

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Žiga Grohar**

**Vodenje kadrov in sistemsko ohranjanje zaposlenosti v  
času finančno gospodarske krize po letu 2008**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2012**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Žiga Grohar**

**Mentor: izr. prof. dr. Anton Kramberger**

**Vodenje kadrov in sistemsko ohranjanje zaposlenosti v  
času finančno gospodarske krize po letu 2008**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2012**

## **Vodenje kadrov in sistemsko ohranjanje zaposlenosti v času finančno gospodarske krize po letu 2008**

Podjetja morajo v času finančne in gospodarske krize kljub padcu proizvodnje ostati konkurenčna. Logična poteza večine menedžerjev v tržnem sektorju je krčenje stroškov, kar v večini primerov pomeni odpuščanje zaposlenih. Za državo je to zelo nezaželen dogodek, ki lahko vodi v novo krizo – socialno krizo. Država Slovenija je za preprečitev množičnega odpuščanja uvedla ukrepe, ki sistemsko ohranjajo zaposlitev in pomagajo podjetjem preživeti najtežje čase. Kratkoročni ukrepi države predvsem ohranjajo zaposlenost ter preprečujejo naraščanje revščine, dolgoročni ukrepi pa temeljijo na ustvarjanju kakovostnih delovnih mest, ki bodo prinašala ustrezno znanje in dodano vrednost v novem gospodarskem ciklu. Menedžerji morajo v času krize prepoznati svoje zaposlene z ustvarjalnim potencialom, jih ustrezno voditi, motivirati in razvijati njihovo znanje, ker s tem večajo konkurenčnost podjetja. Še tako dobre poslovne ideje ni mogoče uresničiti, če nimamo sposobnih in motiviranih zaposlenih, ki so ideje pripravljeni uresničevati.

Ključne besede: kriza, interventni zakoni, motivacija, izobraževanje, ustvarjalnost.

## **Leading cadres and systematic employment maintenance during financial economic crisis after 2008**

In spite of production decline, enterprises have to remain competitive during the financial economic crisis. Logical step for most of the market sector managers is cost reduction what may lead to dismissing employees. State sees that as undesired event which can cause another crisis - social crisis. Slovenia introduced preventive measures in order to prevent from mass dismissals and systematic employment maintenance. Both issues will help enterprises survive. Short term measures are mostly employment maintenance and prevention from poverty. Longer term measures are based on creating qualitative working places which will give employees knowledge and added value in new economic cycle. Managers need to recognize employees' creative potential, lead them appropriately, know how to motivate them and develop their knowledge in order to reach the highest competitiveness. Even the best business ideas cannot be successful without capable and motivated employees who are prepared to fulfill them.

Key words: crisis, intervention law, motivation, education, creativeness.

## Kazalo

1 UVOD .....	5
1.1 Predstavitev problema.....	5
1.2 Namen in cilj.....	6
1.3 Omejitve in predpostavke.....	6
1.4 Metode dela.....	7
2 OPREDELITEV FINANČNO GOSPODARSKE KRIZE.....	8
2.1 Vzroki krize.....	9
2.2 Življenjski cikel krize v podjetju.....	10
2.3 Razvoj »današnje« finančne in gospodarske krize.....	11
3 VLOGA DRŽAVE V ČASU KRIZE .....	12
3.1 Priporočeni ukrepi EU na trgu dela za preprečevanje in odpravljanje posledic krize po letu 2008 .....	13
3.1.1 Primeri dobrih praks spodbujanja fleksibilnega delovnega časa nekaterih držav članic Evropske unije .....	14
3.2 Ukrepi v Sloveniji.....	16
3.2.1 Ukrepi za preprečevanje in odpravljanje posledic gospodarske krize na trgu dela v Sloveniji .....	17
3.2.1.1 Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa.....	17
3.2.1.2 Zakon o delnem povračilu nadomestila plače .....	20
4 VLOGA MENEDŽMENTA.....	24
4.1 Vloga kriznega menedžmenta v času krize .....	25
4.2 Vloga kadrovske službe.....	26
5 TEHNIKE VODENJA ZAPOSLENIH .....	27
5.1 Strateško upravljanje.....	27
5.2 Motivacija zaposlenih v času krize .....	30
5.3 Izobraževanje v času krize .....	31
5.4 Ustvarjalnost.....	32
6 ZAPOSLOVANJE V ČASU KRIZE .....	35
6.1 Alternativne oblike zaposlovanja v času krize .....	36
7 ODPUŠČANJE .....	39
7.1 Opredelitev trenutne situacije na trgu dela v Sloveniji .....	40
8 SKLEP .....	44
9 LITERATURA .....	46

# 1 UVOD

## 1.1 Predstavitev problema

V uvodu je treba poudariti, da ločimo vodenje države od vodenja organizacije, naprej pa ločimo vodenje organizacije od vodenja njenih zaposlenih. V diplomski nalogi se bomo osredotočili predvsem na vodenje zaposlenih, ki v času krize dobiva nove zahteve. Pregledali bomo tudi nove ukrepe države za ohranjanje zaposlenosti v podjetjih, ki zaidejo v težave. V času krize je potrebno sodelovanje med vsemi zgoraj omenjenimi partnerji. Treba je usklajevati potrebe in želje vseh ter pripraviti nabor ukrepov za premagovanje krize. Le skupno sodelovanje bo privedlo do sinergije, ki je v krizi potrebna za doseganje zastavljenih ciljev.

