnih mest v bodoče.

Za načrtno pridobivanje kandidatov in še posebej tistih, ki jih primanjkuje, je metoda **stika s šolami**. Oblike take metode so lahko zelo različne: od obiskov študentov v organizaciji do omogočanja prakse v teh družbah, sistematično izbiranje najboljših oziroma najprimernejših dijakov ali študentov, ki jih družba potem obvesti o možnih zaposlitvah, pomoč in sugestije pri študiju in izbiri diplomskih nalog, dodelitev štipendij. To je strokovno precej zahtevna metoda, je pa zelo primerna za pridobivanje svežih moči za najzahtevnejša profesionalna in vodstvena dela.

Primerna metoda za zaposlovanje večjega števila delavcev pa je **uporaba javne službe za zaposlovanje ali urada za delo**. Taka organizacija ima na razpolago obsežne datoteke iskalcev zaposlitve, ki so dobro ažurirane, pokrivajo celo državo, kandidati za zaposlitev pa so večinoma dostopni takoj. Te storitve so ponavadi za delodajalce brezplačne.

Vedno bolj pa se tudi v Sloveniji uveljavljajo **zasebne agencije za zaposlovanje**. V primerjavi z javnimi službami so precej manjše in delodajalcem svoje storitve zaračunajo. Te agencije so včasih tudi specializirane tako, da so nekatere bolj usmerjene v zagotavljanje bolj visoko strokovnih ali vodstvenih kadrov, nekatere pa v bolj raznolike poklice z nižjo formalno izobrazbo. Druge prednosti te metode so, da imajo te agencije zelo profesionalen pristop, imajo na svojem področju zelo dobre podatke, lahko pridobijo že zaposlene delavce, ponujajo tudi popolne kadrovske storitve v zvezi s pridobivanjem novih delavcev za določeno organizacijo. Ta način je najbolj primeren, kadar delodajalci iščejo kandidate s posebnim znanjem za profesionalno in vodstveno delo.

Metoda **oglaševanja v javnih medijih** je zelo razširjena in vsestranska. S to metodo lahko dosežemo veliko kandidatov, z izbiro medija pa lahko izbiramo tudi določeno želeno populacijo, iz katere želimo pridobiti kandidate. (Svetlik, 1998:109-117)

Pri podjetju **RSM Electron Power, inc.** so uporabljali predvsem **metodo oglaševanja v javnih medijih**. Oglaševali so samo v splošnem lokalnem časopisu, ki pa je imel več milijonov bralcev, tako da so s takim oglaševanjem dosegli veliko potencialnih kandidatov. V nasprotju z navodili o videzu in vsebini oglasa, ki jih priporoča literatura na to temo, so bili oglasi tega podjetja zelo neopazni, niso pritegnili pozornosti, in zelo skopi v vsebini. Druga metoda, ki jo podjetje precej manj uporablja, je **metoda neformalnega pridobivanja**. Pri tej metodi je šlo predvsem za dve različici: zaposleni na sekundarnem nivoju obveščajo svoje znance o prostih delovnih mestih in zainteresirane kandidate priporočijo vodstvu; druga oblika pa vsebuje previdno, prijateljsko prepričevanje oziroma nagovarjanje specializiranih strokovnjakov, da bi prestopili iz drugega podjetja v RSM. V zelo redkih primerih je to podjetje uporabljalo **metodo uporabe zasebne agencije za zaposlovanje**. To metodo so le redko uporabili in le, kadar je šlo za primarni nivo visoko strokovnih specialistov na določenem področju. Glede na njihov trg delovne sile so bile vse druge metode pridobivanja kandidatov neprimerne oziroma nepotrebne, saj število kandidatov nikoli ni bilo veliko, vendar vedno zadostno za zagotavljanje potrebnih človeških virov.

Pri podjetju **C&G, d.o.o.** so uporabljali naslednje znane metode:

Metoda neformalnega pridobivanja. C&G so sicer zelo redko na novo zaposlovali in to je bila ena od najpogostejših metod, kakršna se kaže v strukturi zaposlenih. Pri veliki večini zaposlenih je razvidno, da so se z vodstvom oziroma lastniki poznali, še preden je bilo podjetje ustanovljeno in so potem ustanovitelji postopno skladno z rastjo podjetja in potrebami po človeških virih zaposlovali svoje znance. Pozitivna stran takega zaposlovanja je, da je imelo podjetje zelo malo dela z izbiro kandidatov, poleg tega pa so jim bile znane osebnostne lastnosti kandidatov in njihova zanesljivost pri delu.

Poleg že navedene metode je podjetje uporabljalo še **metodo oglaševanja v javnih medijih**. Oglaševali v časopisu Delo. Iz osebnih izkušenj vem, da se je to zgodilo samo dvakrat, in to samo za visoko strokovno delovno mesto vodje projekta. Takih strokovnjakov očitno vodstvo ni poznalo, zato je bila metoda oglaševanja v javnih medijih zelo primerna. Na razpisa se je prijavilo veliko kandidatov in bi lahko uporabili tudi kakšno zasebno agencijo za zaposlovanje, toda očitno je vodstvo zaupalo samo lastnemu izboru in odločitvam.

Slovenske železnice v zadnjih letih na novo zaposlujejo samo na vodstvena delovna mesta. Pri tem podjetje uporablja tri metode. Pri **metodi uporabe zasebne agencije za zaposlovanje** uporabljajo več različnih agencij. Pri tej metodi se dogovorijo z zasebno agencijo, ki nudi te storitve, o karakteristikah kandidata, ki ga podjetje potrebuje. Skupaj določijo veliko osebnostnih in strokovnih lastnosti, potem pa agencija s pregledom vseh svojih datotek o obstoječih kandidatih poizkuša najti nekaj najprimernejših. Te kandidate po navadi agencija pokliče in preveri, če so še vedno zainteresirani za spremembo zaposlitve. V pozitivnih primerih pokličejo kandidate na prvi razgovor. Potem navadno sledi še testiranje in drugi razgovor. Na koncu postopka v večini primerov končajo s tremi primernimi kandidati, ki jih predstavijo vodstvu Slovenskih železnic. Za te vodstvene delavce kadrovska služba na Slovenskih železnicah vodi samo formalen administrativni postopek, o primernosti kandidata pa odloča vodstvo oziroma nadzorni svet (odvisno od nivoja delovnega mesta). Pri kandidatih, ki jih potrjuje nadzorni svet, vodstvo SŽ določi prioriteten vrstni red treh potencialnih kandidatov oziroma se odloči za najprimernejšega. Kandidati potem na seji nadzornega sveta predstavijo svoje poglede in načrte, vodstvo predstavi svoje argumente za določenega kandidata in nadzorni svet se odloči za eno osebo; ta potem prevzame to pomembno delovno mesto. V primeru delovnih mest, ki jih ne potrjuje nadzorni svet, odloča o kandidatih samo vodstvo SŽ. V primeru, da mora v skladu z zakonom podjetje objaviti javni razpis za taka delovna mesta, podjetje objavi razpis v Delu in celotni opisani postopek vzporedno naprej vodi zasebna agencija za zaposlovanje. Agencija po navadi zaračuna naročniku za tako storitev od ene do dveh bruto mesečnih plač delovnega mesta. Ta metoda zagotavlja izbor najprimernejšega kandidata iz vseh pogledov razen političnih, kar pa je tudi edina slaba stran te metode. Pri zamenjavi čisto pri vrhu se zaradi prioritete metode za neformalno pridobivanje kandidatov iz političnih krogov ponavadi menja tudi najožji krog sodelavcev, kar pa ne zagotavlja kadrovskih pogojev za uspešnost podjetja.

Podjetje uporablja tudi **metodo neformalnega pridobivanja** kandidatov za zaposlitev na vodstvenih delovnih mestih. V zadnji letih ta metoda prevladuje in ima prednost pred drugimi metodami. Ker najvišje vodstvo Slovenskih železnic določajo politična gibanja v Sloveniji, je ta metoda pri vodstvenih delovnih mestih kar precej uporabljena. Gre v glavnem za kadrovanje na ta pomembna delovna mesta, pri čemer imajo glavno vlogo vladajoča koalicija oziroma močnejše politične stranke. Pozitivna stran te metode je, da je za Slovenske železnice zelo enostavna in ne predstavlja nobenih bistvenih stroškov, izbor pa je relativno hitro opravljen. Kot sem že omenil, je v teh primerih zaradi neprofesionalnega izbora

primernost kandidata vprašljiva, kar pa se še stopnjuje zaradi velikosti poslovnega sistema Slovenskih železnic in globalizacije transportnega trga.

3. IZBIRANJE KANDIDATOV

Izbirni proces, ki naj bi določil najprimernejšega kandidata za določeno delovno mesto, je dvosmerni proces med organizacijo in posameznikom. Podjetje, ki je s svojo metodo pridobivanja delavcev zagotovilo interes kandidatov, da so se odzvali, mora v svojem izbirnem procesu še naprej motivirati kandidate. Ker je to dvosmerni proces, organizacija izbira med kandidati, prav tako pa se kandidati v tem procesu odločajo za delo v tej organizaciji. Na splošno velja načelo, da za čimbolj zahtevno delovno mesto gre, tembolj se mora organizacija posvetiti izbiri najprimernejšega kandidata. Različna podjetja uporabljajo različne metode izbirnega postopka, pri vseh pa je bistveno, da so faze izbirnega postopka v obliki vedno gostejših sit. (Svetlik 1998:117-146) Pri bolj zahtevnih delovnih mestih podjetja uporabljajo več faz izbirnega postopka. Splošni izbirni postopek tako vsebuje vse ali nekaj naslednjih elementov oziroma metod v poljubnem zaporedju:

1. prijave, dokazila, priporočila
2. formular za prijavo
3. testi
4. intervjuji
5. zdravniški pregled
6. predstavitev kandidata
7. dodatni posebni testi ali reševanje nalog
8. končna izbira.

Pri kandidatih za bolj pomembna ali ključna delovna mesta podjetja uporabijo posebno zaporedje ali pa kakšno od navedenih metod večkrat. Zato imajo uspešnejša podjetja različne izbirne postopke prilagojene izbiri za različno pomembna delovna mesta.

Izbirni proces pri **RSM** Electron Power, inc.

Pri tem podjetju so uporabljali predvsem dve različici izbirnega postopka in zaporedja metod. Za vodilne delavce: to so bili vsi z univerzitetno izobrazbo - del managementa, oziroma so odločali na svojem področju dela in soodločali v različnih skupinah - je podjetje uporabljalo

precej bolj kompleksno izbirno metodo. Pri drugih delavcih (delavci, plačani po urah) pa je bila izbirna metoda poenostavljena.

Izbirna metoda za delavce plačane po urah je vsebovala:

1. prijavo
2. formular za prijavo
3. intervju s kadrovskim managerjem
4. enostavni test pri zunanji zasebni agenciji
5. intervju s predsednikom in neposrednim vodjem potencialnega kandidata
6. končno izbiro.

Pri tem poenostavljenem izbirnem procesu je prijava navadno vsebovala skopo izraženo željo po zaposlitvi in nekaj osebnih podatkov o izobrazbi, dosedanji zaposlitvi in referencah. Kadrovski manager je naredil prvi izbor in poklical na razgovor nekaj kandidatov, ki so morali najprej izpolniti za ta nivo prirejeni formular za prijavo, ki je bil na voljo v angleščini in španščini (zakonsko določeno). Sledil je pogovor s kadrovskim managerjem in pogojno ustrezne so napotili na testiranje pri zasebni agenciji, ki je opravljala različne teste za RSM. Po najožjem izboru glede na teste so bili kandidati povabljeni na razgovor s predsednikom in neposrednim vodjem, ki sta še isti dan potem dokončno izbrala najprimernejšega kandidata.

Izbirna metoda za delavce v managementu pa je bila precej bolj kompleksna in je vsebovala:

1. prijavo
2. formular za prijavo
3. intervju s kadrovskim managerjem
4. štiriurno vsestransko testiranje pri zunanji zasebni agenciji
5. intervju s predsednikom in kadrovskim managerjem
6. intervju s predsednikom, neposrednim vodjem in vodji oddelkov, s katerimi naj bi bodoči zaposleni sodeloval
7. ocenjevanje sposobnosti za reševanje konkretnih problemov v poslovnem procesu
8. končno izbiro.

Pisna prijava je morala vsebovati osebne podatke, kandidatovo utemeljitev, da je primeren za tako delovno mesto, in poslovni življenjepis. Po prvem izboru kadrovskega managerja, ki je

povabil kandidate na razgovor, je kandidat izpolnil formular za prijavo in opravil intervju s kadrovskim managerjem. Po nadaljnjem izboru na osnovi intervjuja je bil kandidat napoten na izčrpno testiranje. Po pogovoru s predsednikom in kadrovskim managerjem so nadalje izbrani kandidati dobili gradivo o poslovni politiki in načinu dela in mišljenja v podjetju. V tej fazi postopka so bili v izboru samo še trije kandidati. Sledil je še intervju, v katerem so poleg predsednika sodelovali še neposredni vodja in pa vodje oddelkov, s katerimi naj bi bodoči zaposleni tesno sodeloval. Kandidata so spraševali vse mogoče: od referenc, prejšnje zaposlitve, poslovne politike do tehničnih problemov na njihovem področju. Sledile so pisne končne ocene in obvestilo kandidatu, v katerem so izrazili končno ponudbo in ponovno vprašali, če se želi zaposliti glede na njihove ponujene pogoje.

Izbirni proces pri **C&G**, d.o.o.

Metode izbirnega procesa pri tem podjetju so precej bolj enostavne kot pri RSM. Pri uporabi metode neformalnega pridobivanja delavcev izbirne metode praktično ni bilo. Uporabljali so samo metodo intervjuja z direktorjem in ker je bila končna izbira opravljena, še preden so povabili kandidata na intervju, je ta razgovor vseboval že določena navodila za delo.

Pri redko uporabljeni metodi oglaševanja v javnih medijih pa je izbirni postopek vseboval naslednje:

1. prijavo, dokazila
2. 1. intervju
3. 2. intervju
4. končna izbira in razgovor

Oglaševanje podjetja v Delu je doživelo velik odziv. Prijavljalo se je več kot sto kandidatov za eno delovno mesto. Tehnični direktor – član vodstva je dobil nalogo, da izvede izbor. Ker je šlo pri tej metodi oglaševanja v javnih medijih vedno samo za strokovne delavce s tehnično univerzitetno izobrazbo, je bil njihov neposredno nadrejeni tehnični direktor. Glede na zahtevane pogoje razpisa in na vsebino prijav je naredil izbor okoli 10 kandidatov in z njimi tudi opravil razgovore. Na osnovi teh intervjujev je izbral 3 kandidate, in jih predlagal direktorju. S temi kandidati je opravil intervju direktor podjetja, končni izbor pa je izvedel direktor s sodelovanjem drugih treh članov vodstva. Sledil je še končni pogovor z izbranim

kandidatom, v katerem sta se obe strani opredelili glede zaposlitve in dogovorili o vseh podrobnosti delovnega mesta.

Izbirni proces pri **Slovenskih železnica**

Kot sem že omenil, Slovenske železnice zaposlujejo v glavnem samo na vodstvena delovna mesta, zato se bom osredotočil na izbirni postopek vodstvenih delavcev.

Pri metodi zasebne agencije za zaposlovanje je zaporedje izbirnega postopka :

1. poziv agencije ustreznim kandidatom, ki jih ima agencija v evidenci, in ugotavljanje interesa za določeno vodstveno pozicijo
2. povabilo kandidatom, da pošljejo prijavo s poslovnim življenjepisom
3. formular za prijavo
4. prvi intervju pri agenciji
5. testi
6. drugi intervju pri agenciji
7. ožji izbor treh kandidatov, ki jih agencija predlaga
8. prvi intervju z direktorjem v podjetju
9. drugi intervju z direktorjem v podjetju
10. direktorjeva končna izbira in predlog nadzornemu svetu
11. kandidat se predstavi s svojim programom dela na seji nadzornega sveta
12. nadzorni svet odloča o primernosti kandidata
13. obvestilo kandidatu in urejanje formalne dokumentacije

Ta metoda je zelo zapletena, vendar pa gre tu za delovna mesta uprave ali tega nivoja vodstva. Pri tem agencija opravi celotni postopek iskanja potencialnih in izločanja neprimernih kandidatov. Agencija pripravi za podjetje samo tri kandidate, ki pa so vsi enako primerni za prosto vodstveno delovno mesto. S tremi kandidati opravi še dva razgovora direktor, ki pa ugotavlja predvsem primernost osebnostnih lastnosti za njegov način dela. S tem hoče vodstvo zagotoviti osebo, ki bo karakterni primerna in bo najlažje sodelovala v najožjem timu vodstvenih sodelavcev. Direktor odloči, s katerim kandidatom bo sodelovanje najboljše, in tega kandidata predlaga v potrditev nadzornemu svetu. Na seji se morajo s svojim programom dela predstaviti vsi trije zainteresirani kandidati in nadzorni svet potem na direktorjev predlog sprejema odločitve v zvezi z imenovanjem na to vodstveno delovno

mesto. Kandidate obvestijo o sklepu nadzornega sveta in z izbranim začnejo formalno urejati zaposlitveno dokumentacijo.

Izbirni proces pri metodi neformalnega pridobivanja v kombinaciji z metodo oglaševanja v javnih medijih vsebuje:

1. izbor glede na metodo neformalnega pridobivanja
2. intervju in končni izbor
3. oglaševanje v javnih medijih
4. prijave, dokazila
5. obvestila o izbiri

Ta proces se po navadi nekoliko spreminja glede na trenutno upravo družbe, v zadnjem času pa poteka po navedenem vrstnem redu. Pri izbiri izvršnih direktorjev družbe se učinkovito uporablja metoda neformalnega pridobivanja, metoda oglaševanja v javnih medijih pa služi samo kot orodje za podkrepitev primarne metode neformalnega pridobivanja. Ta izbirni proces se uporablja samo za vodstvena delovna mesta ko kandidate izbira in potrjuje izključno samo uprava družbe in pri tem nima vloge nadzorni svet. Uprava družbe oziroma direktor opravi izbor za ta delovna mesta iz vrst kandidatov posebnih poznanstev ali političnih zvez. Sledi intervju z direktorjem, ko se določijo vsi pomembni elementi tega delovnega mesta. Po izbiri družba objavi oglas v javnih medijih. Nadaljnji postopek vsebuje prijave z dokazili o izpolnjevanju pogojev. Po poteku roka za prijave (navadno 8 dni) kadrovska služba pregleda vse prijave in izloči nepopolne. Glede na predhodne dogovore pri neformalnem pridobivanju se določijo datumi končne izbire posameznih kandidatov in kadrovska služba prične formalno usklajevati zaposlitveno dokumentacijo za izbrane kandidate. Glede na termine začetka dela izbranih kandidatov kadrovska služba ustrezno razpošlje obvestila vsem neizbranim kandidatom, ki so izpolnjevali pogoje.

Ta način učinkovito in enostavno zapolni vodstvena delovna mesta, pri izbirnem postopku pa ima kadrovska služba minimalno vlogo, zato v teh primerih ne moremo govoriti o profesionalnem kadrovskem managementu. V teh primerih je kadrovska služba, ki naj bi se ukvarjala s kadrovskim managementom izključena iz izbirnega procesa, ta proces pa lahko vodi do klike v organizaciji. S tem načinom nastajajo zaprti krogi in vodstvo tako izraža neke vrste samozadostnost pri odločanju, kot da ne potrebuje nikakršnih sugestij s širšega trga delovne sile.

4. TESTI

Testi in metode merjenja sposobnosti kandidatov in njihovih osebnostnih lastnosti so po strokovnih mnenjih objektivna in standardizirana merila za pomoč kadrovskemu managementu. Rezultati testov naj bi bili povezani z uspešnostjo na delovnem mestu, vendar pa testom veliko ljudi nasprotuje, ker so rezultati lahko nepravilno uporabljeni ali pa se lahko zlorabijo predpisi o varovanju osebnih podatkov. Rezultati testov so v večini lahko odraz kandidatovih sposobnosti ali osebnostnih lastnosti, vendar pa to ni nujno. Ker obstaja velika verjetnost, da rezultati katerihkoli testov niso pravilni odraz kandidatovih sposobnosti in ker obstaja možnost neprimerne oziroma nepravilne uporabe le-teh, je tako testiranje lahko zelo kočljiva tema pri postopkih izbiranja kandidatov za zaposlitev.

Ne glede na to pa iz osebnih izkušenj ugotavljam, da se različno testiranje za izbiro kandidatov v kadrovskem managementu redno uporablja.

Pri podjetju **RSM** so za pridobivanje informacij o kandidatih za zaposlitev v managementu podjetja uporabljali individualne teste. Po prvem formalnem intervjuju pri kadrovskem managerju je primerni kandidat pri zunanji zasebni agenciji moral opraviti še vrsto individualnih testov, ki so vključevali psihološke teste, kot so: inteligenčni test, test ustvarjalnih sposobnosti, test sposobnosti izražanja, test numerične sposobnosti, test osebnosti in test interesov. Čeprav je bilo to testiranje individualno, so uporabljali tudi test odločanja, pri čemer je bil kandidat seznanjen z več problemi v podjetju, potem pa se je moral na hitro odločati in zapisati svoje odločitve. Vsi ti testi so imeli poudarek na ugotavljanju socialnih spretnosti, intelektualnih spretnosti in stališč; podjetje se je namreč zelo zanimalo za poštenost, avtoritarnost, zanesljivost, razne predsodke in lojalnost do podjetja. Nekateri testi, ki so merili sposobnost odločanja, so bili tudi časovno omejeni. Ko je bil kandidat sprejet na delovno mesto, pa je bil uporabljen še situacijski test 3-mesečnega poskusnega dela.