Vodenje organizacije zahteva od menedžerjev pripravo načrta za prestrukturiranje, ki vsebuje tudi načrt vodenja oziroma spodbujanja razvoja zaposlenih. Zaposlene v podjetju moramo razumeti kot aktivno premoženje, ki ga je še posebej v času krize treba uspešno voditi, da bodo prinašali najboljše rezultate.

V času krize, ko se država sooči z reševanjem posledic krize, je treba razumeti tudi razlike med vodenjem javnega sektorja in tržnega sektorja (v nadaljevanju podjetja). V javnem sektorju so odločitve sprejete s strani politikov, pri čemer je naloga menedžerjev le implementacija strategije, ki temelji na podlagi sprejetih odločitev. Podjetja v tržnem sektorju pa imajo s strani države le ponujeno pomoč, kakšno strategijo reševanja bodo izbrali, pa je odvisna od menedžerjev oziroma lastnikov podjetij.

Podjetja, ki v času krize zaidejo v težave, so se prisiljena prilagoditi spremenjenim razmeram. Da bi ostala konkurenčna, so prisiljena zniževati stroške, kar v veliko primerih pomeni odpuščanje ljudi, v katere so leta in leta investirali. Odpuščanje vodi v povečanje brezposelnosti, ki je za državo zelo nezaželen dogodek, zato mora v času krize pripraviti vrsto ukrepov za blažitev negativnih posledic in preprečevanje odpuščanja. Naloga menedžerjev v tem času je, da sprejmejo ukrepe, ki bodo omogočili preživetje krize brez odpuščanja ter da bodo svoje zaposlene lahko usmerjali in organizirali v smeri zastavljenih ciljev in skupaj v polni kondiciji pričakali nov gospodarski cikel.

## 1.2 Namen in cilj

Področje, ki ga bomo obravnavali, so predvsem ukrepi za vzdrževanje delovnih mest, večanje konkurenčnosti in posodabljanje človeških virov v podjetjih, kar smatramo kot temelj za izboljševanje poslovanja v kriznih razmerah. V času finančne in gospodarske krize (v nadaljevanju kriza) zaznavamo različne t. i. interventne ukrepe države in odzive menedžmenta na nove zahteve tržišča, ki vplivajo na ravnanje z zaposlenimi.

Raziskati želimo, katere ukrepe je uvedla država Slovenija na področju ohranjanja zaposlenosti kot odgovor na krizo, ki je prizadela slovenska podjetja po letu 2008, ter prizadevanja menedžmenta v teh podjetjih za večanje konkurenčnosti brez odpuščanja v podjetjih.

## 1.3 Omejitve in predpostavke

Omejitve predstavljajo predvsem dejstva, da vpliv postopanja po različnih kadrovskih modelih na zaposlene v času krize ne moremo neposredno meriti s konkretnimi parametri oziroma dejanskimi številkami. Skozi kadrovske analize avtorjev, kot so Michael Armstrong, Ann Holmes in Richard W. Painter, ugotavljamo, da posamezna kadrovska analiza nikoli ni spodbujena samo z enim odzivom na trenutne razmere v gospodarski in socialni okolici, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. Avtorji trdijo, da nikoli ne odkrijemo vseh okoliščin, ki prisiljujejo menedžment na različna postopanja s kadri, ne glede na tržno situacijo (kriza in podobno).

V raziskovalnem delu naloge bomo na podlagi problema in ciljev odgovorili na naslednji dve glavni vprašanji:

Kakšno vlogo pri ohranjanju zaposlenosti v času krize ima država?

Kako se na krizo odzivajo menedžerji?

V povezavi s tema vprašanjema smo si postavili dodatni vprašanji:

Katere ukrepe za preprečevanje odpuščanja je uvedla država Slovenija in kakšen način vodenja prispeva k ohranjanju zaposlenosti, večanju konkurenčnosti ter razvoju zaposlenih?

S pomočjo izpostavljenih vprašanj želimo ugotoviti, ali je država uvedla zadostno število ukrepov za ohranitev zaposlenosti v času krize ter kakšen pristop do kadrov bo v tem času prinesel dodatno konkurenčnost podjetjem. Odgovori na zastavljena vprašanja bodo pokazali koristi uvajanja novih modelov postopanja s človeškimi viri.

#### 1.4 Metode dela

Pri izdelavi diplomske naloge bomo uporabili opisno oziroma deskriptivno metodo. Primerjali bomo različno literaturo in vire ter opredelili teoretični del današnje finančne in gospodarske krize ter navedli, kako menedžment reagira na spremenjene okoliščine poslovanja, npr. vpletenost različnih ukrepov in tehnik vodenja v času krize. Na osnovi pridobljenih informacij iz teoretičnega dela naloge, bomo izvedli raziskavo s pomočjo analize sekundarnih virov, statističnih podatkov ter analize vsebin množičnih medijev in utemeljili upravičenost oziroma koristi uporabe različnih ukrepov.

## 2 OPREDELITEV FINANČNO GOSPODARSKE KRIZE

Ogledali si bomo, kdaj nastopi kriza v podjetju, katere so njene značilnosti, kako poteka njen življenjski cikel ter dejanski razvoj finančne in gospodarske krize, ki je po letu 2008 zajela tudi Slovenijo.

Kriza je pogosto uporabljena oznaka za težavne razmere, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, ki se nanašajo na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (Tavezs 2002, 1303).

*Kriza v podjetju je okoliščina, v kateri se poslovanje podjetja začne hitro slabšati. Kriza ogroža sposobnost preživetja podjetja, onemogoča doseganje zastavljenih ciljev, lahko pa tudi njegov obstoj* (Novak 2000, 105). Menedžerji morajo delovati v spremenjenih, nevsakdanjih razmerah, za katere je značilen časovni pritisk, kar pomeni, da je odločitve treba sprejemati hitro in obvladovati nastalo situacijo. Tudi če kriza na prvi pogled nima tako dramatičnih razsežnosti, se njen negativen vpliv lahko razširi in resno ogrozi obstoj podjetja.