Testiranje kandidatov pri RSM se je izkazalo za učinkovito, saj so rezultati omogočili vodstvu dodatno primerjavo med različnimi kandidati, vpogled v osebnostne lastnosti in lastnosti odločanja kandidatov ter s tem povečali verjetnost za pravilno odločitev.

Podjetje **C&G** ni uporabljalo nobenih skupinskih ali individualnih testov v smisli preverjanja katerihkoli sposobnosti ali osebnostnih lastnosti. Edini test je bilo 3-mesečno poskusno delo, preden je bil kandidat zaposlen za nedoločen čas. Ker niso uporabljali testov, podjetje tudi ni imelo nobenih objektivnih podatkov o osebnostnih lastnostih kandidatov, preden so začeli poskusno delo.

Pri **Slovenskih železnicah** pa je pri metodi pridobivanja vodstvenih delavcev z uporabo agencije za zaposlovanje ta zunanja agencija opravila kratek individualni test kandidatov. Uporabljali so samo test osebnosti in test interesov, s katerima so ugotavljali predvsem primernost kandidata za določeno delovno mesto.

Že zaposleni nekateri vodstveni delavci pa so bili pozvani, da opravijo tudi dodatni test, ki ga je vodila zunanja agencija za zaposlovanje; test je bil v obliki intervjuja, ki ga je izvajal danski sodelavec zunanje agencije v angleškem jeziku. Ugotavljali so v glavnem primernost vodstvenih delavcev za njihova delovna mesta – predvsem intelektualne spretnosti, osebna stališča in managerske sposobnosti. Tak intervju je trajal približno eno uro za posameznika, rezultati po navadi niso bili dostopni testiranim delavcem, hrani jih kadrovska služba, pregledal pa jih je večinoma samo direktor. Rezultati vsebujejo predvsem ocene primernosti raznih vodstvenih delavcev za določena mesta in ocene možnosti za uporabo teh delavcev za druga vodstvena delovna mesta. Dodatni rezultat je bil še seznam in rang vseh, ki so primerni za vodstvo družbe.

Krajši test, omenjen pri agenciji za zaposlovanje, omogoča agenciji samo potrditev primernosti izbranih kandidatov za določeno delovno mesto oziroma področje dela, direktor pa si je pri uporabi druge zunanje agencije in z uporabo strokovnjaka za presojanje že zaposlenih v svojem timu omogočil seznam in rang vseh najožjih sodelavcev, ki bi bili najprimernejši za napredovanje.

5. INTERVJUJI

Zaposlitveni intervju je sistematično voden pogovor iskalca delavca (delodajalca ali agencije za zaposlovanje) in kandidata za določeno delovno mesto. Med vsemi metodami za izbiro je intervju najbolj uporabljena metoda. Pri uporabi intervjuja naj bi iskalec delavca ugotavljal usposobljenost in primernost kandidata za določeno delovno mesto, kandidat pa naj bi pridobil čimveč pozitivnih informacij o podjetju. (Svetlik 1998:127-139). Pri tem oba poskušata ugotoviti primernost kandidata in podjetja za uspešno skupno sodelovanje, obenem pa se v primeru skupnih interesov dogovorita o potankostih delovnega mesta ter pričakovanjih obeh.

Pri **RSM** so pri prvem intervjuju uporabljali strukturiran individualni intervju. Kadrovski manager je v glavnem navajal vnaprej pripravljena vprašanja in z njimi ugotavljal primernost kandidata za nadaljnjo obravnavo ter hkrati pojasnjeval morebitna kandidatova vprašanja.

Po testiranju je sledil drugi intervju s predsednikom in kadrovskim managerjem, ki pa ni bil strukturiran in je bil predvsem spoznavni intervju s predsednikom, ki je odločil glede nadaljnje obravnave kandidata. Zadnji (tretji) intervju je bil panelni, poleg predsednika so sodelovali vsi vodje oddelkov, s katerimi naj bi kandidat v bodoče deloval. To je bil strukturiran intervju, v njem so imeli vsi vnaprej zapisana vprašanja. V prvem delu je bilo približno 25 vprašanj, ki so bila formulirana tako, da so vsi navzoči lahko ocenjevali odgovore na obrazcu. Zadnji del intervjuja je bil problemski. Kandidatu so bili predstavljeni določeni problemi v podjetju, pri čemer je moral kandidat poskušati najti primerno rešitev. Največkrat so bili to problemi tehnične narave, za katere tudi v podjetju še nihče ni vedel ugodne rešitve.

Tak sistem intervjujev je zagotovil detajlno preverjanje kandidatov, hkrati pa zagotavljal samo najbolj motivirane in ustvarjalne kandidate. Pri zadnjem strukturiranem intervjuju je kadrovski manager lahko zbral ocene vseh navzočih, jih združil ter vse iz panela obvestil o primerjavi med kandidati.

Pri **C&G** so uporabljali nestrukturiran individualni intervju, ki je trajal približno eno uro. Tehnični direktor se je pogovarjal s kandidatom predvsem o kandidatovih delovnih izkušnjah in kariernih ciljih ter predstavil svoje podjetje ter način poslovanja. Pri tem je poskušal pridobiti čimveč informacij o strokovnosti in osebnih lastnostih kandidata. Zabeležil si je nekaj pomembnih podrobnosti in se na osnovi tega potem odločil za tri finaliste.

Drugi oziroma finalni in prav tako nestrukturirani individualni intervju je opravil direktor. Pri tem je šlo predvsem za osebnostne lastnosti in dogovor o obojestranskih pričakovanjih ter podrobnostih glede plače in bonitet.

Pri **Slovenskih železnica**h je intervjuje za vodstvene delavce opravljala samo direktor. To so bili individualni nestrukturirani intervjuji, pri katerih je direktor v glavnem predstavljal svojo strategijo vodenja in ugotavljal osebnostne lastnosti oziroma osebnostno ustreznost kandidata za delo v najožjem timu. Pri tem lahko omenim še predstavitev kandidata na nadzornem svetu, ki je v drugem delu vsebovala tudi panelni intervju. V panelu je bil celoten nadzorni svet, vsi pomočniki direktorja in direktor (okoli 16 ljudi). Ta intervju je bil v glavnem nestrukturiran z izjemo članov nadzornega sveta iz vrst sindikata delavcev, ki so imeli nekaj vnaprej pripravljenih vprašanj, ki so bila v obliki stresnega intervjuja.

Tak način panelnega intervjuja v kombinaciji s stresnim intervjujem je bil za kandidata izredno obremenilen, nadzorni svet pa je ocenjeval samo kandidatove odgovore. Zaradi

narave takega panelnega intervjuja so bili uspešni v smislu stresnih situacij samo najmočnejši kandidati.

6. KONČNA IZBIRA IN UVAJANJE DELAVCEV

Končna izbira primerne delavca naj bi vsebovala vse v izbirnem postopku pridobljene informacije. Pri tem je potrebno analizirati vse nujne, želene in nezaželene lastnosti in med seboj primerjati kandidate. Pomembno je, da se podjetje čimbolj objektivno odloča, zato je izbirni postopek, s katerim podjetje pridobi informacije, na osnovi katerih izbere delavca, zelo pomemben.

RSM

Pri tem podjetju je končna izbira temeljila na obsežnih zbranih objektivnih informacijah ter osebnih ocenah predsednika in vključenih vodij. Podjetje je zelo sistematično, natančno in korektno izvajalo končno izbiro.

Pri uvajanju novih delavcev so prav tako uporabljali učinkovit sistem socializacije in sprejema. Že v zaključni fazi izbirnega postopka je kandidat prejel gradivo o politiki in načinu poslovanja podjetja ter odnosih med sodelavci in oddelki. Ob začetku dela za podjetje pa je bil delavec tudi natančno seznanjen s svojimi nalogami ter odgovornostjo za svoje delo. Vključen je bil tudi v sistem notranjega usposabljanja. Nosilci uvajanja novega delavca so bili vodje posameznih oddelkov in za pomembnejša delovna mesta tudi sam predsednik. Po uspešnem preizkusnem obdobju je bil novinec sprejet kot polnovredni član organizacije in je prejel tudi povišanje plače. Rezultat take vrste izbire in uvajanja se kaže v uspešnem zaposlovanju zanesljivih strokovnjakov z izredno redkimi izjemami.

C&G je opravljalo končno izbiro na podlagi osebnih ocen tehničnega direktorja in glavnega direktorja. Uvajanje novih delavcev ni bilo sistemsko določeno in je temeljilo predvsem na samoiniciativnosti vsakega novega delavca.

Pri njih so bistveno vlogo imela neformalna poznanstva; če pa teh ni bilo, so bile glede na nestrukturiran in osebni pristop k izbiranju kandidatov in njihovem uvajanju končne izbire nezanesljive.

Slovenske železnice so si z uporabo agencij za zaposlovanje zagotovile precej profesionalen način za izbiro kandidatov. Na intervju z direktorjem so prišli res samo ustrezni kandidati.

Zato je na končni izbor, ki ga je opravil direktor, vplivala samo še njegova osebna ocena, koliko se bo kandidat uspešno vključil v najožji vodstveni tim. Pri metodi neformalnega pridobivanja prav tako končni izbor opravi direktor s to razliko, da nihče sistematsko ne preverja profesionalne in strokovne ustreznosti kandidata. Ključno vlogo ima tudi nadzorni svet, ki lahko potrdi ali zavrne izbranega kandidata. Uvajanje takih novih delavcev ni sistemsko določeno in je odvisno predvsem od volje direktorja, samoiniciativnosti in odgovornosti novega vodstvenega delavca.

Zaradi neformalnega pridobivanja in nezanesljivega uvajanja delavcev so velikokrat rezultati takega kadrovskega managementa nepredvidljivi.

7. ZAKLJUČEK (kadrovski vidik)

Analiziral sem različne oblike pridobivanja kadrovskih virov v treh različnih podjetjih in glede na rezultate opažanj lahko zaključim, da primernost metod in različni načini pridobivanja človeških virov pomembno vplivajo na uspešnost posameznih podjetij.

Pri podjetju **RSM** imajo izdelan učinkovit ter v veliki meri primeren sistem pridobivanja in uvajanja novih delavcev. Zaradi za naše poglede precej krutih tržnih razmer, ko se mora tako podjetje brez premora nenehno prilagajati in izboljševati, je njihov sistem konstantnega pretoka delovne sile primeren. Za ameriški trg delovne sile in tržne razmere, v katerih deluje to podjetje, jim tak sistem omogoča potrebno ustvarjalnost in inovativnost, s katero si zagotavljajo nujen razvoj in zato dolgoročno uspešno delovanje.

C&G nima nikakršnega izdelanega sistema pridobivanja novih delavcev. Metoda oglaševanja, s katero v zadnjih letih pridobivajo nove delavce, in še posebej neizdelan sistem izbire in uvajanja jim ne omogoča zelo uspešnega pridobivanja novih strokovnjakov. Nekaj jih je celo zapustilo to organizacijo. Podjetje dolgoročno nima učinkovitega upravljanja s človeškimi viri, posluje uspešno, vendar pa poslovni rezultati že 4 leta ostajajo na približno enakem nivoju.

Pri **Slovenskih železnicah** pa neustreznost upravljanja z vodstvenimi človeškimi viri dokazujejo različna dejstva. Z vsakim nastopom novega direktorja se zamenjajo skoraj vsi ključni vodstveni kadri in po določenem času spet nastopijo nekateri prejšnji. Podjetje se stalno na novo reorganizira, s tem da se nobena reorganizacija nikoli ne uspe popolnoma

zaključiti. Vsako novo vodstvo ima drugačne ideje o sanaciji podjetja. Poslovanje podjetja je precej konstantno, finančni rezultati nihajo odvisno od prikaza rezultatov trenutnega vodstva. Finančni rezultati so v glavnem negativni in podjetje ne dosega primerne konstantne rasti. Vse to kaže na neprimerne kadrovske strukture v podjetju, ki si v kratkih časovnih obdobjih niso enotne glede načina poslovanja podjetja. Vse to je delno tudi posledica uveljavljenih metod pridobivanja vodstvenih delavcev, ki ne zagotavljajo dolgoročne enotnosti in uspešne strategije podjetja.

3.1.4 Ekonomski vidik

Analiza delovanja organizacije z ekonomskega vidika predstavlja opredelitev in preučevanje poslovnega okolja v smislu makroekonomije in mikroekonomije.

Makroekonomska politika izbranega okolja vsebuje zagotavljanje stabilnosti cen, spodbujanje investicij, uravnavanje menjalnega tečaja, vodenje fiskalne politike, zmanjševanje nezaposlenosti in ublažitev zunanjih šokov. Jaklič, M. (2002)

Mikroekonomski vidik pa se predvsem pogloblja v poslovanje določenega podjetja v svojem poslovnem okolju in zajema vse elemente vodenja in delovanja podjetja.

1. Analiza širšega zunanjega okolja (Pest analiza)
2. Analiza in odnos do panožnega okolja (Porterjev model)
3. Odnos do institucij kot vzorcev obnašanja
4. Odnos do državne politike
5. Ravnanje z interesnimi skupinami

3.1.4.1 Analiza širšega zunanjega okolja

Širše zunanje okolje vključuje splošne spremenljivke, ki običajno na podjetje vplivajo posredno in dolgoročno. Uporabil sem Pest analizo in proučeval politično-pravne, ekonomske, sociološko-kulturne in tehnološke smernice in dogajanja, ki vplivajo na poslovni uspeh organizacije.

Vprašanja so naslednja:

- Kateri elementi iz širšega poslovnega okolja vplivajo na dogajanje v ožjem poslovnem okolju organizacije?

- Kateri od elementov širšega poslovnega okolja so najpomembnejši danes in kateri bodo v prihodnosti?

Pest analiza splošnih elementov vpliva na podjetja (za vsa tri podjetja)

<p>Politično pravni elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zakonodaja za varovanje konkurence • zakoni in standardi zaščite okolja • davčna politika • zunanjetrgovinska regulativa • delovna zakonodaja • stabilnost vlade 	<p>Ekonomski elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • trendi v BDP, splošni ravni cen in zaposlenosti (tudi razpoložljiv dohodek prebivalcev, poslovni cikli) • makroekonomska politika • mikroekonomska politika (industrijska politika, financiranje,..)
<p>Socio-kulturni elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • populacijska gibanja • delitev dohodka, potrošništvo • družbena mobilnost • spremembe v življenjskem stilu • odnos do dela in prostega časa (tudi siva ekonomija, status in vloga managerjev) • izobraženost 	<p>Tehnološki elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • razvojno-raziskovalna politika (tehnološka politika) • odnos vlade in gospodarstva do tehnologije • nova odkritja • hitrost prenosa tehnologije • hitrost zastarevanja tehnologije

Politično pravni elementi

RSM

V ZDA imajo uveljavljene zakone, ki urejujejo področja nelojalne konkurence in pojava monopolnih položajev podjetij na trgu.

Prav tako so že dolgo v veljavi zakoni in uredbe za zaščito okolja, vendar pa ti niso enaki za vse države ZDA. Kljub temu so ti zakoni zelo zahtevni²⁷ za izvajanje in strogi glede sankcij kršiteljev.

Davčna politika je bila za vse take korporacije enaka in v primerjavi s Slovenijo ugodnejša, saj je davčna stopnja veliko nižja od 20%. Res pa je, da se je skoraj nemogoče izogniti davkom na dobiček oziroma se to ne izplača.

²⁷ Pri RSM se je pojavil primer prestrogega okoljskega zakona: pitna voda iz vodovodne napeljave ni bila ustrezne kakovosti za izpust v odtočno kanalizacijo podjetja.

Zunanjetrgovinska regulativa ni veliko vplivala na poslovanje RSM, saj je podjetje v veliki večini poslovalo samo z domačimi podjetji. Primer je nekaj izjem na nabavni in prodajni strani. Nekatere posebne keramične materiale, kot na primer AIN, je podjetje kupovalo tudi v Angliji, nekaj izdelkov pa so prodali tudi v Francijo in Anglijo v zvezi s programom evropske unije Airbus.

Delovna zakonodaja je v ZDA v primerjavi s Slovenijo precej liberalna. Zakoni dovoljujejo več gibanj na trgu delovne sile, zato je ta zakonodaja za podjetja in zaposlene dokaj ugodna. Podjetjem zagotavlja več svobode pri odločanju, zaposleni lažje najdejo novo zaposlitev, zakon pa jih varuje pred določenimi neprimernimi, diskriminatornimi ali drugače škodljivimi vplivi kadrovske neprimernih ukrepov podjetij.

Vlada v ZDA je stabilna, prav tako pa zakonodaja in ta element ne predstavlja nikakršnih zapletov pri poslovanju podjetja RSM.

C&G

Slovenska zakonodaja je na tem področju še nekoliko nedodelana. Nekaj pravil na področju varovanja konkurence je v veljavi, področje monopolnega položaja pa na trgu še ni urejeno.

Predpisi v zvezi z zaščito okolja so precej razviti in ravno te je podjetje C&G tudi uporabilo za razvoj programa odvoza nevarnih odpadkov v tujino.²⁸

Davčna politika je v Sloveniji še v razvoju in jo večina podjetij učinkovito uporablja. C&G je s svojim ustvarjalnim načinom upravljanja s financami podjetja bistveno ublažilo svoje davčne obveznosti do države.

Zunanjetrgovinsko poslovanje ni bilo ovirano, saj se je Slovenija približevala EU, sedaj pa je že članica in predpisi zunanjetrgovinskega poslovanja niso predstavljali kakšnih posebnih ovir niti ne ugodnosti za C&G in njihovo uspešnost.

V Sloveniji je bistven Zakon o delovnih razmerjih, ki pa ni bistveno vplival na uspešnost tega podjetja, saj so bili vsi zaposleni dobro preverjeni kadri in podjetju ni bilo potrebno reševati nobenih problemov v zvezi z delovno zakonodajo, saj so bili vsi dogovori na osebnem nivoju z direktorjem.

Stabilnost naše vlade je nekoliko vplivala na poslovanje, saj se navadno ob zamenjavah vlade menjajo tudi ključni ljudje v javnih podjetjih, kot so Eles in druga elektroenergetska podjetja.

²⁸ Program izvoza PCB ja in kontaminiranih izdelkov v Francijo. C&G je izdelal popoln seznam vseh podjetij v Sloveniji, ki so imeli PCB, ali izdelke, ki so vsebovali PCB. Pridobili so si dovoljenje za izvoz tega materiala, se usposobili in navezali poslovne stike s podjetjem v Franciji, ki te odpadke uničuje. Redno so obveščali potencialne stranke o izvoznih akcijah PCB in s tem pridobili nekaj dodatnega prihodka k svoji sicer nekoliko drugačni elektroenergetski dejavnosti.

Pri takih spremembah je podjetje moralo dokaj hitro vzpostaviti ugodne poslovne stike z novimi direktorji teh podjetij, da bi obdržalo svoj položaj v svojem poslovnem okolju.

Slovenske železnice

Glede železniškega prometa imajo SŽ na slovenskem trgu monopolni položaj, ki pa se bo počasi spremenil zaradi evropske zakonodaje, ki omogoča dostop do javne infrastrukture tudi drugim železniškim prevoznikom.

Zakoni v zvezi z zaščito okolja so v skladu z evropsko zakonodajo in jih SŽ upoštevajo, poleg tega pa imajo SŽ tudi uveljavljen sistem varovanja okolja v skladu z ISO14000.

Davčna politika je za SŽ nekoliko drugačna kot pa za podjetja v privatni lasti. Ker je lastnik RS in skupščino podjetja predstavlja vlada RS, je navadno davčna politika do SŽ v skladu z interesi vlade, kar pa ni vedno kontinuiteta. Ker se finančna sredstva prelivajo iz državnega proračuna in nazaj, je davčna politika do SŽ velikokrat negotova in so finančni učinki znani šele, ko je odobren proračun RS.

Zunanjetrgovinsko poslovanje ni ovirano, ovirano pa je opravljanje storitev prevozov v drugih državah, ker imajo te države kljub evropski zakonodaji omejevalne predpise glede tujih železniških prevoznikov.

Delovna zakonodaja vključuje zakon o delovnih razmerjih in kolektivno pogodbo za Slovenske železnice. Ker so v SŽ sindikati precej močni, je kolektivna pogodba za SŽ relativno socialno usmerjena.

Stabilnost vlade bistveno vpliva na poslovanje SŽ. Ob zamenjavah vlade se obvezno zamenja uprava z generalnim direktorjem, kar pa povzroči tudi kadrovske spremembe pri izvršnih direktorjih in njihovih pomočnikih. Zamenjava vlade prinese tudi drugačne finančne in razvojne usmeritve.

Ekonomski elementi

RSM

V letih od 1990 do 1995 so bili trendi ZDA v BDP rahlo pozitivni, brez večjih nihanj, kot jih poznamo v Sloveniji. Nihanja splošnih ravni cen in zaposlenosti so bila v primerjavi s Slovenijo tam zanemarljiva.

Na področju makroekonomske politike pa so bile velike spremembe. S padcem vzhodnega bloka se je spremenila politika vlaganja v ameriški vojaški obrambni sistem.

Na področju panožne industrije (vojaška obrambna industrija) pa so se pojavile velike spremembe: drastično zmanjšanje proračunskih sredstev v ta namen.

C&G

Trendi v BDP v letih:

1997: 3110075 mio SIT

1998: 3464889 mio SIT

1999: 3874720 mio SIT

kažejo na približno 5,2% do 5,6% letno rast, ki jo lahko ocenim kot zmerno. Indeksi cen na skupni letni ravni so bili:

1997: 108,4

1998: 107,9

1999: 106,1

To predstavlja zmerno ugoden trend zmanjševanja.²⁹ Ekonomski trendi v RS so bili za C&G ugodni, vendar pa je bila poslovna rast podjetja bistveno višja od splošne. Rast je bila odvisna predvsem od položaja tega podjetja na dokaj zaprtem elektroenergetskem trgu in tržnih metod vodstva podjetja, ki so kljub nihanjem razpoložljivih proračunskih sredstev za investicije v energetiki uspeli zadržati svoj trend poslovne rasti.

SŽ

Trendi v BDP. Projekcije osnovnih makroekonomskih kazalcev, ki jih je pripravil UMAR na podlagi Strategije gospodarskega razvoja Slovenije do leta 2008, kažejo na zmerno pospešitev že sedaj precej dinamične gospodarske rasti, ki naj bi omogočila dolgoročno približevanje povprečni razvitosti EU in s tem integracijo Slovenije kot enakovredne članice. Rast naj bi slonela na kvalitativnih spremembah, kar je razvidno iz večjega pomena investiranja, izobraževanja, telekomunikacij, zunanje menjave in tujih neposrednih naložb. Pospešena vlaganja v človeški dejavnik, raziskave in tehnološki razvoj ter v razvoj informacijsko-komunikacijske infrastrukture in novih storitev se bodo neposredno odražala tudi v rasti sektorjev, kot so: promet, zveze, poslovne storitve in izobraževanje. Gospodarska rast naj bi bila neposredno povezana z novimi poslovnimi investicijami.

²⁹ UMAR na svojih internetnih spletnih straneh objavlja raznovrstne statistične podatke, med njimi tudi nekatere ekonomske kazalce, kot so BDP in indeksi rasti cen izdelkov in storitev.

Če upoštevamo trajnostni razvoj, bo inflacija padla na evropsko raven s postopnim ukinjanjem javnofinančnega primanjkljaja. Temeljni cilj na področju cenovne politike je postopno zniževanje inflacije, ki bo zagotovila stabilne makroekonomske razmere.

V skladu z liberalizacijo pretoka kapitala in s prilagajanjem tečajne politike se obrestna mera znižuje.

Na področju javnih financ se bo nadaljeval proces preoblikovanja davčnega sistema in približevanja davčne obremenitve sistemom razvitih tržnih gospodarstev.

Glavni cilj plačne politike je počasnejša rast bruto plače na zaposlenega od rasti produktivnosti dela. S tem bo omogočen hitrejši tehnološki razvoj in vlaganje v človeške vire v zasebnem sektorju. Nov sistem plač v javnem sektorju naj bi zagotovil princip pri oblikovanju plač, saj bi bila višina plače tako bolj povezana z učinkovitostjo na delovnem mestu.

Stopnja registrirane brezposelnosti se počasi zmanjšuje. Po podatkih iz ankete o delovni sili je bila leta 2003 v povprečju 6,7%.

Socio-kulturni elementi

RSM

Populacijska gibanja niso veliko vplivala na trg oziroma relevantno poslovno okolje. Edini pomembnejši vpliv teh gibanj bi bil na kadrovske politike podjetja. Predsednik podjetja je za razvojne programe novih izdelkov ali tehnologij raje najemal inženirje iz mednarodnega okolja,³⁰ ki so bili očitno dovolj ustvarjalni in pripravljeni na večje spremembe. V okolju New Yorka (New York, Long Island, New Jersey) je teh gibanj ogromno, ljudje prihajajo s celega sveta in v tem okolju živijo skupaj. Zato pride do izredno velike koncentracije izkušenj, znanja, različnih kulturnih gibanj, kar povzroča kompetitivnost ljudi in podjetij, veliko inovativnosti, iznajdljivosti in novih poslovnih priložnosti. Prav to področje okoli mesta New York je zaradi vseh populacijskih gibanj eno najpomembnejših poslovnih okolij na svetu.

³⁰ Primer: V podjetju je bilo na pomembnih položajih več strokovnjakov neameriškega rodu. (Poljakinja, Slovenec, Irec, Kitajka, Japonec, Iračan, Nemka).

V tem okolju je vse prebivalstvo mestno in pod vplivom hitrega tehnološkega razvoja; to terja konkurenčnost v vseh vidikih in zato hitro se spreminjajoči način življenja in preživljanja prostega časa.

Potrošništvo je zelo razširjeno in je odraz visoke produktivnosti na vseh področjih in s tem povprečno dobrega zaslužka prebivalstva.

Družbena mobilnost je na izredno visokem nivoju in za večino predstavlja normalen del vsakega delovnega dneva.

Odnos do dela in prostega časa se spreminja. Razvoj novih tehnologij komunikacije (internet, e-poslovanje) narekuje vključitev v sodobne tokove poslovne komunikacije. Zaradi izredne kompetitivnosti na vseh nivojih je na tem območju odnos do dela in prostega časa v primerjavi s Slovenijo veliko bolj izdelan in resen. Večina zaposlenih jemlje svoje delo izredno resno in so osredotočeni na rezultate. Zato je za večino tudi preživljanje prostega časa pomembno oziroma je vmešavanje delodajalca (podjetja) v prosti čas zaposlenih v večini primerov nedopustno.

Vloga managerjev je zelo pomembna. Managerji imajo v podjetjih veliko moč, saj lahko v primerjavi s Slovenijo hitreje sprejemajo bolj pomembne odločitve, zaposleni pa so z zakonom bistveno bolj zaščiteni pred nepravilnim ravnanjem delodajalcev.

Izobraženost na tem področju je višja kot povprečno v ZDA, vendar pa še vedno prevladuje srednja ali nižja izobrazba.

C&G

Gibanja prebivalstva in demografske spremembe v Sloveniji niso veliko vplivale na poslovanje podjetja, saj podjetje ni imelo veliko zaposlenih in v večini primerov ni pridobivalo kadrov na odprtem trgu delovne sile.

V primerjavi z okoljem New Yorka v Sloveniji ni raznoliko prebivalstvo, čeprav imamo dve narodnostni manjšini in več različnih etičnih skupin.

Spremembe v načinu življenja in večji razvitosti se najbolj zrcalijo v zelo razvejenem potrošništvu, ki je postal v Sloveniji že kot nekakšen hobi.

Družbena mobilnost za C&G ni posebej pomembna, saj podjetje kadrovske ni veliko, poslovni programi pa niso direktno odvisni od družbene mobilnosti.

Spremembe v navadah prebivalstva so posledica vse večjega trenda urbanizacije (približno polovico prebivalstva je mestnega) in hitrega tehnološkega napredka. Po eni strani vse večja zahteva po konkurenčnosti v vseh vidikih tudi v Sloveniji se po drugi strani nujno odrazi na spremenjenem načinu življenja in preživljanja prostega časa.

Tudi v Sloveniji in Evropi razvoj novih komunikacijskih tehnologij (internet, e-poslovanje) narekuje vključitev v sodobne informacijske tokove nove informacijske družbe. Delovanje v hitro spreminjajočem se okolju bo zelo odvisno od sposobnosti prilagajanja in sledenja vse hitrejšim spremembam v obnašanju, kar narekuje načrtovano politiko razvoja človeških virov, zaposlovanja, razvoja mestnih območij, hitri tehnološki napredek in sposobnost prilagajanja spremembam.

Iz poročil Urada za statistiko je razvidno, da je največji delež prebivalstva Slovenije s srednjo izobrazbo (54%), deleži prebivalstva z višjo (5%) in visoko izobrazbo (7,9%) pa so relativno nizki.

SŽ

Ker so Slovenske železnice mnogo večje podjetje od C&G in imajo razvito delovanje po celi Sloveniji, so vplivi socio-kulturnih elementov precej večji.

Gibanja prebivalstva, demografske spremembe, spremembe v življenjskih navadah vplivajo na poslovno okolje Slovenskih železnic.

Iz popisa prebivalstva l. 2002 je razvidno, da prebivalstvo narašča relativno počasi – leta 2002 ima Slovenija 1.964.036 prebivalcev in 685.023 gospodinjev. V naslednjih letih je projekcija celo negativna, razvidno pa je tudi staranje prebivalstva, na kar v veliki meri vpliva nizka rodnost, ki ne zagotavlja ravni enostavne reprodukcije, po drugi strani pa podaljševanje pričakovanega trajanja življenja.

Družbena mobilnost je za Slovenske železnice izredno pomembna, saj je transport njihova osnovna dejavnost, poleg tega pa so SŽ veliko podjetje z enotami po vsej Sloveniji.

Prav tako so pomembni odnos do dela in prostega časa, spremembe v življenjskem stilu in izobraženost prebivalstva. Ker podjetje deluje na evropskem in svetovnem trgu transportnih storitev, se mora prilagajati vsem tehnološkim spremembam komunikacije in izvedbe transportnih storitev. SŽ zaposlujejo več kot 8000 ljudi, zato na podjetje bistveno vplivajo vse spremembe odnosa do dela in prostega časa, ki jih morajo managerji ustrezno upravljati in usmerjati. Izobraženost prebivalstva vpliva na izobražbeno strukturo podjetja; po sistemizaciji delovnih mest in zahtevane izobrazbe v podjetju ta še vedno ni ustrezna in je v veliko primerih nižja od zahtevane.

Tehnološki elementi

RSM

V ZDA je razvojno-raziskovalna državna politika zelo ugodna za razvoj novih tehnologij, še posebno na obrambno-vojaškem področju, ki pa je že od nekdaj vodilni.

V omenjenem času sprememb zaradi prenehanja hladne vojne se je ta politika nekoliko spremenila glede zmanjšanja sredstev za vojaške namene. Zaradi na novo omejenih sredstev menim, da se je razvoj učinkovitejših tehnologij še povečal. Ravno v tem se je tudi pokazal odnos vlade in gospodarstva do tehnologije, saj so novi vladni ukrepi, ki so zmanjšali sredstva za brezglavo trošenje v vojaške namene, pospešili razvoj učinkovitejših tehnologij.

Nova odkritja prinašajo večjo medsebojno konkurenčnost zato se poveča hitrost prenosa tehnologije med različna podjetja, kar pa posledično povzroča hitrejše zastarevanje tehnoloških rešitev. Tehnološki elementi poslovnega okolja so zato odvisni od odnosa vlade do makroekonomskih gibanj in sposobnosti podjetij, da se temu odnosu vlade ustrezno prilagodijo.

C&G

Vladna sredstva za raziskave in razvoj v Sloveniji v večini primerov kreirajo tehnološki razvoj naše države. Čim višja so ta sredstva in čim več strokovnjakov dela na tehnološkem razvoju, večji učinek lahko pričakujemo.

V podjetju C&G so se tega zavedali in sproti prilagajali svoje inženirske storitve novim tehnologijam ali novostim v elektroenergetski opreми. Razvijali so tudi nove storitve na področju odstranjevanja nevarnih odpadkov, ker je nova tehnologija energetskih transformatorjev povzročila zastaranje prejšnjih in njihovo postopno zamenjavo tudi z ekološkega vidika. Čeprav pri nas ni veliko sredstev iz državnega proračuna v primerjavi z ZDA, ki bi pospešila razvoj novih tehnologij ali uvedla hitrejši prenos novih pa so C&G sami vlagali v prenos nekaterih novih tehnologij za Slovenijo³¹ na področju elektroenergetike, kar bi lahko povečalo dejavnost in promet podjetja.

³¹ Uvajanje za Slovenijo še neuveljavljenih izdelkov, na primer: posebne vrste transformatorjev in ZDA, optični kabli ali posebni kabli za daljnovode in celo nova tehnologija označevanja cest.

SŽ

Ker so Slovenske železnice javno podjetje, je razvoj tehnologij v železniškem prometu še posebej odvisen od vladnega odnosa in proračunskih sredstev, ki so namenjena takemu razvoju. Zato v omenjenem obdobju lahko zaznamo velika nihanja glede takega razvoja. Ker so proračunska sredstva odvisna od ogromnega števila faktorjev, SŽ niso imele velikega vpliva na količino sredstev, namenjenih za razvoj železniškega prometa. Zato lahko v določenih obdobjih beležimo popolno zanemarjanje razvoja ali celo vzdrževanja, drugič pa ugodne trende v razvoju novih prog in storitev.³²

Veliko sredstev je bilo vloženi v nekatere razvojne projekte, vzdrževanje infrastrukture oziroma priprava za Fiatov Pendolino pa ni dobila ustrezne podpore, da bi omogočili boljšo uporabo te novejših tehnologije. Ker je potniški promet javni interes in mora zagotavljati storitve kljub finančnim izgubam zaradi premajhnega števila prebivalstva, je na neki način razumljivo, da država ne more zagotoviti vedno vseh sredstev za razvoj potniškega prometa; tovorni promet pa je donosna dejavnost in je razvoj le-tega odvisen tudi od ugodne infrastrukture in vlaganj v nove tehnologije več sistemskih tovornih lokomotiv za vožnjo po Evropi.

Zaključna misel po uporabi Pest analize

Na podlagi Pest analize ugotavljam, da so vsa tri podjetja odvisna od naštetih elementov, vendar pa so večja podjetja bolj izpostavljena.

Največje podjetje od treh so SŽ, ki so tudi najbolj odvisne od politično-pravnih, ekonomskih, socio-kulturnih in tehnoloških elementov. Poleg tega, da se morajo prilagajati vsem tem dejavnikom, se zaradi svoje velikosti in razpršenosti po vsej državi prilagajajo najtežje in najpočasneje od vseh treh. Na uspešnost SŽ bistveno vplivajo vse štiri vrste elementov, na drugi dve podjetji pa je tega vpliva bistveno manj.

Na uspešnost podjetja RSM so najbolj vplivali ekonomski in potem tehnološki elementi. Politično-pravni elementi so imeli zelo majhen vpliv, socio-kulturni pa predvsem glede trga delovne sile.

Na uspešnost podjetja C&G so najbolj vplivali politično-pravni in ekonomski elementi, tehnološki malo manj in najmanj socio-kulturni elementi.

³² 1999 se je pričela gradnja povezave med Slovenijo in Madžarsko. 1999 sklenjena pogodba za nove Siemens primestne potniške vlake in pogodba s Fiatom za tehnološko napredni sistem Pendolina – potniški vlak z nagibno tehniko, ki ob ustrezni infrastrukturi dosega večje hitrosti.

3.1.4.2 Analiza in odnos do panožnega okolja

Dejavniki panožnega okolja, ki vplivajo neposredno in kratkoročno, so lahko konkurenti, naročniki, dobavitelji, potencialna konkurenca in partnerska podjetja. Analiza in odnos do panožnega okolja treh podjetij lahko predstavim z uporabo Porterjevega koncepta ali modela petih silnic, po katerem naj bi bil nivo konkurence v panogi predvsem odvisen od petih elementov, kot so:

- panožna konkurenca
- potencialna konkurenca
- pogajalska moč naročnikov
- pogajalska moč dobaviteljev
- možnost pojava novih substitutov

Panožna konkurenca

RSM

Konkurenti v panogi

- Podjetja na celotnem področju USA, ki so se ukvarjala z mikroelektronskimi komponentami in razvojem silikonskih čipov. Ta so bila predvsem na področjih okoli mesta New York, New England (področje okrog Bostona), v Kaliforniji (Los Angeles) in na Floridi. Konkurenti v tej skupini so bila podjetja podobne velikosti kot RSM in so predstavljala glavne dobavitelje večjim podjetjem v letalski in obrambni industriji. Vsa ta podjetja so bila kvalificirana na določenem nivoju vojaških standardov.
- Večja podjetja, direktni dobavitelji državi; to so bili kupci prve skupine podjetij, ki so se sama ukvarjala tudi z dejavnostjo tistih iz prve skupine. (Northrop, GE, Hughes Aircraft, Martin Marietta,...)
- Podjetja iz komercialnega sektorja, ki niso bila kvalificirana za vojaški nivo izdelkov, vendar pa so imela v določenih primerih manj kritičnih komponent možnost za uveljavitev svojih precej cenejših in manj zanesljivih izdelkov.

Na tem precej ozkem področju izdelkov je imelo podjetje RSM relativno malo direktnih konkurentov: odvisno od vrste izdelka od 3 do 10. Pri nekaterih silikonskih čipih in mikroelektronskih sestavih, ki jih je podjetje samo razvilo, pa dejansko v svetovnem merilu ni bilo konkurence razen v primeru uporabe substitutov drugačne kakovosti.

C&G

Konkurenti v panogi

- Približno enako velika podjetja z enako dejavnostjo na elektroenergetskem področju. V glavnem gre tu za opremo in material elektroenergetskih naprav, ki so jih javna podjetja kupovala prek javnih naročil. Število tek konkurentov se je gibalo od 2 do 5.
- Podjetja z dejavnostjo na drugih področjih, kot so vzdrževanje elektroenergetskih objektov ali proizvodnja elementov za take objekte. Ti konkurenti so se pojavljali v vlogi podizvajalcev podjetja C&G in v tem primeru niso predstavljali konkurence, v drugih primerih pa so bili lahko tudi samostojni ponudniki na javnih razpisih in so tako konkurirali podjetju C&G.
- Podjetja, ki so tržila potrošni elektroenergetski material, ki je bil primerljiv s tistim, ki ga je tržilo C&G.
- Podjetja na področjih, ki so za C&G predstavljala dodatno ali razvojno dejavnost, kot na primer cestna podjetja, podjetja na področju storitev nevarnih odpadkov ali trženja goriv.

C&G ni imelo hude konkurence na svojem primarnem področju (samo 2 ali trije drugi dobavitelji), zato je bilo izredno pomembno lobiranje pri kupcih in v nekaterih primerih tudi pri konkurentih. V določenih primerih je bilo približno dogovorjeno, kolikšen del letnega posla bo pripadal vsakemu konkurentu; to je ustvarjalo določeno stabilnost na omenjenem trgu in preprečevalo velike probleme³³ pri zagotavljanju opreme javnim podjetjem.

Več konkurence je imelo podjetje na področju rednih vzdrževanj in dobave materiala za elektroenergetska postrojenja ter na dodatnih področjih, kjer je poskušalo uvesti nove tehnologije (na primer: oznake na cestah ali specifični materiali ali oprema za uporabo pri daljnovodih).

SŽ

Konkurenti v panogi

- Cestni transport (tovornjaki)
- Avtobusni prevozi
- Osebni avtomobili

³³ Primer: Če pride do okvare enega od dveh glavnih transformatorjev, ki napajata celo ljubljansko območje z električno energijo, si javno podjetje ne more privoščiti pol leta trajajočega javnega razpisa, da bi odpravilo problem. Po zakonu mora izvesti nakup v skladu z zakonom o javnih naročilih, vendar pa mora imeti na razpolago zanesljive dobavitelje, ki ne bodo ovirali hitrih rešitev.

- Ladijski transport
- Tuja železniška podjetja

Slovenske železnice imajo na vseh svojih primarnih področjih veliko konkurence. Najmočnejša je tovorni promet s tovornjaki po cestah, v potniškem prometu pa avtobusni in osebni prevozi. Ladijski transport predstavlja hudo konkurenco pri tovorih, kjer ni bistven kratek rok prevoza. Ladijski transport je še vedno bistveno cenejši od železniškega, cestni promet za hitre prevoze nekaterih tovorov pa je hitrejši in cenejši. Za zdaj tuja železniška podjetja še niso huda konkurenca v Sloveniji, vendar pa se z liberalizacijo transportnega trga pripravlja hud boj za prevlado v tej transportni panogi.

V potniškem prometu pa so že od nekdaj velika konkurenca avtobusna podjetja in osebni avtomobili, ki kljub znatno višjim cenam še vedno prevladujejo na slovenskem trgu.

RSM

Stopnja rasti panoge je bila zaradi omenjenih političnih gibanj in politike na obrambnem področju v omenjenih letih kljub razvojnim programom počasna oziroma bi lahko celo zaključili, da ni bilo nikakršne rasti, saj so se vlaganja v obrambne namene bistveno zmanjševala.

Značilnosti izdelkov in storitev na tem področju so izredno specifične, saj gre za visoko tehnologijo in visoko zanesljivost (ena stopnja pred vesoljsko tehnologijo). Zato so tudi cene teh izdelkov ali storitev na povsem drugačnem nivoju od komercialnih, ki jih vsi poznamo (izdelki elektronike za široko porabo – tv, radio, cd, računalniki...).

Delež stalnih stroškov v tej panogi je dokaj visok, saj morajo imeti podjetja veliko specifične in drage opreme³⁴ kot tudi izredne strokovnjake, da lahko razvijajo nove tehnologije in z njimi tekmujejo ter zagotavljajo zanesljivost izdelkov in storitev na najvišjem nivoju. Podjetja so prisiljena k zapolnitvi svojih kapacitet, da bi ostala konkurenčna.

Ekonomija obsega je bila vedno problematična, ker so bile razen diod to vse majhne serije izdelkov. Zmogljivost podjetja se je v bistvu prilagajala povpraševanju. Podjetje je delalo v treh izmenah. V drugi in tretji izmeni je delovala samo proizvodnja. Zaradi omejitve ekonomije obsega je podjetje na nabavni strani razvilo in vpeljalo posebne metode za zagotavljanje nižjih cen in boljše kakovosti nabavljenega materiala, izdelkov ali storitev.