*Finančno krizo je mogoče razdeliti na tri osnovne tipe, in sicer valutno, bančno in dolžniško krizo. Kot v večini primerov je tudi današnja kriza kombinacija vseh treh omenjenih tipov finančne krize, najbliže pa je bančni krizi. Mrak definira bančno krizo kot krizo, ko dejanski ali potencialni navali na banke in/ali njihova nesposobnost rednega obnavljanja finančnih virov povzročijo bodisi nezmožnost teh subjektov za poravnavanje svojih obveznosti bodisi za intervencijo države v obliki finančne pomoči bankam, s katero se želi preprečiti njihova nelikvidnost in morda tudi nesolventnost. Bančna kriza, ki zajema večje število bank, se lahko razvije v krizo celotnega finančnega sektorja, v katero so poleg bank vključeni tudi drugi deli tega sektorja, zlasti trg vrednostnih papirjev* (Mrak 2002, 574).

Glavna posledica gospodarske krize je zmanjšana gospodarska aktivnost. Zaradi upada potrošniških nakupov oziroma zmanjšanega povpraševanja po dobrinah se podjetja odzovejo z manjšo proizvodnjo in posledično se zmanjša tudi povpraševanje po delu. Podjetjem padejo poslovni dobički in vrednost delnic.



## 2.1 Vzroki krize

Različni avtorji opredeljujejo različne vzroke za nastanek krize. Vzroki kriz so od primera do primera različni, večini pa je skupno, da se delijo na notranje in zunanje vzroke.

*Notranji vzroki nastanejo znotraj organizacije, na njihov razvoj pa imajo pomemben vpliv zaposleni v organizaciji ter predvsem menedžment zaradi slabih poslovnih odločitev. Imenujemo jih subjektivni oziroma endogeni vzroki. Ti vzroki so: napačne poslovne odločitve, premajhna dodana vrednost izdelkov, slab marketing, nestrokovno kadrovanje, neučinkovit komunikacijski sistem, nemotiviranost zaposlenih, nezadovoljstvo zaposlenih, neurejene razmere na delovnem mestu, stavke, sabotaje. (Dubrovski 2004, 9).*

*Zunanji vzroki so vzroki, ki nastanejo zunaj organizacije, v njenem okolju, na njihov nastanek pa organizacije navadno nimajo pomembnejšega vpliva. Imenujemo jih objektivni ali eksogeni vzroki. Vzroki takšnih kriz v organizaciji nastanejo zaradi: zmanjšanega povpraševanja, padca cen, recesije, močnejše konkurence, političnih sprememb, sprememb v panogi, naravnih nesreč, vojn ipd. (Dubrovski 2004, 9).*

Zunanji vzroki so povzročitelji veliko kriz, vendar imajo odločilno vlogo pri razvoju krize v podjetju notranji vzroki, ki do prihoda krize od zunaj navadno niso opaženi in menedžerji nanje niso pripravljeni (Novak 2000, 105). Vzrok za krizo torej nikoli ni samo eden, temveč je vzrokov vedno več. Navadno je nemogoče predvideti vsako krizo, obstaja pa pot, po kateri se podjetje nanjo lahko pripravi. Menedžerji morajo predvidevati potencialne krize, kar pomeni stalno sledenje razmeram, ki lahko postanejo krizne. Na nastanek nekaterih vzrokov kriz menedžerji nimajo vpliva, mnogi pa so v sferi njihovih odločitev. Nekatere krize so sicer manj verjetne, a veliko bolj negativno vplivajo na poslovanje podjetja.

## 2.2 Življenjski cikel krize v podjetju

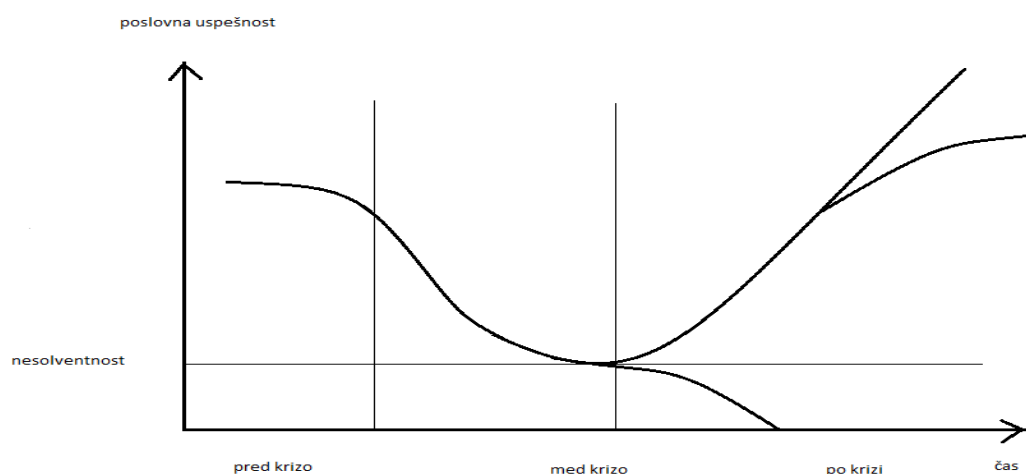
Življenjski cikel krize lahko najsprejšeje razdelimo na tri obdobja. Obdobje pred krizo, med krizo in obdobje po krizi (glej Sliko 2.1).

*Obdobje pred krizo je miren čas, ko se kriza še ne kaže, se pa razvija. Pripravlja se začetek. Od vodstva zahteva, da identificira vse vrste kriz, s katerimi se podjetje lahko sooči, da določi njihovo verjetnost ter njihovo razsežnost. Na krizo se je v tem času treba, kolikor je to mogoče, dobro pripraviti, kajti podjetja, ki bodo krizo pričakala pripravljena, bodo imela odločilno prednost pri poslovanju v oteženih časih. Obdobje pred krizo lahko imenujemo tudi stanje nenehne pripravljenosti (Novak 2000, 163).*

*Najbolj dramatičen, kaotičen, nestanovitven čas je obdobje med krizo, ko se le ta vzpenja in tudi doseže svoj vrhunec. Takrat vodstvo odločitve sprejema hitro ter pod pritiskom notranjega in zunanjega okolja. Obvladovati poskuša posledice, ki so nastale zaradi kriznega dogodka, in doseči preobrat v poslovanju, hkrati pa mora podjetje pripraviti na nemoteno nadaljevanje poslovanja, ko bo krize konec (Novak 2000, 163).*

Tretje obdobje je obdobje po krizi. To je obdobje konjunktura, ko se gospodarstvo vrne v normalno stanje. Podjetja, ki so krizo pravočasno zaznala in ustrezno ukrepala, lahko po krizi še izboljšajo svoje poslovanje, slabo pripravljena podjetja pa lahko tudi prenehajo s poslovanjem.

Slika 2.1: Življenjski cikel krize v podjetju



## 2.3 Razvoj »današnje« finančne in gospodarske krize

*Povod za nastanek današnje krize je bil padec cen nepremičnin v ZDA, ki se je začel sredi leta 2006, prvi znaki krize pa so se pokazali spomladi 2007. Najprej so bili ti znaki postopni, pojavili so se v Združenih državah Amerike in Veliki Britaniji, pozneje so zajeli še številne druge države. Po poku nepremičninskega balona so v nekajmesečnih razmikih sledili prvi večji stečaji finančnih ustanov (stečaj ameriške investicijske banke Lehman Brothers 14. septembra 2008, za mnoge kot simbol za začetek finančne krize) in drugih največjih ameriških in s tem tudi svetovnih investicijskih bank. Sledilo je blokiranje medbančnega kreditiranja ter gospodarska recesija, ki se je preko različnih kanalov razširila in vplivala na širše gospodarstvo, tudi naše. Kritični dogodki na finančnem področju so si začeli slediti z vedno večjo naglico, posledice pa je začel čutiti tudi realni sektor gospodarstva. Investicijsko bančništvo, kot smo ga poznali do zdaj, je izginilo. Finančna in gospodarska kriza sta postali svetovni problem (Štiblar 2008, 19).*

*Z vstopom v EU je postalo slovensko gospodarstvo še bolj vpeto in odvisno od evropskega in svetovnega trga. Zaradi recesije v tujini so začeli padati tako izvoz, proizvodnja in investicije kot razvojno-raziskovalna dejavnost v slovenskih podjetjih. Podjetja ne dobivajo več posojil, če pa jih, so kratkoročna in draga. Zmanjšujejo se tudi plače ali celo zaposlitve in posledično potrošnja. Potrošniki so se začeli obnašati bolj racionalno, zmanjšali so nakup luksuznih in trajnih dobrin, bolj iščejo vrednost (Štiblar 2008, 167).*

### 3 VLOGA DRŽAVE V ČASU KRIZE

V naslednjem poglavju si bomo ogledali, kakšno vlogo ima država v času krize, katera je njena največja grožnja recesije in kaj pravzaprav država lahko stori. Podrobneje si bomo ogledali priporočila Evropske unije državam članicam glede blaženja in odpravljanja posledic krize ter katere ukrepe za preprečevanje brezposelnosti je uvedla Vlada RS in kakšni so bili odzivi nanje.

*Trg dela se v času krize spopada predvsem s povečanjem odpuščanja in s tem tudi z naraščanjem števila brezposelnih oseb. Brezposelnost povzroča tako ekonomske kot politične probleme, pri brezposelnih osebah pa tudi psihološke probleme, ki običajno vodijo do socialnih problemov. Z ekonomskega vidika je brezposelnost za državo nezaželena zato, ker je dejanski BDP manjši od potencialnega, ki bi ga lahko ustvarila, če bi zaposlovala vse za delo sposobne ljudi, hkrati pa brezposelni bremenijo državni sistem socialne podpore. Interes države je torej, da zaposluje čim večje število ljudi, še posebej v času krize (Hrovatin 2000, 206).*

*Trg dela in politika zaposlovanja postaneta v kriznih razmerah bolj problematični kot v obdobju gospodarskega razcveta. Zato je treba omogočiti bolj fleksibilno zaposlovanje tudi za krajši čas, po drugi strani pa tudi z državno finančno pomočjo podpreti iskanje novih proizvodnih programov in novih izvoznih trgov podjetij, ki bodo omogočali prezaposlitev znotraj podjetij ali med njimi (Štiblar 2008, 75).*

*Zavedati se je treba, da je tržno gospodarstvo ciklične narave, kar pomeni, da ima svoje kratkoročne in dolgoročne vzpone in padce. Ta ciklična narava gospodarskih gibanj sama po sebi povzroča krize gospodarstva in s tem tudi trgov dela. Spontanost teh cikličnih družbenih gibanj je zavrla ali vsaj nekoliko omilila njihov vedno večji in vse bolj uničujoč nihaj (navzdol) šele Keynesianska doktrina z državno intervencionistično politiko, ki je bila uvedena po veliki krizi po 1. svetovni vojni (Kramberger 2007 in drugi, 16).*

Keynesianski princip se uveljavi, ko gospodarstvo ne koristi vseh kapacitet ter doseže nepolno zaposlenost. V takih pogojih se zmanjša zasebna potrošnja in ljudje

živijo slabše kot bi lahko. Država s fiskalnimi ukrepi poveča povpraševanje in spodbudi proizvodnjo. Pospešena javna potrošnja nadomesti izpad zasebne potrošnje in investicij, poveča zaposlenost in polni proračunske kapacitete in tako dvigne gospodarsko aktivnost iz krize (Štiblar 2008, 60).