³⁴ RSM je imelo v lasti veliko drage opreme za razna testiranja in raziskave. (različne čiste sobe z vsem inštrumentarijem, posebne peči z obvladovanimi atmosferami, oprema za obstreljevanje silikonskih waferjev in spreminjanja atomske strukture materiala, elektronski mikroskop...)

Izstopne ovire v tej panogi so dokaj visoke, saj je zaradi velikih investicij v opremo in znanje ekonomski faktor visok.

Raznolikost konkurentov ni velika, gre za različnost nekaterih programov ali specialnih znanj, ki jih konkurent razvije. Vsak konkurent v tej panogi ne more kupiti tehnologije in jo mora zato sam razviti. Vsi izredno skrbno čuvajo znanje in pridobitve svojega podjetja, edina izguba znanja ali pretok tega h konkurenci je prek strokovnjakov. Zato je v primeru RSM prevladovala politika motivacije in zadržitve pomembnih zaposlenih v podjetju.

Nevarnost vstopa novih podjetij je bila zelo majhna, pri uveljavljanju zmanjševanja proračuna za vojaške namene pa je praktično ni bilo. Največjo nevarnost je predstavljala precej oddaljena možnost, da bi se zaradi prisile zniževanja cen začeli uveljavljati komercialni izdelki. Bilo je nekaj poizkusov, vendar se niso obnesli.³⁵

Notranje nevarnosti so predstavljale v glavnem samo potencialno neprimerne metode managementa in možnost iztekanja informacij ali posebnega znanja h konkurenci.

Pogajalska moč kupcev je bila na najvišji možni ravni, saj so bile to ogromne korporacije – dobavitelji direktno državi ali vladi USA. Postavljali so pogoje in ni bilo veliko prostora za pogajanja. V primeru odstopanja od specificiranih zahtev so lahko za vedno izločili določenega dobavitelja ali ga celo za vedno uradno diskvalificirali kot dobavitelja programom v tej panogi.³⁶

Pogajalska moč dobaviteljev je bila velika, vendar pa odvisna od tipa in količin dobavljenega izdelka ali materiala. Kot sem že omenil, je obstajala grožnja komercialnih substitutov zaradi pritiskov na cene nabavljenih komponent za vojaške namene.

C&G

Stopnja rasti panoge je bila zmerna in je bila odvisna predvsem od državnega proračuna in politike investicij ali vzdrževanja elektroenergetskega sistema v Sloveniji.

Značilnosti storitev so od dobave opreme in materiala do vzdrževanja in vpeljave novih tehnologij v sistem. Cene opreme in storitev so na tem trgu precej izenačene zaradi obstoječe

³⁵ Dejansko ni smiselno, da bi v lovsko letalo, kot na primer F16 ali F18, ki je vredno veliko več kot na primer največje potniško letalo 747 ali katerikoli airbus, vgrajevali manj zanesljive elektronske komponente, ki računalniško vodijo in obvladujejo dva računalnika, brez katerih ni mogoče upravljati letala. V primeru okvare teh komponent letalo strmoglavi in ravno zato je kritična njihova 100% zanesljivost.

³⁶ To se je zgodilo konkurentu podjetja RSM, ki je izdelovalo določen tip polprevodnega čipa offshore (ne na ozemlju USA). Kupci so izvedeli za to kršenje zakona in izvedli postopek, ki je diskvalificiral tega dobavitelja, da bi kdajkoli še dobavljal ta izdelek.

konkurence in zakona o javnih naročilih. Večja nihanja cen so predvsem pri manjših storitvah ali materialu, kjer gre tudi za zelo različno ponudbo in predvsem majhna naročila.

Delež stalnih stroškov v tej panogi je zmeren, saj pri inženiringu bistven stalni strošek predstavljajo zaposleni v podjetju, medtem ko investicij v opremo skoraj ni. Zmogljivosti takega podjetja so dokaj neomejene, saj ima podjetje lahko neomejeno število podizvajalcev in če je potrebno je lahko samo nosilec posla. Vsak vodja projekta pri C&G bi lahko imel pod nadzorom precejšnje število projektov.

Višina izstopnih ovir je zelo majhna, saj lahko podjetje brez večjih posledic preneha s poslovanjem, njihove projekte pa lahko hitro prevzame drugo konkurenčno podjetje.

Raznolikost konkurentov ni velika, saj gre tu za inženiring in trgovino v specifični panogi.

V panogi obstaja nevarnost vstopa novih podjetij, za to dejavnost se namreč znanje lahko relativno enostavno pridobi. Ovire za nova podjetja so predvsem v omejenem številu strokovnjakov na tem področju, premalo osebnih stikov s kupci ter nepoznavanje dobaviteljev ali podizvajalcev.

Notranje nevarnosti so bile neurejenost poslovanja, kar lahko povzroča ključne napake pri izvrševanju pomembnih pogodb in potencialni konflikti med štirimi lastniki.

Pogajalska moč kupcev je bila velika, vendar pa je bila ta uravnotežena z izvajanjem ZJN in lobiranjem. Pogajalska moč dobaviteljev ali podizvajalcev pa v glavnem majhna, saj so bili odvisni pri JN od nosilca pogodbe, le-ta pa je imel navadno več možnosti izbire.

SŽ

Stopnja rasti panoge je zmerna. Največja rast se kaže v cestnem transportu, rast železniškega transporta pa je omejena s hitrostjo in količinami. Ker trg potniškega prometa še ni dovolj zasičen z osebnimi avtomobilskimi prevozi, je stopnja rasti potniškega železniškega prometa zanemarljiva in v zadnjih petih letih ostaja na enakem nivoju. Tovorni promet se večja, vendar pa se v primerjavi z železniškim bistveno povečuje cestni tovorni promet. Zaradi fleksibilnosti avtoprevoznikov je za določen transport ugodnejši in hitrejši. Železniški tovorni promet postane aktualen šele pri večjih količinah in ne tako kritičnih dobavnih rokih.

Značilnosti storitev v tej panogi so izredno specifične in hkrati raznolike.³⁷ Zato se pri transportu pojavljajo tudi popolnoma različne cene.

³⁷ Poznamo potniški in tovorni promet. Pri tem ločimo še kopenski (cestni, železniški), morski, rečni in zračni promet. Med njimi je najcenejši tovorni pomorski in rečni, kjer so tudi možne največje količine. Poleg tega poznamo tudi veliko različnih tipov transportnih storitev, kot na primer: vse vrste potniškega (taxi, avtobus, vlak, letala...) in vse vrste tovornega (express, UPS, hitra pošta, letalsko, ladijski razsuti tovor, kontejnerski...).

Delež stalnih stroškov je pri železniškem in letalskem prometu precej visok (v primerjavi s cestnim), saj je poleg voznih sredstev, ki predstavljajo velike stroške, pomembna še infrastruktura in njeno vzdrževanje, ki pripada izključno železniškemu transportu. Pri cestnem prometu ima infrastruktura bistveno manjši delež pri stalnih stroških.

Omejitve zmogljivosti so za vse te prometne panoge pomembne. Kaže se bistven vpliv ekonomije obsega in hitrosti dostave, od česar je tudi odvisna cena transporta.

Višino izstopnih ovir v teh panogah določajo ekonomski, strateški in emocionalni faktorji, ki pa so pri železniškem transportu še posebej pomembni. Za Slovenske železnice je višina izstopne ovire v vseh pogledih najvišja, ker je zaradi zagotavljanja nacionalnega interesa njihovo delovanje skoraj nemogoče ustaviti. Raznolikost konkurentov je velika, saj na transportnem področju delujejo najmanjša podjetja pa vse do največjega v Sloveniji v tej panogi, Slovenskih železnic.

Največja nevarnost vstopa novih podjetij se kaže pri liberalizaciji transportnega trga v Evropi, kar za Slovenske železnice pomeni izredno nevarnost prevzema tovarnega prometa. Najnevarnejše so avstrijske železnice, ki se že pospešeno pripravljajo na vožnjo po naših tirih.³⁸ Notranje nevarnosti so predvsem: prevlada komercialnega interesa nad strateško-nacionalnim; tehnološko zaostajanje zaradi neustreznega razvoja in investiranja v sodobno opremo; politične sile preveč vplivajo na vodenje in upravljanje tega podjetja.

Pogajalska moč kupcev je zelo odvisna od velikosti kupca in tovora. Za večje tovore je pogajalska moč kupca precejšnja, saj ima navadno na razpolago druge alternative; pri tem najbolj zbijajo ceno rečni ali morski transporti. Železniški transport se navadno cenovno in logistično vključi v storitve drugih železnic in/ali ladijskih prevozov. Zato je cena odvisna od vseh podjetij, ki so vključena v določeno verigo transporta. Vsi partnerji v taki verigi so istočasno tudi dobavitelji, zato so v tej panogi izredno pomembna pogajanja s partnerji, kupci in dobavitelji.

Substituti na transportnem področju so lahko samo selitve določenih proizvodnih kapacitet podjetij na področja, kjer obstaja zanje pomemben trg. V takih primerih substitut povzroča zmanjšanje določenih transportnih tokov. Drugi substitut pa lahko predstavlja elektronski medij interneta, ki zmanjšuje transportne poštno storitve.

³⁸ ÖBB ali avstrijske železnice imajo velik interes prevzeti transportne posle na našem ozemlju. Gre za približno 25 milijard SIT posla letno, kar je najbolj donosna in tržna dejavnost SŽ. Avstrijske železnice imajo bistveno večjo državno podporo, zato so tudi lahko investirale v večje število večsistemskih lokomotiv, ki bodo mogle uporabljati tudi naš električni napajalni sistem, ki je drugačen od avstrijskega.

Zaključna misel po uporabi Porterjeve metode.

Po kratki analizi vseh petih silnic Porterjeve metode ugotavljam, da je panožno okolje, v katerem delujejo Slovenske železnice, izredno raznoliko. V tej panogi se srečujemo z najstarejšimi transporti, kot so kopenski in ladijski, in naj sodobnejšimi, kot so elektronska pošta in letalski transport. Slovenske železnice imajo konkurenco predvsem v cestnem in ladijskem transportu, pri potniškem pa se pridruži še letalski promet. Konkurenca je zelo močna, saj ima veliko manjše stalne stroške, kar bistveno vpliva na cene storitev. Za zdaj imajo SŽ še monopolni položaj za določene Transporte prek Slovenije, vendar pa se z liberalizacijo železniškega prometa v Evropi pripravljajo težave za Slovenske železnice. Sloveniji grozi, da bo izgubila pomemben delež transportnega posla na svojem ozemlju. Cestni transport že ima cenovno prednost, ker je prispevek avtoprevoznikov za uporabo cest bistveno manjši od vzdrževanja železniške infrastrukture, s pojavom tujih železniških operaterjev pa bo izredno pomembna cena ali uporabnina za železniško infrastrukturo.

3.1.4.3 Odnos do institucij kot vzorcev obnašanja

Odnos do vzorcev obnašanja je pomemben element za vsa podjetja in vpliva na njihovo poslovanje oziroma notranjo klimo.

RSM

Organiziranost v podjetju je bila učinkovita, v letih bistvenih sprememb pa se je tudi organizacija spreminjala iz klasične korporacije, organizirane po oddelkih, v bolj matrično delovanje. V primerjavi z leti pred začetkom opisanega obdobja se je tehnološki razvoj podjetja pospešil. Za podjetje je bilo nujno, da začne z učinkovitejšim poslovanjem, kar je pomenilo določene raziskave in vpeljavo naprednejših tehnologij, ki bi zagotavljale učinkovitejše poslovanje. To je poleg proizvodnih ali razvojnih tehnologij vključevalo tudi povsem nove koncepte delovanja nabavnih, prodajnih, marketinških in drugih funkcij. Kot opisano v poglavju o sociološkem vidiku je podjetje uporabljalo tudi nove načine vodenja.

Racionalizacija se je odražala predvsem v vlogi process managementa, s katerim je podjetje optimiziralo procese in s tem zniževalo lastne stroške. Pri diverzifikaciji izdelkov je bilo pomembno upoštevati nove tehnologije v vojaški in letalski industriji, kar je za RSM

pomenilo nenehne raziskave materialov, tehnoloških postopkov, učinka teh postopkov na kakovost in nove razvojne postopke.³⁹

Kakovost je bila izredno pomembna, saj v tej panogi take vrste elektronskih komponent bistveno vplivajo na učinkovitost delovanja večjih sistemov, kot na primer podmornic, vojaških raket, letal.⁴⁰ Za uspešen razvoj so bili zelo pomembni razgledani kadri, ki so bili ustvarjalni in pripravljeni na nenehno učenje in spreminjanje. Zaradi hitrih sprememb je postalo pomembno tudi izobraževanje. V prejšnjem času je prevladoval status quo in podjetje ni veliko vlagalo v nova znanja, v omenjenem obdobju pa so se inženirji veliko izobraževali na seminarjih, sejnih, različnih predstavitev, kar je pripomoglo k obvladovanju poslovnega okolja in panoge.

Navade, obnašanje, vrednote in politika v podjetju so se bistveno spremenile. Predtem je bilo podjetje izredno zaprto. Zaposleni niso smeli med delovnim časom nikamor, dobavitelji in kupci so v glavnem prihajali na sestanke v podjetje, vendar nihče ni smel v proizvodne prostore. Po spremembah pa je podjetje postalo odprto, zaposleni, še posebej v razvoju, so lahko dnevno obiskovali dobavitelje in se dogovarjali za ugodnejše rešitve, dovoljeni so bili tudi vsi poslovni izhodi ali potovanja v zvezi s seminarji ali sejmi.

Ugotavljam, da so bile vse spremembe v RSM nujne in bi podjetje brez njih propadlo. Z odpiranjem navzven si je podjetje zagotavljalo prepoznavanje trga in sprememb, prepoznavanje delovanja konkurence in pojava novih tehnologij ter njihovo uporabo, veliko znanja na nabavnem in razvojnem področju vključno z pojavi novih materialov.

³⁹ Dolgo so v elektroniki uporabljali »thru hole« tehnologijo pri sestavljanju elektronskih sklopov, v devetdesetih letih pa se je začela pojavljati učinkovitejša »surface mount« tehnologija, kar je povzročalo ogromne spremembe: drugačne osnovne komponente, drugačna proizvodna oprema, drugačna testirna oprema, nova pravila razvojnih postopkov in drugačni, do takrat še neznani problemi pri proizvodnih postopkih in njihovih posledicah na kakovost. RSM je moral pridobiti veliko znanja na tem področju, raziskati nove materiale in njihove učinke ter upoštevati vsa možna predvidevanja pri snovanju razvoja novih izdelkov. Vpeljali so tudi FMEA (Failure Mode Effects Analysis), raziskovalni program, ki je ugotavljal posebne vplive novih tehnologij in materialov na kakovost izdelkov. Ugotavljali so vzroke napak ali potencialnih napak ter spreminjali izdelke in postopke, da bi dosegli čimvečjo kakovost. Ker so bile to relativno nove tehnologije, se velikokrat to znanje ni dalo pridobiti iz zunanjih virov, ampak ga je moralo podjetje ustvariti samo.

⁴⁰ Take elektronske komponente nadzorujejo in/ali napajajo sisteme vodenja na primer torpedov, air to air raket ali Patriot raket, katerih cena je precej višja od milijona dolarjev, poleg tega pa je pomembno, da ne zgrešijo cilja, ker v nasprotnem primeru lahko povzročijo ogromne nenamerne škode (življenja). Pri določenih komponentah je bil čas zahtevanega delovanja samo 20 minut, vendar pa so bili izdelki izpostavljeni neverjetnim obremenitvam (-50 do +90 stopinj na primer 500 ciklov, vlaga, slana voda, visoke napetosti tudi prek 20,000V, velike tokovne obremenitve in obremenitve prenosa toplote,...) Kakovost so merili v ppm (parts per million) okvar, cilj je bil postavljen 6 sigma pri statistični obdelavi podatkov. V začetku sprememb je bila kakovost na nivoju konkurenčnih podjetij, kasneje pa se je zaradi omenjenih pritiskov v panogi in konkurence bistveno izboljšala, za kar je podjetje dobilo številna priznanja velikih podjetij, kot na primer Texas Instruments, Honeywell...

C&G

Organizacija in tehnološki razvoj tega podjetja sta bili ves čas ustrezna, saj je bilo podjetje številčno majhno in vodstvo je z lahkoto obvladovalo zaposlene in njihovo delo. Edina težava se je začela pojavljati pri obvladovanju dokumentacije podjetja. Problem je bil v nedorečenosti in neurejenosti osnovnih postopkov za zagotavljanje kakovosti. Čeprav je bilo podjetje osredotočeno na elektroenergetski trg, je razvijalo svoje dejavnosti tudi na drugih področjih, kot so gradbeništvo in ceste in ekologija. S temi programi naj bi nekoliko ublažili popolno odvisnost od svoje panoge, poleg tega pa je podjetje začelo z diverzifikacijo svojih dejavnosti na tuje trge Hrvaško ter Bosno in Hercegovino⁴¹, kjer so ustanovili hčerinske družbe.

Zaradi vse večjega števila pogodb in naročil je začela trpeti kakovost izvedbe, zato se je podjetje odločilo za sistematično uvedbo sistema vodenja kakovosti po ISO 9000, ki jim je potem zagotovil obvladovanje dokumentacije in s tem boljšo in hitrejšo izvedbo inženirskih storitev. V povezavi s sistemom kakovosti se je intenziviralo tudi izobraževanje o sistemu kakovosti, elektronskem poslovanju, internetu in še posebej o takrat novem zakonu o javnih naročilih.

Zaposleni so izkazovali veliko pripadnost podjetju, saj so imeli več ugodnosti kot tisti v konkurenčnih podjetjih. Kljub izredno dobremu delu vseh zaposlenih pa se vodstvo ni moglo odločiti za obsežnejše delegiranje odgovornosti in pooblastil nekaterim pomembnim ljudem v podjetju. Navkljub določenim obljubam direktorja se to ni zgodilo, nekaj motenj v zaupanju med zaposlenimi pa so povzročale tudi določene finančne aktivnosti ob koncu leta, da bi se zmanjšal dobiček podjetja.

Ugotavljam, da so bile navade in vzorci obnašanja podjetja C&G primerni poslovnemu okolju, saj je podjetje še naprej uspešno. Prilagodili so se drastičnemu povečanju poslovanja s tem, da so uvedli sistem kakovosti, prilagodili so se Zakonu o javni naročilih in vsem kadrovske spremembam v elektroenergetskih javnih podjetjih, ki so bila njihovi glavni kupci.

SŽ

Formalna organiziranost se je večkrat spremenila, vendar pa ni povzročila bistvenih sprememb delovanja Slovenskih železnic. Tehnološki razvoj je počasen in je v skladu z vsakoletnim proračunom in smernicami delovanja prometnega ministrstva. Na tehnološki

⁴¹ V Zagrebu je podjetje C&G s tremi zaposlenimi že zagotavljalo svoj obstoj, v Sarajevu pa so šele začeli prodirati na tamkajšnji elektroenergetski trg. V Sarajevu je bil redno zaposlen samo direktor domačin.

razvoj lahko najbolj vplivajo vlada, minister, direktor, sindikati, ki predlagajo, in državni zbor, ki sprejema zakone ter strateške usmeritve Slovenskih železnic. V zadnjem času se je izvajala racionalizacija v obliki razvojno-sanacijskega programa »Nova Smer« in je prinesla pretežno zmanjševanje zaposlenih, manj pa izboljšanja produktivnosti. Kakovost storitev je za SŽ zelo pomembna že od leta 1995. SŽ imajo vpeljan in uporabljajo sistem vodenja kakovosti v skladu z ISO 9000, ki ga tudi redno obnavljajo. Poleg tega so vzpostavili in uvedli tudi sistem varovanja okolja v skladu z ISO 14000, kar dodatno povečuje kakovost storitev železniškega prometa. Na področju kadrov in izobraževanja je v zadnjem času manj aktivnosti, razen pri kadrovanju uprave oziroma najvišjega vodstva in članov nadzornega sveta. Pri obvladovanju in vzpostavljanju teh pozicij je pri SŽ že tradicionalno ogromno aktivnosti, ki bistveno vplivajo na tolmačenje finančnih izkazov ob koncu leta, zelo malo pa vplivajo na obseg ali nivo opravljenih storitev (glej poslovna poročila, ki so javno objavljena).

Navade, vrednote in politika podjetja se zelo malo in zelo počasi spreminjajo. Železniški promet je v celi Evropi že tradicionalno »utečen« in povsod počasen glede odzivnosti na spremembe poslovnega okolja. Ker so si vse železnice v Evropi na neki način konkurenti, si sami ustvarjajo poslovno okolje, ki jih na nek način ščiti pred hitrim spreminjanjem, na drugi strani pa lahko zato izgubljajo proti drugim transportnim sredstvom (avtoprevozniki). V tem pogledu SŽ niso v primerjavi z drugimi železnicami v Evropi nobena izjema, po statističnih podatkih pa so večinoma v boljši polovici v Evropi.

3.1.4.4 Odnos do državne politike

Pri treh podjetjih ima državna politika največ direktnega vpliva na Slovenske železnice. RSM in C&G sta privatni podjetji in zato je njun odnos do te tematike omejen predvsem na splošno zakonodajo, ki pa velja za vsa tovrstna podjetja v njunem poslovnem okolju.

RSM

Pri tem podjetju je bil vpliv globalne državne politike posredno izredno velik in je tudi povzročil vse omenjene spremembe v obdobju od 1990 do leta 1995. Njihov odnos se je pokazal v aktivnem odzivanju na spremembe v državni politiki, ki je krojila njihovo poslovno okolje. Podjetje je imelo resen namen ostati uspešno v svojem spremenjenem poslovnem okolju, zato so postali odzivni, prilagodljivi in fleksibilni, kar jim je omogočilo zadržati uspešnost.