Ena izmed pomembnejših vlog države je torej preprečiti naraščanje brezposelnosti. Pomeni, da mora kratkoročno ponuditi interventne zakone, ki bodo omogočili fleksibilnejši delovni čas glede na zmanjšana naročila, ter na ta način spodbujati ohranjanje zaposlenosti. Država mora imeti v času krize vlogo varnega podpornika za preživetje najtežjih časov, ko se povpraševanje ustavi, nato pa naj poskuša ustvariti razmere za vzpodbudno gospodarsko okolje za nadaljnji gospodarski razvoj.

### 3.1 Priporočeni ukrepi EU na trgu dela za preprečevanje in odpravljanje posledic krize po letu 2008

*Evropska komisija je 6. novembra 2008 objavila komunikacijo o ukrepanju za zmanjševanje vplivov finančne krize v realnem gospodarstvu. V njej ugotavlja, da se mora EU na gospodarsko krizo odzvati z usklajenimi ukrepi, njihova prednostna naloga pa mora biti ohranitev delovnih mest in krepitev kupne moči prebivalcev. Glavne vzvode za ukrepanje na področju zaposlovanja in spodbujanja potrošnje imajo v rokah oblasti v državah članicah, sama Komisija pa je objavila načrt za oživitev gospodarstva s konkretnimi predlogi kratkoročnih ukrepov, ki jih lahko izvede v skladu s svojimi pristojnostmi kot evropska ustanova. Po mnenju Evropske komisije je treba najti rešitve v okviru sklada za globalizacijo, v katerem je denar za pomoč zaposlenim v organizacijah, ki zaidejo v težave zaradi globalizacije, ter poiskati možnosti za zagotavljanje denarja iz evropskega socialnega sklada, ki podpira dejavnosti, usmerjene v napredovanje in upravljanje gospodarskih in strukturnih sprememb, da bi v Evropi zagotovili več delovnih mest in izboljšali njihovo kakovost (Štiblar 2008, 119–120).*

Kratkoročno morajo ukrepi držav članic predvsem presegati togost na trgu dela, ohranjati zaposlenost, omogočati prestrukturiranje podjetij, razvijati nova delovna

mesta ter predvsem z izobraževanjem in preusposabljanjem olajšati ljudem prehod na nova delovna mesta.

*Da bi države članice ohranile čim več zaposlenih, je pomembno, da se uvede fleksibilen delovni čas, kar v času krize pomeni skrajševanje delovnega časa glede na zmanjšana naročila. Ti ukrepi naj bodo podkrepjeni z oblikami usposabljanja, preusposabljanja in izobraževanja za prihajajoče potrebe na trgu dela, ki bodo rezultat prestrukturiranja podjetij in ustvarjanja novih delovnih mest. Kriza je močno prizadela mlade (prve iskalce zaposlitve), predvsem tiste, ki so zgodaj izstopili iz izobraževalnega sistema in imajo nizko izobrazbo. Spodbujati jih je treba k temu, da ostanejo v izobraževanju in ga dokončajo, tistim, ki pa so zaposlitev že izgubili, pa bi morali nuditi možnosti dodatnega izobraževanja in preusposabljanja (Kocbek 2009).*

### 3.1.1 Primeri dobrih praks spodbujanja fleksibilnega delovnega časa nekaterih držav članic Evropske unije

V nadaljevanju opisujemo primere dobrih praks glede spodbujanja fleksibilnega delovnega časa nekateri držav članic Evropske unije.

#### Nemčija

Nemčija se je s stagnacijo gospodarstva in rastjo brezposelnosti začela spopadati že nekoliko prej kot druge evropske države. Reforme je vlada sprejela v Agendi 2010, v kateri sta bila dva poglobljena cilja: izboljšanje gospodarske rasti in zmanjšanje brezposelnosti. Konkretno Agenda 2010 povečuje fleksibilnost delovne zakonodaje, zvišuje upokojitveno stopnjo, manjša obseg zdravstvenih storitev, kritih iz zavarovanj, pokojnin in nadomestil za brezposelnost. Večji poudarek kot na varčevanju je nemška vlada posvetila razbremenitvi majhnih in srednjih podjetij ter spodbujanju inovacij in omogočanju izvoza (Ugger 2011).

Ob zmanjšanem povpraševanju so uvedli podporo delavcem za skrajšani delovni čas. Znesek podpore je izenačen s 60 % do 67 % mesečne plače in je izplačan v deležu glede na trajanje zaposlitve za skrajšan delovni čas. Sprva je podpora trajala

12 mesecev, pozneje pa so jo razširili na 18 mesecev. Podjetja, ki imajo zaradi krize zaposlene delavce za skrajšan delovni čas, za te delavce dobijo povrnjenih 50 % prispevkov za socialno varnost, ki jih morajo plačevati vsak mesec. Če te delavce vključujejo v izobraževanje, pa dobijo povrnjenih 100 % omenjenih prispevkov. Taka podjetja imajo tudi program sofinanciranja izobraževanja. Sofinanciranje variira od 25 % do 80 % stroškov usposabljanja, odvisno od tega, ali izobraževalni programi ponujajo neko splošno znanje ali specifično znanje, prilagojeno potrebam podjetja, pa tudi od velikosti podjetja in števila zaposlenih, ki se izobražujejo. Vključeno je tudi povračilo potnih stroškov in varstva otrok, če je potrebno (Ubber 2011).

Sicer protikrizni ukrepi pomenijo največji rez na področju socialne varnosti po drugi svetovni vojni, vendar rezultati kažejo, da v času, ko je Evropska Unija sredi najhujše krize, Nemčija beleži rekordne rezultate. V letu 2011 je Nemčija dosegla najnižjo brezposelnost v zadnjih dvajsetih letih, povečala izvoz in dosegla 3 % gospodarsko rast.

## Madžarska

Madžarska vlada je sprejela spremembe na področju trga dela, pokojninskega sistema, javnega transporta, terciarnega izobraževanja in znižanja administrativnih stroškov in birokratskih ovir za podjetja.

Vladni program za krepitev fleksibilnega delovnega časa zagotavlja delavcem, ki delajo za skrajšan delovnik, 80 % stroškov za poklicno usposabljanje in 80 % plačila za čas, ko ne delajo. Za omenjeno podporo lahko zaprosijo podjetja, katerim so se zmanjšala naročila in imajo izdelan načrt razvoja človeških virov, kar vključuje tudi izobraževanje. Pri tem pa skrajševanje delovnega časa ne sme preseči 50 % (Vlada Republike Slovenije 2012).

## Slovaška

Slovaška vlada je kot protikrizni ukrep uvedla pomoč podjetjem za ohranitev delovnih mest od marca 2009 do januarja 2010 in pozneje podaljšala še za eno leto (s približno 5 milijoni evri je na ta način ohranila okrog 44.000 delovnih mest). Zaposlenost pomaga na Slovaškem ohranjati tudi uvedba t. i. zaposlitvene premije, ki pomeni vzpodbudo ljudem z zelo nizkimi plačami, da vztrajajo pri zaposlitvi (Vlada Republike Slovenije 2012).

V pripravi je bilo v tem obdobju kar nekaj novih ukrepov za boj proti krizi. Njihovi glavni cilji naj bi bili znižanje začasne brezposelnosti, razvoj človeških virov ter spodbujanje raziskav in razvoja.

### 3.2 Ukrepi v Sloveniji

Slovenija v času krize sledi priporočilom Evropske unije, ki kot prioritetne ukrepe izpostavlja ohranjanje zaposlenosti, izobraževanje in usposabljanje ter finančno pomoč skupinam, ki jih je kriza najbolj prizadela. Vlada RS je v ta namen sprejela številne ukrepe.

*Kljub precejšnjim javnofinančnim pritiskom je vlada prek ministrstva za delo, družino in socialne zadeve v času krize zagotovila dovolj sredstev za ohranitev socialnih pravic na ravni pravic iz obdobja gospodarske rasti ter celo sprejela dodatne ukrepe na področju socialnega varstva z namenom izboljšanja položaja socialno najbolj ogroženih. Ministrstvo je v proračunu za leto 2010 za različne transferje posameznikom in gospodinjstvom prispevalo 1.332.416.897 evrov, kar je skoraj 10 % več sredstev kot leto prej. Prav tako je leta 2009 ministrstvo za različne socialne transferje namenilo kar 22 % več sredstev kot v letu 2008. Finančno in gospodarsko krizo je Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve dojelo tudi kot priložnost, da slovenskemu gospodarstvu in zaposlenim s ključnimi spremembami in ukrepi na področju sistemov socialnega varstva in trga dela omogoči, da bodo v nov cikel gospodarske rasti vstopili pod pogoji, primerljivimi z najbolj razvitimi gospodarstvi na svetu.*



*Ob postopnem odpravljanju protikriznih ukrepov in uvajanju strukturnih reform bodo tako delodajalci kot delojemalci dobili možnost in priložnost, da se prilagodijo novim gospodarskim in demografskim trendom. Če je bilo leto 2009 tako namenjeno predvsem krepitvi socialne države in njenih podsistemov za zagotovitev ustrezne socialne varnosti tistih z najnižjimi dohodki, pa so bile spremembe v letih 2010, ki se nadaljujejo tudi v letu 2011, usmerjene v krepitev prožnosti trga dela in aktivno prilagajanje novim gospodarskim okoliščinam (Ministrstvo za delo družino in socialne zadeve 2010).*

### 3.2.1 Ukrepi za preprečevanje in odpravljanje posledic gospodarske krize na trgu dela v Sloveniji

Za kratkoročno ublažitev posledic krize in ohranjanja zaposlenosti je vlada RS v ta namen sprejela dva interventna zakona, in sicer: Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa in Zakon o delnem subvencioniranju nadomestila plače in druge, kot npr. različne sheme De minimis, poskus uvedbe malega dela ipd.

#### 3.2.1.1 Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa

##### Določila zakona

Zakon je začel veljati konec januarja 2009, izvajal pa se je najprej do marca 2010, pozneje pa so rok podaljšali do septembra 2010. Njegov osnovni namen je blažitev posledic gospodarske krize in ohranjanje delovnih mest. Omogoča dodelitev subvencij delodajalcem, ki zaradi ohranitve delovnih mest skrajšajo 40-urni delovni čas na 36-urni delavnik oziroma največ za 32-urni delovnik v skladu z dogovorom z zaposlenimi.