C&G

Ugotavljam, da je bilo to podjetje od treh najmanj odvisno od državne politike. Poleg vpliva zakonodaje na to podjetje državna politika ni imela velikega vpliva. Sprejetih je bilo nekaj zakonov⁴² in predpisov, katerim pa se je podjetje zelo hitro prilagodilo. Pomembna je bila državna politika v smislu prilagajanja EU in potem tudi vstop Slovenije v Evropsko skupnost, vendar pa pomembne spremembe v poslovanju niso bile zaradi vpliva državne politike, ampak zaradi samostojne želje in potrebe po obvladovanju lastnega poslovanja. Tudi to podjetje si je s svojo odzivnostjo, prilagodljivostjo in fleksibilnosjo zagotovilo nadaljnjo uspešnost.

SŽ

Pri Slovenskih železnicah pa je ta odnos do državne politike izredno pomemben, saj je to podjetje javno, vlada pa je lastnik oziroma ustanovitelj, ki tudi nadzira poslovanje. Zelo pomemben je Zakon o železniškem prometu, na ministrstvu za promet deluje državni sekretar za železnice, pomembni pa sta še Agencija za železniški promet in Direkcija za železniški promet, ki obe tudi ustvarjata in izvajata državno politiko v svojem poslovnem okolju. Vstop Slovenije v EU bo povzročil tudi liberalizacijo trga železniških prevozov po Sloveniji in prek nje, s čimer bodo SŽ izgubile sedanji monopolni položaj. Obstaja možnost tujih, bolj odzivnih, bolj prilagodljivih in bolj fleksibilnih železniških operaterjev, ki bodo po sedanjih določbah že leta 2007 dobili priložnost prevzema železniških storitev, ki jih sedaj opravljajo Slovenske železnice.

Odnos tega podjetja do državne politike v glavnem ostaja na približno enakem nivoju, saj najvišje vodstvo v bistvu imenuje vlada RS, ki pa tudi istočasno kreira državno politiko, predlaga zakone in predpise v zvezi s prometom in vodi politiko do evropskega in svetovnega prometnega poslovnega okolja. Podjetje zaradi svoje velikosti in strateške pomembnosti vpliva na državno politiko, vendar pa najvišje vodstvo ne more samostojno odločati o usodi podjetja, ampak se mora v celoti prilagajati državni politiki.

⁴² Zakon o javnih naročilih, Energetski zakon.

3.1.4.5 Ravnanje z interesnimi skupinami

RSM

Interesne skupine v osnovnih menjalnih razmerjih organizacije

	Udeleženci - opis	Interesi udeležencev	Teža interesa	Teža udeleženca
1	kupci	kakovostni izdelki in primerni dobavni roki	60	90
		ugodna cena	15	
		dolgoročna stabilnost	15	
2	zaposleni	ugoden zaslužek in gotovost na delovnem mestu	5	5
3	dobavitelji	veliko poslovanja in ugodni plačilni pogoji	5	5

Interesne skupine v interesnih menjalnih razmerjih organizacije

	Udeleženci - opis	Interesi udeležencev	Teža interesa	Teža udeleženca
1	lastnik	dolgoročna stabilnost podjetja	40	90
		finančna stabilnost in profit	25	
		uspešnost podjetja	25	
2	partnerji	finančna stabilnost in profit	5	15
		uspešno poslovanje	3	
3	zaposleni	ugodno delovno okolje in razvoj podjetja	2	5

C&G

Interesne skupine v osnovnih menjalnih razmerjih organizacije

	Udeleženci - opis	Interesi udeležencev	Teža interesa	Teža udeleženca
1	kupci	ugodna cena	40	50
		kakovostni izdelki in primerni dobavni roki	20	
2	zaposleni	ugoden zaslužek, dobre delovne razmere in gotovost na delovnem mestu	30	40
3	dobavitelji in podizvajalci	veliko poslovanja in ugodni plačilni pogoji	10	10

Interesne skupine v interesnih menjalnih razmerjih organizacije

	Udeleženci - opis	Interesi udeležencev	Teža interesa	Teža udeleženca
	lastniki	finančna stabilnost in profit	40	60
		uspešnost podjetja	15	
		dolgoročna stabilnost podjetja	10	
3	zaposleni	ugodno delovno okolje in razvoj podjetja	15	20
4	javna podjetja	čim manj problemov pri realizaciji investicij	10	10
5	konkurenti v panogi	ugodni poslovni dogovori v panogi	10	10

SŽ

Interesne skupine v osnovnih menjalnih razmerjih organizacije

	Udeleženci - opis	Interesi udeležencev	Teža interesa	Teža udeleženca
1	vlada RS	uspešno finančno poslovanje	30	80
		zagotavljanje ustrezne infrastrukture	30	
		izvajanje javnega interesa potniškega prometa	20	
2	Luka Koper	natančna izvedba pogodbenih obveznosti	5	10
3	uporabniki storitev tovornega prometa	kakovostna izvedba vseh pogodbenih obveznosti	5	4
4	potniki	kakovostna storitev	4	3
		celovita storitev	3	
5	podizvajalci	natančna izvedba pogodbenih obveznosti	3	3

Interesne skupine v interesnih menjalnih razmerjih organizacije

	Udeleženci - opis	Interesi udeležencev	Teža interesa	Teža udeleženca
1	vlada RS	izvedba dogovorjenega obsega dela	10	60
		finančna stabilnost	30	
		potniški promet	10	
2	Luka Koper	ustrezna logistika v transportu	5	5
		izgradnja drugega tira in primeren razvoj SŽ	5	
		zagotavljanje prometnih storitev po konkurenčnih cenah	10	
	direkcija	izvajanje vladnega programa	5	10
	agencija		5	5
	sindikati	dobre delovne razmere za zaposlene	20	20

Pri vseh treh podjetjih lahko delimo interesne skupine med tiste v osnovnih menjalnih razmerjih in med skupine v interesnih menjalnih razmerjih. Če hoče podjetje poslovati uspešno in brez večjih zapletov, mora upoštevati vse te skupine, njihovo moč in težo njihovih glavnih interesov. Vse te interesne skupine so del poslovnega okolja in podjetje naj bi prepoznavalo njihove potrebe in se jim odzivalo ter prilagodilo.

V primeru treh podjetij imajo SŽ najtežjo vlogo pri odzivanju, ker je podjetje bistveno večje od drugih dveh, ima veliko več interesnih skupin, poleg tega pa je podjetje javno, zato odgovarja vladi in vsem državljanom za svoj nivo uspešnosti.

3.1.5 Sociološki vidik

Sociološki vidik oziroma analiza sociološke tematike upošteva predvsem vplive organizacijskih oblik in njihove spremembe, vplive kadrovskega managementa, uporabo moči pri vodenju, medorganizacijske in medosebne povezave ter odnose, vpliv okolja in vpliv raznih sprememb v podjetju ali okolju na ljudi in njihovo učinkovitost v podjetju.

1. Uvod in opis osnovnega problema za vsa tri podjetja
2. Trgi, na katerih delujejo
3. Načini poslovanja do začetka uvajanja sprememb

4. Organizacija
5. Kultura in stil vodenja
6. Vprašanje preživetja
7. Spremembe za prilagoditev trgom
8. Rezultati po večletnem prilagajanju trgom
9. Zaključek

1. Uvod in opis osnovnega problema

Pri vseh treh podjetjih so največje spremembe poslovnega okolja povzročile politične sile - na makroekonomskem ali v primeru RSM celo globalnem nivoju. Pri obeh slovenskih podjetjih je bila odločilna osamosvojitve Slovenije. Pri Slovenskih železnicah je pomenilo to ločitev od Jugoslovanskih železnic, kar je povzročilo ogromno socioloških problemov, podjetja C&G pa najbrž sploh ne bi bilo. Slovenske železnice so se morale prilagajati ogromnim spremembam svojega poslovnega okolja, C&G pa je bilo tako prilagodljivo svojemu poslovnemu okolju, da se ni dovolj prilagajalo samemu sebi. Uvajanje reda znotraj organizacije in večje systemske organiziranosti je tudi v tej družbi povzročalo nekaj socioloških problemov. Za RSM pa je predstavljal največji izziv konec hladne vojne med ZDA in SZ ter posledično politične spremembe znotraj ameriške obrambne industrije.

RSM

Po končanju hladne vojne med ZDA in SZ so se začele tudi drastične spremembe v ameriški obrambni vojaški industriji. Zaradi zmanjševanja vojaškega proračuna so velika podjetja, ki so bila glavni dobavitelji ameriški vojski, začela uvajati bistvene spremembe v način poslovanja. Podjetja kot General Electric, Boeing, Hughes, ki so bila RSM-ovi bistveni kupci, so začela s programi zniževanja stroškov in cen ter povečevanjem produktivnosti.

Zato so velika podjetja bistveno zmanjšala število svojih dobaviteljev in začela poslovati s samo manjšim številom odobrenih dobaviteljev.

Nekatera manjša podjetja so se prilagodila spremembam, nekatera pa so propadla.

Začela se je resna tekma za izboljšanje kakovosti in zniževanje cen; to pa je v podjetjih povzročilo tudi veliko socioloških problemov.

C&G

Po osamosvojitvi Slovenije sta dva partnerja ustanovila podjetje C&G d.o.o. (Cirman & Gabrovšek). Zaradi očitno dobrih poslovnih povezav in sproščenega uvoza izdelkov in materiala za elektroenergetski trg je to podjetje zelo hitro raslo. Najpomembnejši kupci so bila in so tudi sedaj javna energetska podjetja. Pred zakonom o javnih naročilih je bilo poslovanje precej enostavno z redkimi administrativnimi ovirami in glavni problem tega podjetja je bila prehitra rast in zato podjetje ni več obvladovalo samega sebe. V letih 1996 in 1997 je C&G preseglo svoj prvotni okvir, v katerem je bilo upravljanje enostavno. Letni prihodek se je povečal že na 2 milijardi in podjetje je imelo 15 redno zaposlenih. Začela se je uveljavljati že neke vrste organizacijska struktura, vendar pa je bilo vedno več problemov v zvezi z upravljanjem (finance, računovodstvo, odgovornost, komunikacija, sistem dela, obvladovanje nabavnih procesov...). Podjetje je s svojimi 15 zaposlenimi po prihodkih za Slovenijo postalo veliko podjetje in zato zavezano za revizijo. Direktor ni mogel več sam obvladovati dela vseh zaposlenih, zato je začel uvajati sistem kakovosti, ki naj bi podjetju zagotovil urejeno, pregledno in organizirano poslovanje. Učinkovito upravljanje je postalo nujno za nadaljevanje uspešnosti.

Slovenske železnice

Po osamosvojitvi Slovenije so Slovenske železnice postale novo podjetje, ločeno od Jugoslovanskih železnic. Poslovno okolje se je bistveno spremenilo. Podjetje je moralo začeti delovati samostojno na precej zmanjšanem transportnem trgu. Zaradi političnih trenj med državami bivše Jugoslavije in vojn v tem delu Evrope se je obseg transportov po železnici (tovorni in potniški) bistveno zmanjšal in Slovenske železnice so se znašle v težkem položaju: zastarela in nevzdrževana oprema, slabo vzdrževana infrastruktura, zmanjšan obseg dela in zato bistveno preveliko število zaposlenih ter slabo finančno stanje podjetja. Vse to je povzročalo veliko socioloških problemov, ki so bili vedno izziv za managerje v tem podjetju. Učinkovit sanacijski program ter krizni management sta bila nujna za začetek reševanja slabega stanja te organizacije.

2. Trgi na katerem delujejo

RSM

Najpomembnejši proizvodi so torej: visoko zanesljivi polprevodniki, mikroelektronske komponente in njihovi kompleksni sestavi.

Trg, na katerem deluje, je izključno vojaška obrambna in letalska industrija.

Na komercialnem trgu tako zanesljivi proizvodi niso potrebni, v omenjeni industriji pa se zaradi kritičnega faktorja varnosti zahteva visoko zanesljivost.

Bistveni kupci so v Ameriki in so naslednji: Boeing, EG&G, General Electric, Honeywell, Hughes, ITT, Litton, Lockheed, Martin Marrietta, Motorola, Raytheon, Rockwell, Smiths Industries Texas Instruments in Westinghouse.

Kot sem že omenil, se je trg bistveno spremenil od leta 1990, in to v smislu nenehnega prilagajanja.

C&G

Najpomembnejši del njihovih storitev je inženiring in dobava elektroenergetske opreme, kot so elektro postrojenja in energetske transformatorji. Trg, na katerem podjetje deluje, lahko razdelimo na tri dele: slovenski, hrvaški in bosanski elektroenergetski trg. Bistveni kupci so javna podjetja, kot na primer: Elektro Slovenija, Elektro Ljubljana, Elektro Celje, Elektro Maribor, Elektro Primorska, zato je najpogostejša oblika pridobivanja poslov prek javnih razpisov. Podobno velja tudi za Hrvaško in Bosno. Bistveni spremembi trga sta se v zadnjem času pojavili dvakrat. Prvič po uvedbi in veljavi Zakona o javnih naročilih in drugič po liberalizaciji trgovanja z električno energijo po vstopu Slovenije v Evropsko unijo.

SŽ

Slovenske železnice so storitveno podjetje na področju železniškega transporta. Poleg glavne transportne dejavnosti (potniški in tovorni promet) pa se podjetje ukvarja še z nekaterimi podpornimi stranskimi dejavnostmi, ki pa niso bistvenega pomena za slovenski transportni trg. V zadnjem času lahko govorimo o dveh bistvenih spremembah trga za Slovenske železnice. Prva sprememba je bila po razpadu Jugoslavije in nastanek Slovenskih železnic, druga pa po vstopu Slovenije v Evropsko unijo in s tem liberalizacija transportnega trga v Evropi. Trg za Slovenske železnice je pretežno evropski, ta pa je odvisen tudi od svetovnih

transportnih tokov, zato je zelo občutljiv na globalne politične spremembe in razna ekonomska gibanja.⁴³

3. Načini poslovanja do začetka uvajanja sprememb

RSM – Rogers, Saunders in Merck. Podjetje je bilo v lasti treh partnerjev. Gospod Martin Saunders je bil eden od treh lastnikov, predsednik podjetja in operativni direktor.

Druga dva lastnika pa sta soodločala samo v primeru bistvenih sprememb in nista posegala v dnevno poslovanje podjetja.

RSM je bilo neke vrste družinsko podjetje, saj so bili poleg predsednika Saundersa zaposleni še: njegova žena Mary je vodila računovodstvo, sin lastnika Rogersa Brian je bil vodja prodaje in marketinga, sin lastnika Mercka Michael pa je bil vodja nabave.

Do leta 1990 je imelo podjetje precej omejen izbor proizvodov, vendar pa so za te proizvode na trgu uživali visok ugled.

RSM je imelo dve vrsti zaposlenih: inženirji oziroma ljudje z univerzitetno izobrazbo, ki so bili del managementa (salary), in pa zaposleni, ki so bili plačani na uro.

Med hladno vojno je bil vojaški proračun zelo obsežen in cene proizvodov za to industrijo niso bile bistvenega pomena, zato so podjetja kot RSM zelo dobro živela, samo da so dostavljala zanesljive proizvode. Pri tem taka podjetja niso imela potrebe po zelo učinkovitih procesih ali produktivnosti. Velikokrat so za neko količino zahtevane kakovosti izdelali dvakratne količine in potem s testiranjem izločevali neustrezne izdelke. V industriji je to postalo standard in končne cene so v večini primerov vse to prenesle.

Konkurenca niti ni bila nevarna, saj so delali po istem sistemu in naročil je bilo dovolj.

Podjetje RSM je bilo organizirano po poslovnih funkcijah: imeli so predsednika, ki je vse v glavnem nadzoroval, včasih pa tudi dajal konkretne naloge. Oddelki pa so bili še: prodaja in marketing, razvoj, nabava, testiranje in QC, vzdrževanje, splošna služba in računovodstvo ter

⁴³ Primer: Med vojno v Srbiji je bila bistvena transportna pot na vzhod prekinjena, zato je bila vzpostavljena alternativa prek Črnega morja, Donave in Madžarskih železnic. Nekaj tovora se je preusmerilo tudi na Hamburg (ladijski transport je precej cenejši od železniškega, vendar terja nekaj prekladanja). Zaradi teh sprememb so tudi Slovenske železnice izgubile pomemben del poslov. Od ponovne vzpostavitve prometnega toka prek Srbije se količina tovora tu zelo počasi povečuje. Ko se enkrat v svetu vzpostavi alternativna prometna pot, se prejšnja izredno počasi ali pa sploh ne vrne na svoj prvotni nivo pomembnosti. Pri potniškem prometu pa je stvar drugačna. Ta se je zelo hitro spet vzpostavil na raven kot pred vojno.

Na transportni trg vplivajo še cena nafte, delovanje Luke Koper in povezave s Trstom ter vprašanje drugega tira oziroma kapaciteta železniške proge od Luke Koper, mednarodna vprašanja meja na morju, globalne cene pšenice in raznih surovin in celo vreme.

dve ločeni proizvodnji. Ena proizvodnja za razvoj in izdelavo čipov in diod ter druga za izdelavo mikroelektronskih sestavov.

C&G – Cirman in Gabrovšek. Dva podjetnika prijatelja sta ustanovila to podjetje in k sodelovanju povabila še dva partnerja, ki sta postala tudi delna lastnika – Sušnik in Lovrenčič. Do začetka uvajanja sprememb je bilo vodstvo sestavljeno iz teh štirih oseb, od katerih je vsak obvladoval svoje področje. Cirman – finance, Gabrovšek – direktor in sklepanje poslov, Sušnik – komerciala, Lovrenčič – tehnično področje. Na kolegiju vodstva so odločali vsi štirje, vendar pa sta bila glasova Cirmana in Gabrovška bistveno pomembnejša, saj sta bila ustanovitelja in sta imela v lasti 70% podjetja. Računovodstvo jim je vodila redno zaposlena oseba, ki je bila tudi v sorodstvu. Imeli so tudi tajništvo, kjer naj bi ena oseba obvladovala celotno administriranje in to brez določenega sistema. Tajnica je bila prepuščena vsakodnevnim zapletom in reševanju administrativnih problemov. Sproti je reševala zaplete, kar pa ni pripomoglo k zmanjšanju vsakodnevnih nepotrebnih problemov. Konkurence je bilo zelo malo, zato je bilo sklepanje poslov zelo enostavno in je bilo predvsem osredotočeno na raznovrstne aktivnosti osebne pristopa do direktorjev naročniških podjetij. Kadar je bila konkurenca pomembna, pa so se v večini primerov dogovorili za kompromis pri številu dodeljenih poslov.

Direktor podjetja je dodeljeval glavne naloge vsem, tudi svojim partnerjem, ti pa so potem po potrebi določene dele izvedbe delegirali naprej vodjem projektov. Zato so bili štirje iz vodstva v glavnem vpleteni pri začetnih pogovorih in sklepanju poslov, vodje projektov, ki so pretežno inženirji, pa so potem prevzemali izvedbo teh projektov. Zaradi dobrih komercialnih veščin tega vodstva in precej pomanjkljive zakonodaje na področju javnih podjetij je C&G izredno hitro raslo. V štirih letih je od začetka zraslo od dveh zaposlenih na 13 in na skoraj 2 milijardi letnega prometa. V naslednjih dveh letih je imelo že 15 zaposlenih in preseglo 2 milijardi letnega prometa. S tem so se začeli že večji problemi upravljanja in nujno je bil potreben sistem, ki bi zagotavljal nemoteno poslovanje.

Slovenske železnice – To podjetje je postalo samostojno ob osamosvojitvi Slovenije od Jugoslavije. Ustanovitelj je bila vlada Republike Slovenije. Slovenske železnice so bile delniška družba z delnicami, ki so v 100% lasti vlade Republike Slovenije.

V začetku je bilo okoli 18.000 zaposlenih in po nekaj sanacijah jih je imelo podjetje v letu 1999 samo še približno 9.500. Od takrat do leta 2005 pa je odšlo še približno 1.500 ljudi. Organizacija podjetja se je v zadnjih letih od 1999 do 2005 večkrat spremenila in ker je

podjetje javno, se je že večkrat zamenjal nadzorni svet in uprava družbe. Prav tako se zelo pogosto menja osebje na pomembnejših direktorskih položajih kot so na primer splošno pravno področje, kadrovske področje, potniški promet, infrastruktura. Ob osamosvojitvi je imelo podjetje večje probleme z zmanjšanimi poslovnimi rezultati, zato se je začel odliv zaposlenih, ki je bil precejšen do leta 1998. Generalni direktor, ki mu je uspelo izvesti največ pomembnih sprememb je bil na položaju celoten mandat (5 let). Podjetje se je stabiliziralo in po njegovi zamenjavi leta 1999 so se začele konstantne spremembe v vodstvu podjetja in navidezne reorganizacije, ki dejansko niso bile nič drugega kot formalne spremembe brez večjega vpliva na delovanje podjetja oziroma njegovo prilagajanje poslovnemu okolju.

Podjetje je sicer pridobilo certifikat in sistem kakovosti v skladu z ISO9001 ter sistem varovanja okolja po ISO14000, vendar pa se poslovni rezultati od leta 1999 niso izboljšali. Sledil je še nov sanacijski program skupaj s preoblikovanjem družbe v holding, kar pa spet ni prineslo konkretnih sprememb glede poslovnih rezultatov in uspešnosti. V letu 2004 je bila uprava odpoklicana, postavljena nova začasna, letos pa je bil zamenjan nadzorni svet, ki pa je že začel s postopkom zamenjave sedanje uprave.