Subvencija se zagotovi v višini 60 evrov mesečno na delavca v primeru 36-urnega delovnika na teden in dodatnih 60 evrov mesečno za tiste delodajalce, ki bodo zagotovili delo za 32 ur na teden. V primeru 33-, 34- in 35-urnega delavnika prejmejo delodajalci sorazmeren del subvencije.

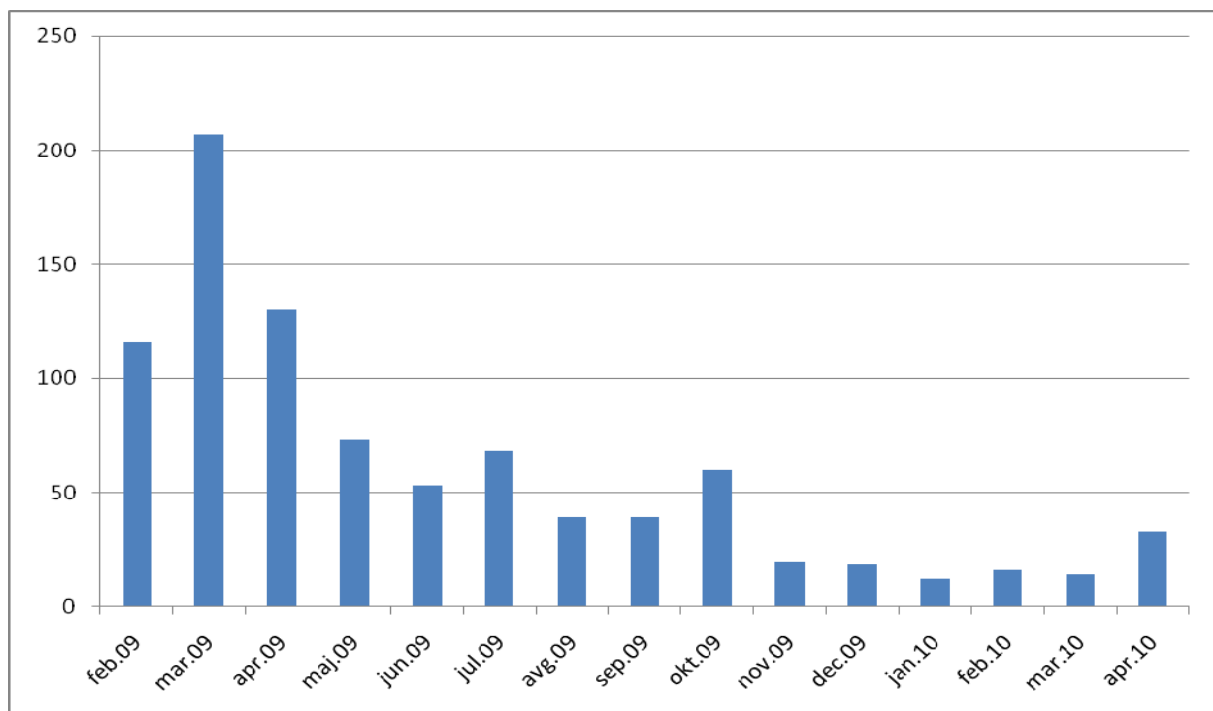
Subvencija se delodajalcu dodeli pod pogojem, da v obdobju prejemanja subvencije izplačuje plače in poravnava prispevke za socialno varnost delavcem, za katere prejema subvencijo, ne odpušča delavcev iz poslovnih razlogov in za poslovno leto, v katerem je vključen v izvajanje ukrepa, ne odreja nadurnega dela delavcem in ne izplačuje nagrad organom vodenja in nadzora.

Za dodelitev subvencije so morali delodajalci vložiti zahtevek na Zavod RS za zaposlovanje, subvencija pa je bila dodeljena na podlagi pozitivne odločitve o zahtevku in sklenjene pogodbe. Delodajalec je nato moral mesečno poročati o številu zaposlenih, vključenih v ukrep, in o morebitnih razlogih za zmanjšanje tega števila. Če so bile ugotovljene kršitve zakona, je zavod imel možnost znižati ali celo zadržati izplačilo zahtevka.

Porabo namenskega denarja nadzirajo Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Zavod RS za zaposlovanje ter inšpektorat za delo.