Vse to nam prikaže, da se podjetje pretežno ukvarja s prilagajanjem političnim strujam ter samemu sebi, bolj malo pa ostane časa in energije za prilagajanje poslovnemu okolju. Do vstopa Slovenije v Evropsko Unijo je bil tovorni promet po Sloveniji dovoljen izključno slovenskemu železniškemu prevozniku, po vstopu Slovenije v Evropski Unijo pa se to področje začel odpirati tudi za druge tuje železniške prevoznike.⁴⁴

Potniški promet uresničuje predvsem javni interes in zaradi majhnega števila potnikov⁴⁵ ni profitabilen. Med vojno v Jugoslaviji je bil mednarodni promet precej zmanjšan, zdaj pa se spet povečuje, obseg domačega potniškega prometa pa je precej konstanten.

⁴⁴ Avstrijske železnice se že več kot 5 let pripravljajo na svoj trenutek, ko bodo lahko neovirano prevažale tovor po železnici tudi po Sloveniji. To za Slovenijo pomeni letno več kot 25 milijard SIT prihodka samo od tovornega železniškega prometa. Ker je slovenska infrastruktura drugačna od avstrijske, so ÖBB (avstrijske železnice) že investirali v nabavo več kot 30 večsistemskih lokomotiv, ki bodo lahko nemoteno vozile po večini evropskih držav in s tem zagotavljale več prihodka avstrijskim železnicam. Slovenske železnice se bodo morale prilagoditi novemu evropskemu trgu, ker samo z restrikcijami tujih prevoznikov in/ali visokimi cenami uporabnine za uporabo infrastrukture se bodo prometne poti preusmerile na bolj ugodne povezave in tako lahko Slovenske železnice izgubijo velik oziroma bistveni del prihodka.

⁴⁵ Na leto se v Sloveniji zabeleži približno 14 milijonov potnikov; za primerjavo: v Tokiju East (samo vzhodni del Tokija) se dnevno pelje z vlakom 14 milijonov potnikov.

4. Organizacija

RSM

Organizacija v RSM je bila postavljena tako, da so vsi oddelki delali zelo samostojno, upoštevali pravila (glej skico 1) in ni bilo zelo veliko timskega dela. Ker cene in dobavni roki niso bili bistveni, je podjetje obdelovalo naročilo po vrstnem redu oddelkov, npr.: prodaja sprejme naročilo, razvoj obdela vse potrebno, test in QC preveri, če so vsi parametri skladni z naročilom, nabava začne naročati materiale. Ko prispe material, se proizvodnja in razvoj začneta ukvarjati s potrebnimi orodji in procesi za izdelavo...

Tip organizacije je bil še najbolj podoben neki vrsti birokratske organizacije. Ljudje so se ukvarjali z veliko pravili, kar je tudi omogočalo izreden nadzor nad delom posameznika.

C&G

Organizacija podjetja pred spremembami ni bila točno določena, vendar pa so imeli člani vodstva porazdeljene funkcije in svoja področja delovanja. Direktor je obvladoval kadrovske zadeve, komercialno področje, pridobivanje poslov in še razvoj podjetja. Pomočnik direktorja je prevzemal finance in nekaj komercialnih dejavnosti, tehnični direktor je vodil ekipo inženirjev, ki so vsi vodili različne projekte, delno pa je prevzemal razvojno in komercialno funkcijo, direktor za trženje pa je prevzemal nekatere dejavnosti trženja in vodenje različnih projektov. Vodje projektov so poročali v glavnem tehničnemu direktorju in direktorju, tajništvo se je ukvarjalo z vsemi mogočimi administrativnimi ovirami, računovodstvo pa je bila najbolj urejena funkcija podjetja. Podjetje ni imelo systemske rešitve nadzora nad delom zaposlenih in direktor je bil obveščen o aktivnostih prek tehničnega direktorja ali osebnega pogovora s posameznikom. Organizacija je bila tako ohlapno zastavljena, da je omogočala ogromno svobode pri delu vodij projektov, kar pa vodstvu ni omogočalo dovolj nadzora. Ko se je poslovanje podjetja povečalo na finančno raven velikih podjetij, je nujno potrebovalo systemske rešitve pri obvladovanju poslovanja in zato so se odločili za izgradnjo svojega sistema kakovosti v skladu z ISO9001.⁴⁶

⁴⁶ Organizacijska shema C&G po izgradnji sistema kakovosti – glej stran 43. Tajništvo in računovodstvo sta imeli podporno funkcijo celotnemu podjetju, glavni funkciji delovanja pa sta bili vodenje projektov in uvoz/izvoz.

SŽ

Pred spremembami do leta 2000 so bile SŽ izrazito hierarhična organizacija. Generalni direktor je imel 5 pomočnikov, ki so delovali kot uprava. Vsak pomočnik je vodil svoje področje: trženje, promet, finance, splošno-kadrovsko in infrastruktura. Direktor je imel sicer po statutu še dva namestnika, ki pa nista imela svojega področja, ampak naj bi delovala svetovalno. Pomočnik direktorja je imel »pod sabo« nekaj šefov, ti pa so obvladovali vodje služb, vodje oddelkov in tako naprej.

Nadzorni svet je na svojih sejah določil naloge vodstvu, te naloge pa so bile potem razdeljene navzdol po lestvici do operativnih izvajalcev. Kljub pravno formalni organizacijski strukturi, določeni v statutu in sistemizaciji delovnih mest, je direktor učinkovito uporabljal svojo vzporedno neformalno organizacijsko strukturo. Ker so bile v organizaciji politične struje in interesi, ki jih direktor ni mogel popolnoma obvladovati, si je moral poleg formalne strukture organizirati še svojo skupino najbližjih sodelavcev, s katerimi je lahko uresničeval vizijo podjetja.

5. Kultura in stil vodenja

RSM

Zaposleni so morali biti natančno ob določeni uri v poslovnih prostorih. Brez zamujanja! To je veljalo za management in ostale, ki so se evidentirali pri prihodu in odhodu (ura samo za ostale). Za dva odmora dnevno po 10 minut je bil ob točno določeni uri zvonec, tako tudi za polurno "kosilo", ki si ga je moral priskrbeti vsak sam. Ni bilo izhoda, razen za prodajno osebje, ki je delalo v ločenih prostorih.

Nihče, ki ni bil zaposlen v RSM, ni smel prečkati oranžne črte, ki je razmejevala prodajne in proizvodne prostore. Vsi na novo zaposleni so morali pred tem opraviti temeljita testiranja (vojaški pristop). Vsi z univerzitetno izobrazbo (manj kot 10%) so se šteli kot del vodstva, drugi pa so bili lahko dnevno zamenljivi.

V primerjavi s konkurenco so bile plače za 30% višje in je zato g. Saunders tudi zahteval od svojih zaposlenih nekoliko več kot pa so pri konkurenčnih podjetjih v tej industriji.

Delo je bilo organizirano v treh izmenah. Management so delali samo v prvi izmeni (normalne dnevne ure), predsednik pa je bil na svojem delovnem mestu prvi in je tudi zadnji odšel. Sedel je v odprtem prostoru proizvodne hale in ni bilo navade, da bi ljudje komunicirali z njim. Izkazoval je svojo veliko moč in avtoriteto v podjetju.

Kljub vsem strogim ukrepom in vojaškemu načinu vodenja pa je bil pravičen in ni prenesel laži, nelojalnosti in pretvarjanja.

Če se je izkazalo, da nekdo ni bil pošten, je bil takoj odpuščen. Poleg tega so vsi vedeli, da nimajo trajne zaposlitve.

Da bi zadostil potrebam po novih idejah v podjetju, je velikokrat zaposlene, ki so bili že zelo utečeni v poslovanje, odpustil in najel nove, kar se za naše razmere sliši nemogoče, vendar pa je v tistem okolju to povsem zakonito.

Ljudem, ki niso bili več zaželeni, je dal vedeti tako, da so dobivali vedno manj nalog in če niso kmalu odšli sami, so jih neki petek ob 4,30 popoldne pospremili iz poslovnih prostorov in tudi niso imeli več ponovnega vstopa. Drugi zaposleni so po navadi izvedeli, da nekoga ni več, šele v ponedeljek, ko ga ni bilo v službo, ali pa ko so dobili pisno obvestilo, da sodelavca ni več v podjetju.

C&G

Zaposleni v tem podjetju so imeli v primerjavi z RSM veliko svobode. Delovni čas je bil predviden od 8,00 do 16,00, vendar pa je bil prepuščen lastni presoji vsakega posameznika. Nekateri so delali več, nekateri manj in bolj intenzivno ali bolj učinkovito, vodstvo pa si je pri tem ustvarilo svoje mnenje in subjektivno oceno vseh v podjetju. Pravila delovnega časa niso bila točno določena, vendar pa je bila navada, da so vodje projektov, vodja računovodstva in vodstvo vsak dan v odmoru hodili na kosilo v boljše restavracije, kjer je imelo podjetje odprt trajni račun. Šlo je za razvijanje kulture določenih tržnih tehnik podjetja, ker so vodje projektov največkrat pridobivali ali vsaj vplivali na pridobitev novih poslov za C&G ravno pri skupnih kosilih s potencialnimi kupci. Tak način je pozitivno vplival na odnos ključnih zaposlenih do podjetja in hkrati zagotavljal ugoden nivo komunikacije v podjetju.

Naloge oziroma projekti so morali biti izvedeni v zadovoljstvo kupcev in v skladu s pogodbenimi določili. Uspešnost vodij projektov pa se je merila s številom uspešno izpeljanih projektov in z nivojem finančne realizacije. Vsak ponedeljek zjutraj je bil sestanek vodij projektov s tehničnim direktorjem; takrat so vsi poročali o trenutnem stanju svojega dela, tehnični direktor pa je določil nove naloge. Te je lahko določal tudi direktor, vendar pa je realizacijo spremljal tehnični direktor. Novih zaposlitev skoraj ni bilo in v omenjenem obdobju podjetje ni zaposlilo nikogar. Znano pa je bilo, da še nikoli ni nihče zapustil tega podjetja. Vodstvo je večkrat nekaterim ustno obljubilo dodatne ugodnosti, vendar pa jih niso vedno striktno izpolnili, napredovanja pa skoraj ni bilo. Plače in hierarhija v podjetju so v glavnem ostajali na enakem nivoju. Zaposleni so vedeli, da imajo trajno zaposlitev in vodstvo

v primerjavi z RSM vsaj na videz ni posebno cenilo poštenosti, lojalnosti in podobnih moralnih vrednot. Kljub vsej liberalni politiki v podjetju je imel direktor precej avtoritativen način vodenja.

SŽ

Slovenske železnice so bile in so še vedno v praksi izredno hierarhično organizirano podjetje. Kljub drugačni organizacijski shemi prevladuje kultura vertikalne hierarhije, ki je v veljavi že vrsto let in jo je zelo težko spremeniti. V uporabi je način, da se naloge določijo in razdelijo, vendar pa na neki način zmanjka prave volje, da bi vse to operativno izpeljali do konca. Velikokrat pa se, še preden se lahko pokažejo rezultati sprememb ali prizadevanj, že zamenja vodstvo in začnejo se spet nove naloge. Kljub vsem tem spremembam in zamenjavam vodstva pa v bistvu kultura vodenja v podjetju ostaja. Očitno je, da so bistvene spremembe v načinu vodenja skoraj nemogoče ali pa minimalne, zaradi velikosti in razpršenosti podjetja pa je vanj izredno težko v praksi uvesti kakršnekoli spremembe ali kritične izboljšave.

6. Vprašanje preživetja

RSM

Ob nastopu manjšega vojaškega proračuna so se veliki kupci odločili za sistem odobrenih dobaviteljev. V enem do dveh let naj bi zmanjšali število dobaviteljev in potem sodelovali samo z najboljšimi. To je pomenilo, da bo preživela le še približno četrtina vseh dobaviteljev, drugi pa bodo propadli ali se preusmerili v drug trg.

Situacija je bila izredno resna, ker v primeru prvotnega izpada iz izbora se dobavitelj praktično ni mogel več ponovno uvrstiti med odobrene najboljše, ki pa imajo večletne dogovore z velikimi.

Glavni kupci so začeli diktirati cene in vsi so pričakovali bistvena znižanja. Nekaterim podjetjem je bila stvar jasna. Boj za preživetje se je začel in tisti, ki bo prvi uspešno znižal svoje cene, izboljšal izdelke in čimbolj znižal dobavne roke, si bo zagotovil prihodnost na tem trgu, drugi pa bodo najverjetneje propadli.

C&G

Pri tem podjetju tega vprašanja sploh ni bilo, vendar pa je šlo za določene prilagoditve poslovanja, ki naj bi podjetju zagotovile načrtovani prihodek. Pomembne spremembe so bile v glavnem na področju javnih naročil in pri obvladovanju lastnega poslovanja.

SŽ

To vprašanje se pri Slovenskih železnicah pogosto pojavlja. Po osamosvojitvi Slovenije je podjetje izgubilo pomemben del svojega trga, zato je bila nujna sanacija z vseh pomembnih vidikov poslovanja. Zaradi zmanjšanja obsega dela je bilo potrebno zmanjšati število zaposlenih, potrebna so bila tudi obnovitvena in vzdrževalna dela na vozniških sredstvih in infrastrukturi, poleg tega pa so bila bistvena tudi vlaganja vlade v razvoj železniškega prometa. Proti koncu direktorjevega mandata so se pokazali pozitivni učinki vodenja in SŽ so za 1998 prikazale finančno pozitivno poslovanje. Po prihodu novega direktorja v letu 1999 so se pričele organizacijsko-kadrovske spremembe, neprimerno upravljanje podjetja pa je ponovno povzročilo finančne izgube in vprašanje preživetja. Po odstopu direktorja se je z novim direktorjem ponovno pričela sanacija Nova smer, ki je sprva kazala na dobre rezultate, potem pa je bilo zaradi nepravilnosti vodstvo odstavljeno. Nastopil je novi v.d. direktor in nova finančna izguba, vprašanje preživetja in potem imenovanje še enega novega direktorja v juniju 2005.

7. Spremembe za prilagoditev trgu**RSM**

Predsednik Mr. Saunders se je naenkrat prelevil iz konservativnega managerja v gonilno silo in vodjo za uvajanje sprememb v podjetje. V prejšnjem obdobju je vladal status quo, potem pa je zelo hitro nastopil poslovni preobrat in začetek vodenja. Na kratko bom naštel in opisal samo bistvene teme na novo vpeljanih sprememb v poslovanje.

- Uvajanje TQM (Total Quality Management). Celotno podjetje (vsi zaposleni brez izjem) je prešlo na nov sistem dela, ki ga določa TQM. Za vse zaposlene je bilo to za tisto obdobje nekaj povsem novega, zato je g. Saunders organiziral izobraževanje za vse.

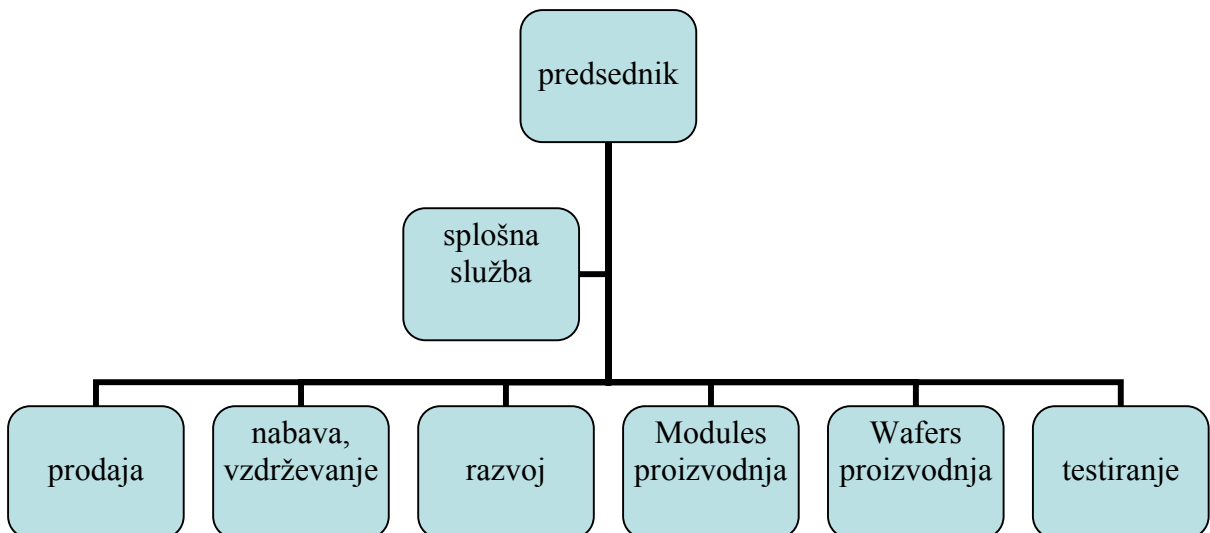
- Gospod Saunders je postal učitelj. Zaposlene v podjetju je razdelil na več skupin po približno 8 ljudi in jih potem on sam dvakrat tedensko izobraževal na temo TQM. Po določenem času je določil najbolj kompetentne, da so prevzeli del tega izobraževanja; on sam pa je še vedno nadaljeval z nekaterimi skupinami.
- Novi način vodenja. Veliko več se je ukvarjal in komuniciral z ljudmi ter jih tudi na ta način motiviral, da so prevzeli mišljenje TQM in se zavedeli, da brez sprememb ne bo šlo naprej.
- Postopno odpuščanje. Da bi se vsi dodatno zavedeli resnosti situacije, je g. Saunders začel postopno odpuščati zaposlene. Ne veliko, ampak samo toliko, da so drugi spoznali, da se morajo podrediti novemu sistemu dela, ki ga je zahteval.
- Prevzel je celotno podjetje s tem, da je izplačal druga dva solastnika. S tem si je še povečal moč, ker je postal edini lastnik. To mu je omogočalo uvajanje vseh načrtovanih sprememb.
- Kmalu zatem je začel z novimi prijemi vodenja v prodaji, nabavi, razvoju in proizvodnji. To je storil tako, da je določil nove cilje za posamezne oddelke, ti pa so morali sami poiskati rešitve. V določenih primerih je tudi nudil svetovalno pomoč. V prodaji je uvedel točno določene cilje za vsakega posameznika in tudi nov sistem nagrajevanja po učinku. V nabavi je postavil cilj zmanjšanja delavcev iz 4 na 2 ter kasneje na 0. V razvoju so bili postavljeni novi cilji v smislu hitrejšega in pravočasnega sprotnega reševanja problemov. V proizvodnji so začeli uvajati Pull sistem in imeli določene nove cilje v smislu statistične obdelave podatkov o kakovosti (na primer: najprej 3 sigma in kasneje 6 sigma). Zaposleni so izračunavali koeficiente sposobnosti svojega procesa in tako merili svoje izboljšave.
- Konstantno je ponavljal in zahteval Cycle Time Reduction ter postavljajl cilje kot: v 3 mesecih gre čas na polovico (iz 4 tednov na 2 itd.) in potem ko je bil cilj dosežen, spet v naslednjih 3 ali 5 mesecih na polovico. S tem je podjetje zmanjševalo stroške ter obseg svojega dela tako, da se je število zaposlenih lahko spet zmanjševalo.

- Postavil je tudi nove cilje za zniževanje cen proizvodov: v dveh letih naj bi na primer prepolovili cene proizvodov.
- Nov način vodenja se je kazal tudi v tem, da je določene zaposlene začel pošiljati na zunanje izobraževanje, sejme in poslovne poti skupaj s prodajnim osebjem. Ljudje iz razvoja, nabave in proizvodnje niso bili več »zaprti« v svojem ozkem delovnem okolju, ampak so lahko poslovno odhajali na sestanke z dobavitelji ali na ocenjevanje dobaviteljev. To je omogočilo veliko večjo razgledanost podjetja in samozavest teh zaposlenih, ker so na tak način pridobili več idej ter več možnosti za doseg zastavljenih ciljev.
- V nekaterih oddelkih, kjer se mu napredek ni zdel dovolj hiter, je pospešeno zamenjaval ljudi z odpuščanjem in najemanjem novih. Če se novi niso hitro (2 meseca) in učinkovito odzvali na izziv, jih je ponovno zamenjal.
- Uvedel je tudi reorganizacijo (glej skico 1 - primerjava med organizacijo leta 1990 in organizacijo leta 1994). Določil je dve glavni proizvodni skupini: Modules in Wafers. Vsaka skupina je morala sama obvladovati nabavo, razvoj, MRP, proizvodnjo ter se intenzivno dogovarjati s prodajo in testiranjem, ki sta bili v bistvu podporna oddelka, vendar pa direktno pod predsednikom. Za vsako skupino je bil sestavljen manjši management team (približno 4), ki je moral samostojno planirati, razviti, izdelati, poslati ter obvladovati vse svoje stroške in prihodke. G. Saunders je natančno določil delitveni ključ - koliko % od prihodkov ostane tej proizvodni skupini. Vsak višek oziroma profit, ki ga je skupina ustvarila v četrtletju, je lahko sama razporejala glede na plan za naprej. V primeru, da je bližnja prihodnost kazala dobro, si je ta skupina lahko celotni profit razdelila med svojimi zaposlenimi (vsi enak procent glede na višino svoje plače). Tak način je dodatno motiviral zaposlene, da so razmišljali karseda podjetniško ter so si tudi nemalokrat izplačali dober zaslužen bonus. Tak sistem je podpiral tudi zmanjševanje zaposlenih in bistveno omilil učinke odpuščanja pri zaželenih zaposlenih.
- Za dve omenjeni skupini (Modules in Wafers) je uvedel obvezno sprotno spremljanje rezultatov: tedensko in dnevno planiranje.

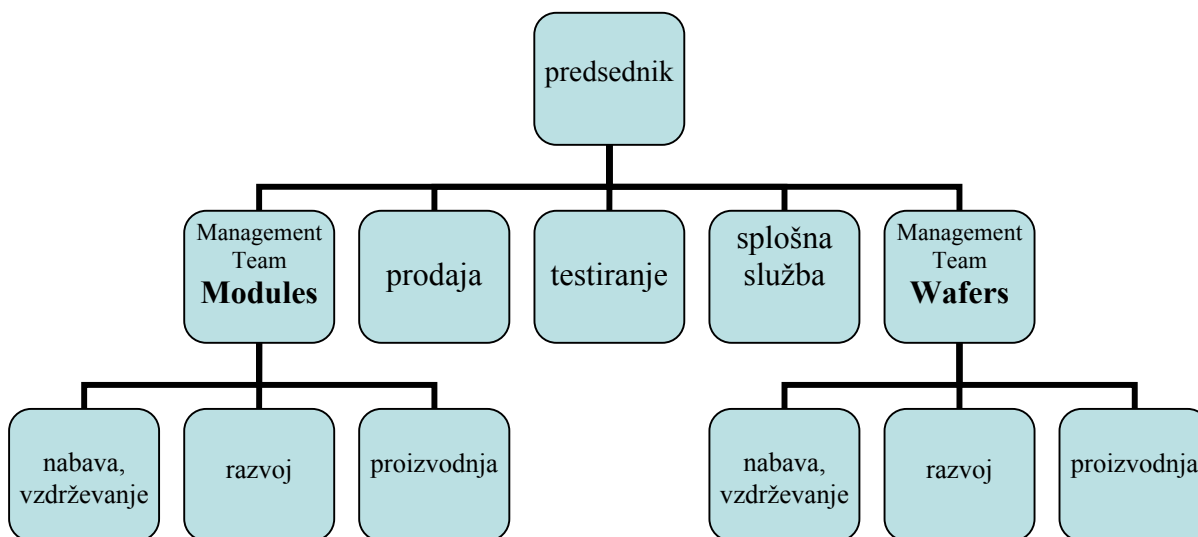
- Uvedel je tudi način samoocenjevanja za vse zaposlene, ki so morali te ocene oddajati mesečno. Vsi naj bi se intenzivno ukvarjali z novimi idejami za kakršnokoli izboljšanje pri delu, opremi, dobaviteljih itd.. Vsi naj bi za izboljšave porabili polovico svojega delovnega časa in samo polovico za redno delo.
- Uvedba Process Management-a. Organizirano je bilo izobraževanje in sledila je uvedba v praksi. Postavljeni so bili cilji za zmanjševanja porabljenega časa ter znižanje cene. Vsi so popisovali procese in jih izboljševali: produktivnost se je dvigala.
- Uvedba FMEA (Failure Mode Effect Analysis). Analiza vseh defektov, raziskave vzrokov in določevanje ter izvajanje vseh ukrepov za preprečevanje ponovnih istih napak.
- Uvedba Outsourcing-a in JIT (Just in Time Concept). S podizvajalci in odobrenimi dobavitelji naj bi dosegali krajše čase, zmanjševali stroške skladiščenja, preprečevali napake, znižali stroške dela in posredno cene.
- Osredotočenje na razvoj novih proizvodov in novih tehnologij. Določeni ljudje so obiskovali seminarje in sejme, kjer so bile predstavljene nove tehnologije in novi materiali.
- Intenzivno delo pri razvoju vsestranskih delavcev. Sem sodi tudi zamenjava delovnih mest za en dan. Vsi zaposleni so bili za en dan premeščeni na drugo delovno mesto v drugem oddelku. S tem naj bi bolje spoznali delovni dan svojih sodelavcev in njihove probleme in bi se zato lahko kasneje bolje razumeli.
- Nadaljevanje odpuščanja in selekcije. Ostajali so samo še inovativni - bolj prilagodljivi in vsestranski zaposleni.
- Program motivacije za odpravljanje zamujanja. Kdor ni nikoli zamudil in ni nikoli manjkal, je vsake 3 mesece dobil še dodatno enotedensko plačo. (Štelo se je vsake 3 mesece znova.)

- Spremenjen nabavni sistem. Investicija v informacijsko tehnologijo in ukinitvev vseh zaposlenih v nabavi. Ostala je samo ena delavka s polovičnim delovnim časom, ki je administrirala naročila. Vse ostale funkcije nabave so bile prenesene v razvoj, ki se je tudi več in več ukvarjal še z novimi materiali, dobavitelji in naročili.
- Investicije v novo opremo, ki je podpirala nove tehnologije proizvodnje in razvoja. S tem spet dodatno izobraževanje in zamenjave ljudi.
- Ker so vse te spremembe zahtevale popolni preobrat pri ljudeh, še posebej pri tistih, ki so bili že vrsto let zvesti in uspešni delavci, so nastajali določeni problemi. Nekateri so se zelo uspešno in hitro prilagajali, nekateri pa so zaostajali in niso dovolj naglo sledili zahtevanim spremembam. Ker to ni bilo v skladu s predsednikovim načrtom in tržnim pritiskom velikih kupcev, je predsednik še enkrat bistveno posegel v kadrovske spremembe. Sklicjal je pomemben sestanek managerjev (zaposlenih z univerzitetno izobrazbo in nekaj izjem) vendar ne vseh. Manjkala je vsaj polovica. Sestanek je bil za zaprtimi vrati v popolni tajnosti. Predsednik je vsem najprej razložil, da je vse 100% tajnost in naj tisti, ki se tega ne bo držal, rajši takoj zapusti sejno sobo. Nadaljeval je, da načrtuje odpustitev vseh, ki niso prisotni, kar pa je pomenilo polovico bistvenih ljudi za podjetje. Med njimi tudi vodje bistvenih oddelkov. To je bil do takrat največji kadrovski šok v podjetju. Dotlej so bili ljudje navajeni, da je sem in tja postopno kdo »izginil«, tokrat pa je bil to šok. Vsem je bilo v trenutku dokončno jasno, da bo treba vse načrtovane spremembe in cilje dosledno upoštevati ali pa zapustiti podjetje.

Organizacija (RSM) pred spremembami (1990)



Organizacija (RSM) po spremembah (1994)



C&G

V primerjavi z RSM v tem podjetju v omenjenih letih ni bilo veliko sprememb. Zaradi spreminjajočega se poslovnega okolja podjetju niso grozile posebne nevarnosti. Vseeno pa se je podjetje hitro prilagodilo novim poslovnim izzivom.

- Zaradi uveljavitve Zakona o javnih naročilih je za določene zaposlene podjetje organiziralo izobraževanje. To je vsebovalo vsa pravila naročanja javnih podjetij in postopke za pravilno prijavljanje na javne razpise. Način lobiranja za pridobivanje poslov se ni veliko spremenil, izdelovanje ponudb oziroma formalno oddajanje ponudb pa se je bistveno predrugačilo.
- Največja sprememba je bila vzpostavitev in uveljavljanje sistema vodenja kakovosti po ISO 9001. Podjetje je zaposlilo strokovnjaka z nazivom direktor za kakovost, ki je bil neformalno član vodstva. Cilj: v šestih mesecih ustvariti, vzpostaviti in praktično uveljaviti nov sistem kakovosti. Najnujnejše je bilo obvladovanje dokumentacije in projektov ter razvojnih programov. Na osnovi zahtev standarda ISO 9001 so si v nekaj mesecih ustvarili primeren sistem kakovosti, ki jim je pomagal obvladovati poslovanje. Direktor je novemu direktorju za kakovost dodelil relativno veliko pooblastil in s tem določeno moč, ki jo je potreboval za vzpostavitev tega sistema med zaposlenimi. Cilj je bil dosežen in C&G so v šestih mesecih brez dodatnih popravkov sistema tudi pridobili certifikat za sistem kakovosti po ISO 9001.⁴⁷ Pri vzpostavitvi tega sistema je bila pomembna tudi določitev organizacije podjetja. Do takrat je bila organizacija zelo nedoločena in formalno ni bila povsem jasna. Podjetje niti ni imelo skice svoje organizacijske strukture. Ta skica je prvič nastala šele pri vzpostavljanju sistema vodenja kakovosti.⁴⁸

⁴⁷ Certifikacijski organ je bil SIQ. Podjetje je na prvi zunanji presoji brez neskladnosti pridobilo certifikat.

⁴⁸ Glej poglavje 3.1.1 Opis podjetij.

- Organizirano je bilo več vrst izobraževanja; primeri: sistem kakovosti, delavnica internet, vodenje projektov, računovodski standardi.
- Direktor je hotel uvesti po zakonu obvezne pogodbe o zaposlitvi, vanje je vključil tudi konkurenčne klavzule, zaradi katerih zaposleni niso podpisali svojih pogodb.

Drugih pomembnih sprememb v podjetju ni bilo, direktor in vodstvo so bili še vedno pretežno usmerjeni v tržne aktivnosti pridobivanja poslov, za notranje obvladovanje pa je skrbel predvsem direktor za kakovost.

SŽ

Pri spremembah v Slovenskih železnicah pa prevladujejo kadrovske in organizacijske. Drugih uporabljenih managerskih orodij je bilo v tem podjetju bolj malo.

- Vzpostavljen in certificiran je bil sistem vodenja kakovosti po ISO 9001 in je v uporabi že 7 let.
- Vzpostavljen in certificiran je bil sistem varovanja okolja po ISO 14000.
- Leta 1999 je nastopil novi generalni direktor in začela se je reorganizacija Slovenskih železnic. Postavljena je bila veččlanska uprava, podjetje pa se je ločilo na poslovne enote in poslovna področja. S tem naj bi zagotovili večjo transparentnost poslovanja in lažje ugotovili uspešnost posameznih poslovnih enot ali področij.
- Direktor je določil, da morajo tudi odvisne družbe pridobiti certifikat za skladnost sistema kakovosti z ISO 9001. Med te družbe spadajo: Železniški zdravstveni dom, Železniška tiskarna, Prometni inštitut in Železniško gradbeno podjetje.⁴⁹
- Že prejšnji direktor je začel z investicijami v nove primestne vlake Siemens in Fiatove Pendoline. V času novega direktorja so se zato izredno povečale finančne obveznosti Slovenskih železnic. Uspešnost podjetja se je manjšala in direktor je odstopil.
- Novi direktor je pričel s sanacijskim programom Nova smer, ki se še zdaj delno izvaja oziroma nadaljuje. Ta vsebuje več programov: od reorganizacije, kadrovskih sprememb in investicij v opremo do strateških povezav s poslovnimi partnerji.⁵⁰

⁴⁹ Vsa štiri podjetja so s pomočjo svetovalca direktorja na SŽ v dveh letih pridobila certifikate. Železniški zdravstveni dom je postal prvi zdravstveni dom ali zdravstvena ustanova v Sloveniji, ki je pridobila to priznanje.

⁵⁰ Nova smer: primeri strateških projektov, kot so naštetih v tem strateškem načrtu.

Strateški projekti 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010

SP 1 Tržna ofenziva na V. in X. vseevropskem koridorju povečanje tržnega deleža, tržne moči in dodane vrednosti

SP 2 Interoperabilnost - tovorni promet v regiji, povečanje tržnega deleža

SP 3 Logistični center Moste, povečanje dodane vrednosti

SP 4 Povečanje kakovosti storitev v potniškem prometu, povečanje tržnega deleža

SP 5 Novi produkti potniškega prometa, povečanje dodane vrednosti in tržne moči

SP 6 Potniški center Ljubljana in železniške postaje, povečanje tržnega deleža

- Začeli so s programom prenove procesov, ki je te sicer analiziral, ko pa je prišlo do nivoja, na katerem bi morali začeti z izboljšavami teh procesov, je program zamrl. Predvidevam, da zaradi menjav v vodstvu ni bilo dovolj podpore vodstva, da se ta program nadaljuje do dejanskih rezultatov.
- Pričeli so tudi z uvajanjem novega informacijskega sistema, ki je samo delno vzpostavljen, projekt pa se zelo počasi vendar konstantno nadaljuje.

Na splošno se z novim vodstvom večina prejšnjih ukrepov porazgubi in ne dokonča, določijo pa se novi vodstveni prijemi in ukrepi za izboljšanje poslovanja, kar je normalno, saj se od vsakega novega direktorja pričakuje program vodenja in razvoja podjetja.

8. Rezultati po večletnem prilagajanju trgu

RSM

V štirih letih se je podjetje zaradi diktiranih sprememb precej spremenilo:

- Od približno 130 zaposlenih jih je ostalo le še približno 55.
- Podjetje je ostalo finančno uspešno. Nivo prodaje je ostal približno enak, vendar pa je ta nivo ustvarjalo bistveno manjše število zaposlenih.
- Podjetje se je uvrstilo v najožji izbor izbranih dobaviteljev za največje in najpomembnejše kupce. To pomeni, da mu je dejansko pravočasno uspelo popolnoma prilagoditi se zahtevam spremenjenega trga.
- Kakovost izdelkov je bila bistveno izboljšana.
- Dobavni roki so bili zmanjšani na nivo JIT dobav.
- Prodajne cene so bile v teh štirih letih znižane vsaj na tretjino prvotnih cen.

SP 7 Razvoj infrastrukture - integrirano vzdrževanje in zmanjšanje števila izrednih dogodkov na področju infrastrukture, zmanjšanje stroškov

SP 8 Nadzorni center vodenja in upravljanja prometa ter elektroenergetike, zmanjšanje stroškov

SP 9 Racionalizacija nepremičnin in nepremičninski projekti v funkciji železniške dejavnosti, zmanjšanje stroškov

SP 10 Modernizacija parka vlečnih in vlečenih vozil in racionalizacija vzdrževanja le-teh, zmanjšanje stroškov in povečanje obsega dela

SP 11 Poenostavitev organizacijske strukture SŽ in prenova delovnih procesov, vključno organizacijskih pravilnikov, standardov in sistema kakovosti, učinkovitejše poslovanje

SP 12 Kadrovska reorganizacija in racionalizacija, zmanjšanje stroškov

SP 13 Prenova izobraževalnega sistema motiviranost kadrov in večja učinkovitost

SP 14 Informatizacija Slovenskih železnic, učinkovitejše poslovanje

SP 15 Uvedba sodobnega kontrolinga, vključno upravljalnega računovodstva, učinkovitejše poslovanje

SP 16 Nadgradnja notranjega komuniciranja in odnosov z javnostmi, večji ugled podjetja

SP 17 Poslovna preobrazba povezanih podjetij, zmanjšanje stroškov

- Povečan pritisk in stres na zaposlene glede negotovosti zaposlitve.
- Večina zaposlenih je postala nezadovoljna kljub sorazmerno večji plači glede na konkurenco.
- Pri zaposlenih se je pojavil strah pred izgubo lastne ustvarjalnosti.
- Nekaj ključnih ljudi je odšlo iz podjetja, ker niso hoteli nenehnega pritiska glede povečane negotovosti zaposlitve.

C&G

V dveh letih se je podjetje spremenilo, vendar ne bistveno.

- V uporabi je bil učinkovit sistem kakovosti, ki je omogočil tudi obvladovanje dokumentacije podjetja.
- Organizacijska struktura je bila bolj natančno določena, kar je nekoliko uredilo formalno upravljanje.
- Spremenil se je način trženja za javne razpise. Več prodajnih aktivnosti je bilo potrebnih pred objavami razpisov, ponudbe pa so terjale veliko več administrativnega dela.
- Zaradi nivoja poslovnih rezultatov je bilo podjetje zavezano za revizijo, kar je vplivalo na računovodstvo, ki je moralo še bolj natančno obvladovati vse finančne transakcije.
- Nekateri zaposleni so bili zaradi nekaj neizpoljenih obljub vodstva nezadovoljni.
- Podjetje je še naprej uspešno poslovalo, vendar se je nivo prometa ustalil.

SŽ

To podjetje je v tem obdobju doživelo veliko sprememb, ki pa niso bistveno vplivale na celotno poslovanje, ki je zaradi gibanj na svetovnem trgu ciklično.

- Sistem kakovosti in sistem varovanja okolja delujeta in pomagata pri obvladovanju in izboljševanju poslovanja.
- Večkratna reorganizacija je povzročila kadrovske spremembe in nekaj spremenjenih administrativnih formalnosti. Način poslovanja pa v tako velikem sistemu ostaja približno enak.
- Zaradi političnih sprememb ima podjetje velikokrat novega direktorja, kar prinaša določene nove ideje, vendar pa direktor ne ostane dovolj dolgo, da bi podjetje uporabne ideje izpeljalo.

- Zaradi finančnih zagat je uvajanje informacijske tehnologije prepočasno.
- Občasne finančne težave povzročajo tudi odprodajo železniških nepremičnin.
- Vse zamenjave direktorjev so povzročile tudi druge pomembne kadrovske zamenjave.
- Podjetje je investiralo v nove vlake (Siemens-primestni in Fiat-Pendolino)
- Procesni pristop se je deloma uveljavil, napredek v tej smeri pa je bil ustavljen.
- Neprimerni način vodenja in finančna neuspešnost sta povzročila odstop direktorja.
- Novo vodstvo je določilo novo vizijo, nov sanacijski program, podjetje se je ponovno reorganiziralo⁵¹ v skladu z novim zakonom.
- Ponovne nepravilnosti v upravljanju in politične spremembe so povzročile nov cikel direktorjev in kadrovske spremembe.
- Zaradi menjav vodstva, politike, vlade in proračuna RS je trenutno podjetje finančno nestabilno, kar pa se lahko ob imenovanju novega vodstva spremeni.

9. Zaključek sociološkega vidika

RSM

Način uporabe moči predsednika je v tem primeru vreden analize. Njegova moč v vodenju podjetja je bila prvotno nekoliko omejena, ker je moral upoštevati voljo še dveh drugih lastnikov, ki sta imela precej interesov v podjetju, še posebej, ker sta imela v njem zaposlena svoja sinova. Gospod Saunders je že tako imel operativno vlogo direktorja in delnega lastnika, ko pa mu je uspelo lastniško prevzeti celotno podjetje, pri odločanju ni imel več nobenih ovir.

Očitno je pravilno predvideval, da bodo spremembe zelo težke in bo potreboval največjo možno moč za prisilo zaposlenih v spremembe, ki jih je narekoval ta trg. S pridobitvijo celotnega lastništva si je dejansko pridobil moč, ki jo je lahko uporabljal za doseganje ciljev do meja, ki jih določa zakon, in pa tolerance sposobnih zaposlenih.

Z ljudmi, ki niso bili dovolj samozavestni, je delal precej kruto vse do zakonskih meja. Zato so dobri in sposobni začeli iskati druge možnosti zaposlitve, da bi se v prihodnosti lahko izognili tem pritiskom in posredno nezaposlenosti. Nekateri so se začeli celo pogovarjati s konkurenco, ker so vedeli, da se bo razvedelo do g. Saundersa. S tem so si utrdili položaj pri

⁵¹ Trenutno so SŽ Holding, d.o.o.

RSM, ker so jasno pokazali, da jih g. Saunders potrebuje. Seveda je to veljalo samo za zaželene managerje.

Nekaj bistvenih ljudi je seveda preventivno samoiniciativno odšlo v druge službe.

V tem primeru vodenja sprememb kakor tudi v vseh drugih primerih ni možno absolutno pritrditi kaj je pravi način. V vseh primerih vlada neko razmerje vseh mogočih vrst vodenja in uporabe moči za uvedbo sprememb v podjetje. Vse te kombinacije načinov pa so v veliki meri odvisne od zahtev trga (okolja, družbe), položaja v organizaciji in tolerance zaposlenih. Obstaja še veliko drugih dejavnikov, ki vplivajo na način in nivo uporabe moči, vendar lahko v primeru RSM zaključim te tri kot bistvene. Neusmiljen trg obrambne industrije, edini lastnik podjetja in visoka toleranca ter pripadnost zaposlenih - bistveni elementi, ki so omogočili tako ravnanje vodje in potem dejanske finančne rezultate ter preživetje podjetja.

Zaključujem, da je vodja g. Saunders kar najbolj izkoristil socialne vire podjetja, da je uvedel spremembe, ki jih je narekoval trg.

Z uporabo moči so bile spremembe izsiljene ter uspešne s finančnega vidika, vendar pa so te spremembe kasneje narekovale še drugačen način vodenja in poslovanja. Za preživetje podjetja je bilo potrebno ohraniti in ponovno vzpostaviti tudi socialne vrednote, ker brez pravih ljudi za RSM tudi ni obstoja.

C&G

Način uporabe moči direktorja je v tem primeru podoben kot pri RSM. Direktor in pomočnik sta bila lastnika bistvenega dela podjetja in ustanovitelja, zato sta imela skoraj neomejeno moč odločanja. Edina ovira je bila v primerih, ko se nista strinjala med seboj. Druga dva člana vodstva sta imela premajhne lastniške deleže, da bi lahko resno vplivala na pomembne odločitve. Vplivala sta lahko predvsem z argumenti in prepričevanjem na sestankih vodstva. Peti član vodstva pa je imel pooblastila samo, kar zadeva sistem vodenja kakovosti in ni mogel odločati o finančni ali lastniški problematiki.

Podjetje je imelo veliko socialnih virov v smislu zaposlenih, saj so imeli ti v primerjavi z drugimi podjetji veliko ugodnosti. Kadar so bile potrebne spremembe, ki jih je narekoval trg, je direktor brezkompromisno zahteval učinkovite spremembe. V takih primerih so zaposleni vključno z vodstvom začutili resnost situacije in so vedeli, da je neučinkovito izvrševanje nalog direktorja nedopustno. Na srečo njihovo poslovno okolje ni bilo tako brezkompromisno kot okolje podjetja RSM in podjetje C&G ni doživelo večjih pretresov, kot na primer

odpuščanje, bistveno zmanjšanje obsega dela ali preusmeritev v drugo panogo. Pojavljale so se določene resne poslovne situacije, ki pa niso bistveno vplivale na gotovost zaposlenih glede svojih delovnih mest.

Zaključujem, da je s sociološkega vidika za podjetje in zaposlene predstavljal največjo potencialno nevarnost prav direktor sam. Kljub svojim izrednim sposobnostim pridobivanja novih poslov je bil v smislu kontinuitete in vodenja precej nepredvidljiv in je čustveno reagiral na kako problematiko (predvsem kadrovske) znotraj podjetja. Zato kljub uspešnosti podjetja in zelo ugodnemu finančnemu stanju zaposleni niso popolnoma zaupali v direktorja; to je med zaposlenimi povzročalo negotovost delovnih mest in relativno visok odstotek⁵² odhoda zaposlenih ob koncu omenjenega obdobja.

SŽ

V tem primeru pa je vodenje s sociološkega vidika popolnoma drugačno. Kljub vsem reorganizacijam in preoblikovanjem v različne pravne oblike vodenje poteka hierarhično. Večina zaposlenih je odvisna od svojih direktno nadrejenih, na kar pa reorganizacija ne vpliva. Dokler ostaja isti šef, se metode bistveno ne spremenijo. Največja nihanja pa so na vrhu podjetja. Čeprav se govori o matrični organizaciji, sta vrh podjetja in hierarhija jasno določeni. Način vodenja je pri SŽ »utirjen« in ga formalna reorganizacija ne more spremeniti kar čez noč. Res je, da se je uprava z ene osebe povečala na tričlansko, vendar pa je generalni direktor še vedno glavna figura, po kateri se ravnata tudi njegov namestnik in pomočnik. Predvidevam, da je kljub formalno veččlanski upravi moč še bolj centralizirana, kot na primer v letu 1999 in prej, ko je imel generalni direktor pet pomočnikov⁵³ in dva namestnika. Zaključujem, da podjetje posluje precej konstantno, v vodstvu se dogajajo spremembe kot po tekočem traku, uspešnost pa je odvisna predvsem od pričakovanja predstavnika lastnika, to je vlade, ki pa tako ali tako določa osnovne smernice in cilje tega podjetja. V nadzornem svetu ima pomembno vlogo tudi sindikat, zato so vsi ukrepi vlade ali vodstva upočasnjeni, kar včasih daje zaposlenim določeno gotovost in predvidljivost njihovih delovnih mest. Na uspešnost poslovanja oziroma poslovne rezultate veliko vpliva politika, vlada in državni proračun, ker je finančna stabilnost in uspešnost odvisna od vladne politike in usklajevanja

⁵² Odšla sta dva zaposlena, kar je predstavljal 14% vseh v podjetju.

⁵³ Pomočniki na SŽ so bili vsak za svoje področje: trženje, infrastruktura, promet, finance, splošno-pravno-kadrovske. Direktor je imel tudi dva namestnika, ki pa sta bila bolj za svetovanje in nista imela svojih podrejenih, kot so jih imeli pomočniki.

proračunskih sredstev. S sociološkega in kadrovskega vidika se podjetje slabša, saj se število zaposlenih konstantno zmanjšuje, izobrazbena struktura pa se zaradi pomanjkanja novih zaposlitev ne povečuje.

3.2 Testni rezultati

3.2.1 Rezultati sprememb zaradi prilagajanja

5 najpomembnejših rezultatov prilagajanja v omenjenih obdobjih:

RSM

1. Uvrstitev med manjše število odobrenih dobaviteljev, ki so lahko dobavljali pomembnim podjetjem v obrambni industriji.
2. Povečanje kakovosti izdelkov in zmanjšanje njihove lastne cene.
3. Drastično zmanjšanje števila zaposlenih.
4. Bistveno izboljššan notranji sistem dela, ki je omogočal učinkovitejše procese.
5. Razvoj novih tehnologij v podjetju.

C&G

1. Uveljavitev delujočega sistema vodenja kakovosti s pomočjo katerega je podjetje obvladovalo dokumentacijo in poslovanje.
2. Obvladovanje Zakona o javnih naročilih in postopka oddaje ponudb.
3. Vzpostavitev hčerinskih podjetij v Zagrebu in Sarajevu.
4. Nekatera izobraževanja so izboljšala vodenje projektov.
5. Razvoj novih inženirskih storitev.

SŽ

1. Reorganizacija in spremembe pravne oblike podjetja.
2. Izboljšanje kakovosti storitev in vzpostavitev sistema varovanja okolja.
3. Zmanjševanje števila zaposlenih in učinkovitejše poslovanje.
4. Novi zakon o železniškem prometu.
5. Kljub vsem vplivom sprememb vodstva in politike hierarhični način vodenja v načelu še vedno ostaja nespremenjen.

3.2.2 Primerjava rezultatov in uspešnosti

Ocene uspešnosti so naslednje:

zelo uspešno - ocene več kot 6, 7 in 8;

uspešno - več kot 5 do vključno 6,

še sprejemljivo - več kot 4,5 do vključno 5 in

nesprejemljivo - 4,5 in manj.

RSM Ocene so 1 do 5 / 3 do 1	Ocena pred spremembami/nivo pričakovanja	uspešnost pred spremembami	Ocena po spremembah/nivo pričakovanja	uspešnost po spremembah
Preživetje in finance	5 / 1	6	5 / 1	6
kvalifikacija	3 / 2	5	5 / 1	6
kakovost	3 / 2	5	4 / 1	5
razvoj	5 / 2	7	4 / 2	6
skupaj	16	5,75	18	5,75

Ocene uspešnosti kažejo na povečano uspešnost pri kvalifikaciji podjetja med odobrene dobavitelje pomembnim velikim podjetjem. Ocena se je dvignila od 5 na 6 predvsem zaradi vseh možnih kvalifikacij, za katere se je podjetje borilo. Dvignila se je sicer za 2 točki, vendar pa je bil po spremembah nivo pričakovanja lastnika, da se podjetje kvalificira, najvišji, zato se uspešnost poveča samo za eno točko.

Uspešnost pri kakovosti ostaja enaka, ker se je sicer kakovost dvignila, obenem pa se povečal tudi nivo pričakovanja.

Na področju razvoja novih izdelkov je nivo pričakovanja ostal enak, vendar pa je zaradi intenzivnosti vseh drugih poslovnih aktivnosti razvojna dejavnost nekoliko stagnirala in zato ima zmanjšano oceno. Uspešnost razvojne dejavnosti je po spremembah zmanjšana z zelo uspešno na uspešno. Skupna ocena za vse ocenjevane aktivnosti se je povečala, vendar pa se je z intenzivnostjo konkurence povečal tudi nivo pričakovanja lastnika, da se cilji uresničijo. Zato na nivoju celotnega podjetja ocenjujem, da je uspešnost enaka kot pred spremembami in znaša 5,75 ali po določenem kriteriju: uspešno.

C&G	Ocena pred spremembami/nivo pričakovanja	uspešnost pred spremembami	Ocena po spremembah/nivo pričakovanja	uspešnost po spremembah
Rast prihodkov	5 / 2	7	3 / 3	6
Razlika v ceni	5 / 1	6	4 / 2	6
Obvladovanje virov	3 / 2 (5+1)/2	5	4 / 2 (4+4)/2	6
razvoj	4 / 1	5	4 / 1	5
skupaj	17	5,75	15	5,75

Ocena uspešnosti rasti prihodkov se je zmanjšala zaradi bistveno manjše rasti. Ker pa se je istočasno spremenil nivo pričakovanja lastnika, je uspešnost padla samo za eno točko. Na padec te uspešnosti niso vplivale našete spremembe v podjetju, temveč velikost specifičnega slovenskega trga – s svojim programom je podjetje doseglo najvišji nivo prometa. Za povečano rast prihodkov, bi morale podjetje razviti nove dejavnosti. Zaradi omejenega trga in konkurence je padla tudi razlika v ceni, vendar pa uspešnost tu zaradi zmanjšane nivoja pričakovanja ostaja enaka. Ocenjujem, da so vse omenjene spremembe v podjetju vplivale predvsem na uspešnost obvladovanja virov; tu je bil dosežen napredek, uspešnost v razvoju pa ostaja enaka.

Skupno torej uspešnost ostaja na enakem nivoju kot pred spremembami.

SŽ	Ocena pred 1. spremembo/nivo pričakovanj	uspešnost pred 1. spremembo	Ocena po 1. spremembi/nivo pričakovanj	uspešnost po 1. spremembi	Ocena po 2. spremembi/nivo pričakovanj	uspešnost po 2. spremembi
Finančni rezultati	4 / 2	6	1 / 2	3	2 / 1	3
Potniški promet	4 / 2	6	4 / 1	5	4 / 1	5
Tovorni promet	4 / 2	6	3 / 1	4	4 / 2	6
infrastruktura	4 / 2	6	4 / 2	6	4 / 2	6
skupaj	16	6	12	4,5	14	5

Največja nihanja uspešnosti so pri finančnih rezultatih. Pred zamenjavo direktorja, ki je delal svoj celotni mandat, je bil finančni rezultat pozitiven. Po prvi spremembi, in pred drugo spremembo se je pokazala velika finančna izguba podjetja; zato ocena 1. Nujno je bilo potrebno izboljšati finančno stanje SŽ, zato je nadzorni svet imenoval novega direktorja, povečalo pa se je tudi pričakovanje, da se stanje izboljša. Po vseh naštetih ukrepih se skupna finančna uspešnost ni povečala. Potniški promet ostaja približno na enakem nivoju in je padec uspešnosti predvsem zaradi povečanega pričakovanja v srednjem obdobju. Podobno je

z uspešnostjo tovarnega prometa, ki po prvi spremembi pade zaradi zmanjšanja količin tovara in povečanega pričakovanja.

Skupna uspešnost torej po prvi spremembi pade na nesprejemljivi nivo; zato tudi ponovno novo vodstvo, nove spremembe, ki minimalno dvignejo uspešnost podjetja na še sprejemljivi nivo.

3.3 Sklepi in Zaključek

3.3.1 Potrditev ali zavrnitev hipotez

Z analizo poslovanja in ocenjevanjem uspešnosti podjetij RSM, C&G in SŽ ugotavljam, da se hipoteza 0 potrjuje, zaradi učinkovitosti uporabe naštetih managerskih metod pa se potrjuje tudi hipoteza 1.

Vsa tri podjetja so se in se še odzivajo na spremembe svojega poslovnega okolja.

RSM se je odzivalo na spremembe v vojaški obrambni industriji in ker je s primernim managerskim orodjem in njegovo intenzivno uporabo pravočasno prilagodilo svoje poslovanje, je uspešnost ostala na enakem nivoju kot pred spremembami poslovnega okolja.

C&G ni bilo izpostavljeno tako intenzivnim spremembam svojega poslovnega okolja, vendar pa je s sicer manj intenzivnimi aktivnostmi prav tako zagotovilo enak nivo uspešnosti. Zato tudi za to podjetje ugotavljam, da je vodstvo uporabilo primerne metode in se prilagodilo vsem spremembam poslovnega okolja.

SŽ v omenjenem obdobju niso bile izpostavljene drastičnim spremembam poslovnega okolja, temveč pretežno spremembam samo določenega segmenta tega okolja. Vse našete spremembe so bile v glavnem posledica politično pravnih elementov, odnosa do državne politike in moči interesnih skupin. Poleg teh prevladujočih elementov za spremembe so bili vsi drugi elementi skoraj zanemarljivi. Če gledamo na podjetje in okolje izključno z ekonomskega vidika, vodstvo ni zagotavljalo primerne uspešnosti in so bile vse spremembe zgolj zaradi prilagajanja interesnim skupinam. Uspešnost se v tem obdobju giblje od uspešno do še sprejemljivo. Ker podjetje ni dovolj tržno usmerjeno, so tudi merila uspešnosti drugačna od drugih dveh podjetij. V letnih poročilih in v javnosti se kaže določena finančna neučinkovitost, kar pa ni bistven element pri ugotavljanju uspešnosti vodstva tega podjetja. Pri tem primeru se hipotezi sicer potrujeta, vendar pa ne tako jasno kot pri RSM in C&G. Kljub odzivnosti podjetja na voljo interesnih skupin je uspešnost manjša. Ugotavljam, da je ta

manjša zaradi velikokrat nejasnih interesov lastnika, ki pa se zaradi političnih sprememb tudi spreminjajo.

Hitrost odzivanja podjetja je pomembna in mora biti usklajena z interesi lastnika in interesi poslovnega okolja. Možno je, da vodstvo s svojimi metodami ustvari prepočasno ali prehitro odzivnost; to pa ne zagotavlja zelenega nivoja uspešnosti. V primeru prehitrega prilagajanja obstaja nevarnost, da podjetje »prehiti« svoje poslovno okolje, ki ne sledi spremembam podjetja, in odzivnost zaradi preventivnih sprememb postane neučinkovita. V primeru prepočasnega prilagajanja pa je podjetje vedno v »zaostanku« za konkurenco in okoljem. Pri prepočasnem odzivanju vodstva in jasnih interesih lastnika postane poslovanje nesprejemljivo in ponavadi lastnik zamenja vodstvo. V treh primerih se jasno kaže, da lahko vodstvo s primernimi metodami zagotovi odzivnost in s tem želeni nivo uspešnosti. V primeru, ko lastnik nima jasno izdelanih želja in ciljev, pa nivo uspešnosti niha in vodstvo težje izbira metode in težje zagotavlja nivo uspešnosti. Zato zaključujem, da so za uspešnost poleg izbire primernih metod vodstva ter zagotavljanja odzivnosti pomembne tudi jasno izražene želje in interesi lastnika.

3.3.2 Zaključna misel

V tem izrazito tržno usmerjenem poslovnem okolju se je podjetje RSM, katerega obstoj je pogojen samo s finančno uspešnostjo, dovolj odzvalo na vse pomembne spremembe. V tem primeru jasnih ciljev lastnika, jasnih sprememb poslovnega okolja in moči vodstva, da uporabi katerokoli metodo, da zagotovi nadaljevanje uspešnosti, se obe hipotezi nedvomno potrjujeta.

V primeru C&G je situacija zelo podobna primeru RSM z razlikami pri intenzivnosti in resnosti sprememb poslovnega okolja. To okolje je nekoliko manj tržno usmerjeno, predvsem pa bistveno manjše z milejšimi oblikami sprememb. Tu se hipotezi prav tako potrjujeta, vendar pa z nekoliko manjšo gotovostjo.

V primeru SŽ je tržna usmerjenost v primerjavi z močjo nekaterih interesnih skupin za uspešnost podjetja skoraj zanemarljiva. Ker obstoj podjetja ni pogojen samo s finančno učinkovitostjo, se hipotezi potrjujeta iz nekoliko drugačnih razlogov. Uspešnost je odvisna bolj od odzivnosti na politično-pravne elemente in manj od finančnih učinkov.

Podjetje RSM je zaradi konkurence in agresivnega poslovnega okolja moralo v celoti izrabiti vse svoje vire, da se je dovolj hitro odzvalo na spremembe. V primerjavi z drugima dvema je bila intenzivnost vseh aktivnosti za zagotovitev odzivnosti bistveno večja. Pri C&G so bile spremembe okolja manjše in prihodki na tako visokem nivoju, da zahtevana odzivnost ni predstavljala popolnega preobrata v podjetju. Pri SŽ pa se izvajajo spremembe bolj zaradi sprememb želja lastnika in ne zaradi ekonomskih razlogov poslovanja. Zato bi lahko celo rekli, da se to podjetje ukvarja bolj samo s seboj in manj s spremembami poslovnega okolja. V primerjavi vseh treh je vodstvo SŽ najslabše izbiralo metode za zagotavljanje odzivnosti, kar se kaže tudi pri ocenah uspešnosti podjetja

Na osnovi celotne analize zaključujem, da sta obe hipotezi veljavni, vendar pa za različna poslovna okolja in različna podjetja iz drugačnih razlogov. Pri bolj tržno ali bolj profitno usmerjenih podjetjih mora vodstvo zagotoviti večjo odzivnost na spremembe ekonomskih in tehnoloških elementov in manj na politično pravne in socio-kulturne elemente. Pri javnih podjetjih, zavodih, ustanovah, neprofitnih organizacijah ali nevladnih organizacijah pa mora vodstvo zagotoviti več odzivnosti na spremembe politično pravnih in socio-kulturnih elementov.

V vsakem primeru pa je odzivnost organizacije na spremembe poslovnega okolja pogoj za njeno uspešnost, primerne managerske metode pa so orodje vodstva za uspeh.

Viri

1. Adler, N.,J., in Ghadar, F. (1990): Strategic Human Resource Management: A Global Perspective, v knjigi Pieper, R., Human Resource Management: An International Comparison, Walter de Gruyter, Berlin, New York.
2. Beer,M., in dr. (1985): Managing Human Assets, The Free Press, New York
3. Birkinshaw, Julian, Hagstrom, Peter, in dr. (2000): The Flexible Firm, Oxford University Press, Oxford
4. Bohinc, Rado, (2004): Ustanove in korporacije v pravu RS (prispevek k razvrstitvi) študijsko gradivo za predmet Pravni okviri menedžmenta
5. Bratton, J., Gold, J. (1999): Human Resource Management, Macmillan,
6. Crosby, Philip B., (1990): The Eternally Successful Organization
7. Frank, R.H., (1991): Microeconomics and Behaviour, New York: McGraw-Hill
8. Heifetz, A.R., Laurie, L.D.,(2001): The Work of Leadership, Breakthrough Leadership
9. Hughes, K.S., (1990): Competition, Innovation, and Industrial Performance, v Webster, A., Dunning, J.H., ured., Structural Change in the World Economy, London: Routledge
10. Hunger, J.D., Wheelen, L.T., (1996): Strategic Management, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
11. Ignjatović, M., (2002): Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile, Znanstvena knjižnica, FDV Ljubljana
12. Ignjatović, M., Kopač A., Svetlik I., Trbanc M., (2002): Slovenia's navigation through a turbulent transition. V knjigi J., G.,Andersen, J.,Clasen, W.,Orschot, K.,Halvorsen, Europe's New State of Welfare, The Policy Press, Bristol
13. Jaklič, M., (2002): Poslovno okolje podjetja, Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta
14. Kamerschen, David R., McKenzie R.B., Nardinelli C., (1989): Economics, Houghton Mifflin Company, Boston
15. Kelada, Joseph N.: (1996): Integrating Reengineering with Total Quality, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin
16. Kotter, John P. (2001): What Leaders Really Do, Breakthrough Leadership
17. Kotter, John P.: (2000): Leading change
18. Kramer, Roderick M., (2002): When Paranoia Makes Sense, Harvard Business School Publishing Corporation

19. Možina, S. in dr. (2002): Management kadrovskih virov, Založba FDV Ljubljana
20. O'Dell, Carla (1987): People, Performance, and Pay, American Productivity Center, Houston
21. Porter, Michael E., (1998): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Economic Performance, New York: The Free Press
22. Predlog zakona o javnem podjetju (2004), Zbirke Državnega zbora RS, <http://www.dz-rs.si/si/aktualno>
23. Predlog zakona o javnih zavodih (2004), Zbirke Državnega zbora RS, <http://www.dz-rs.si/si/aktualno>
24. Rus, Veljko (1972): Odgovornost in moč v delovnih organizacijah, Moderna organizacija, Kranj
25. Rus, Veljko (1986): Odločanje in moč. FDV, Ljubljana
26. Rus, Veljko (1992): Sociološki vidiki vodenja in upravljanja. FDV, Ljubljana.
27. Rus, Veljko (1994): Management v neprofitnih organizacijah. V »Management«, Didakta, Radovljica
28. Rus, Veljko (2002): Sociološki problemi managementa, I in II del, FDV, Ljubljana.
29. spletne strani Ministrstva za finance RS, <http://www.gov.si/mf/slov>
30. Svetlik, I., J.Glazer, A.Kajzer, M.Trbanc, (2002): Politika zaposlovanja, Založba FDV Ljubljana
31. Svetlik, Ivan (1996): Človeški viri v podjetju. V Človeku prijazno in uspešno vodenje, I.Adizes in dr., Panta Rhei-Sineza
32. Svetlik, I. (1986): Nova tehnologija in kadri, v Teorija in praksa št.3, vol 23
33. Svetlik, I. (1995): Kakovost delovnega življenja, v Svetlik, I., Kakovost življenja v Sloveniji, FDV, Ljubljana
34. Trstenjak, Verica, (1999): Vrsta in značilnosti pravnih oseb, Podjetje in delo
35. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS št. 30/93, 29/94, 82/94) in Zbirke Državnega zbora RS, <http://www.dz-rs.si/si/aktualno>
36. Zakon o gospodarskih javnih službah (Uradni list RS, št. 32/93) in Zbirke Državnega zbora RS, <http://www.dz-rs.si/si/aktualno>
37. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah – ZGD-F (2004), Zbirke Državnega zbora RS, <http://www.dz-rs.si/si/aktualno>