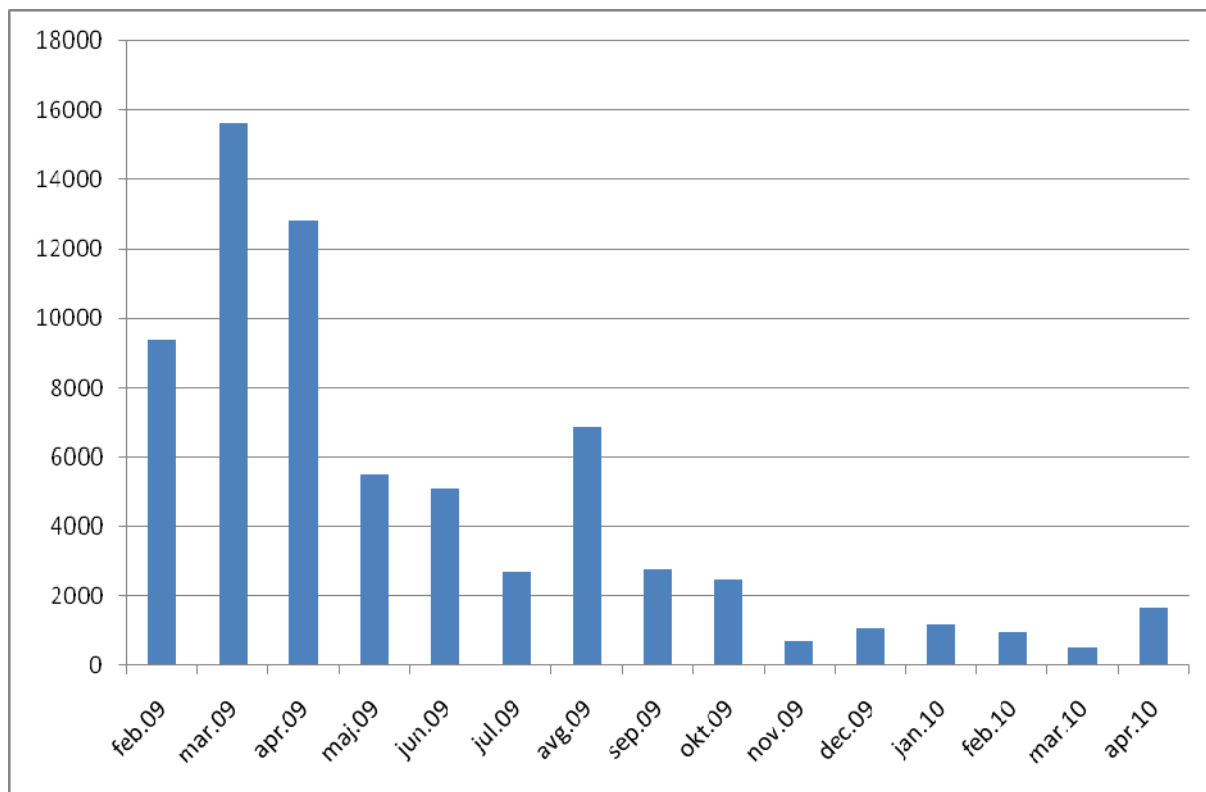
### Izvajanje zakona

Graf 3.1: Število sklenjenih pogodb o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa



Vir: Zavod RS za zaposlovanje (2010).

Graf 3.2: Število delavcev, vključenih v delno subvencioniranje polnega delovnega časa



Vir: Zavod RS za zaposlovanje (2010).

Septembra 2010 se je končalo izvajanje prvega vladnega protikriznega ukrepa. Do konca izvajanja je bilo z delodajalci sklenjenih 904 pogodb v vrednosti 44.942.940,00 evrov za 77.933 delavcev. Decembra istega leta je bilo na zavodu za zaposlovanje prijavljenih 5,4 % brezposelnih, ki so bili vključeni v program, pozneje pa je delodajalec z njimi prekinili delovno razmerje (glej Grafa 3.1 in 3.2) (Zavod RS za zaposlovanje 2011).

Podjetja, ki so kandidirala za subvencijo, so bila tako mala kot srednja in velika ter so imela od nekaj do več tisoč delavcev. Glede na graf je videti, da je bil interes za subvencije sprva precejšen, v poznejših mesecih pa se je število vključenih zmanjšalo.

Evropska komisija je slovenski zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa označila kot primer dobre prakse. Glavna pomanjkljivost se kaže v tem, da za

čas, ko delavci ne delajo, zanje ni predvideno izobraževanje za bodoče potrebe dela, ter časovna omejenost tega ukrepa.

### 3.2.1.2 Zakon o delnem povračilu nadomestila plače

Namen zakona o delnem povračilu nadomestila plače je reševanje situacije, ko organizacija nima dela za delavce daljše časovno obdobje, vendar pričakuje, da bo v prihodnosti zanj imela delo. V ta namen je bilo treba sprejeti nov intervencijski zakon, ki omogoča, da delodajalec začasno, največ za obdobje šest mesecev, napoti delavca na čakanje na delo, ne da bi se mu odpovedala pogodba o zaposlitvi ali prekinilo delovno razmerje. Zakon o delnem povračilu nadomestila plače omogoča začasno čakanje na delo presežnim delavcem.

Tako lahko delodajalec v obdobju, ko za delavca nima dela in ga ta stroškovno ne bremeni in izčrpava, izvede finančne, tehnološke, organizacijske, strukturne in druge sanacijske ukrepe, delavci pa kljub temu ohranijo socialno varnost, vse pravice in obveznosti iz delovnega razmerja in v končni fazi delodajalca.

Za delavce, ki jih delodajalec pošlje na čakanje na delo, plačuje 85-odstotno nadomestilo plače, država pa delodajalcu povrne 50 odstotkov nadomestila. Kot osnova za izračun nadomestila se šteje povprečje zadnjih treh plač. Če so bile plače delavcev zaradi krize že znižane, se mora nadomestilo plače izračunati za čas pred znižanjem.

Delavec je v tem obdobju tako upravičen do nadomestila plače, 20 odstotkov časa, ki ga prebije na čakanju, pa mora nameniti dodatnemu usposabljanju. Država preko zavoda za zaposlovanje povrne stroške usposabljanja, in sicer do 500 evrov na delavca. Del tega denarja prispeva Evropski socialni sklad.

Podjetja, ki želijo dobiti delno povračilo nadomestila plače, morajo pripraviti opis poslovnega položaja podjetja v času gospodarske krize, program dviga kakovosti delovnih mest in razvoja človeških virov. V ta zakon so vključene vse gospodarske družbe, zadruga, delodajalci in fizične osebe. Izjeme so delodajalci, za katere ugotovijo izgubo več kot polovico osnovnega kapitala oziroma več kot četrtnino v

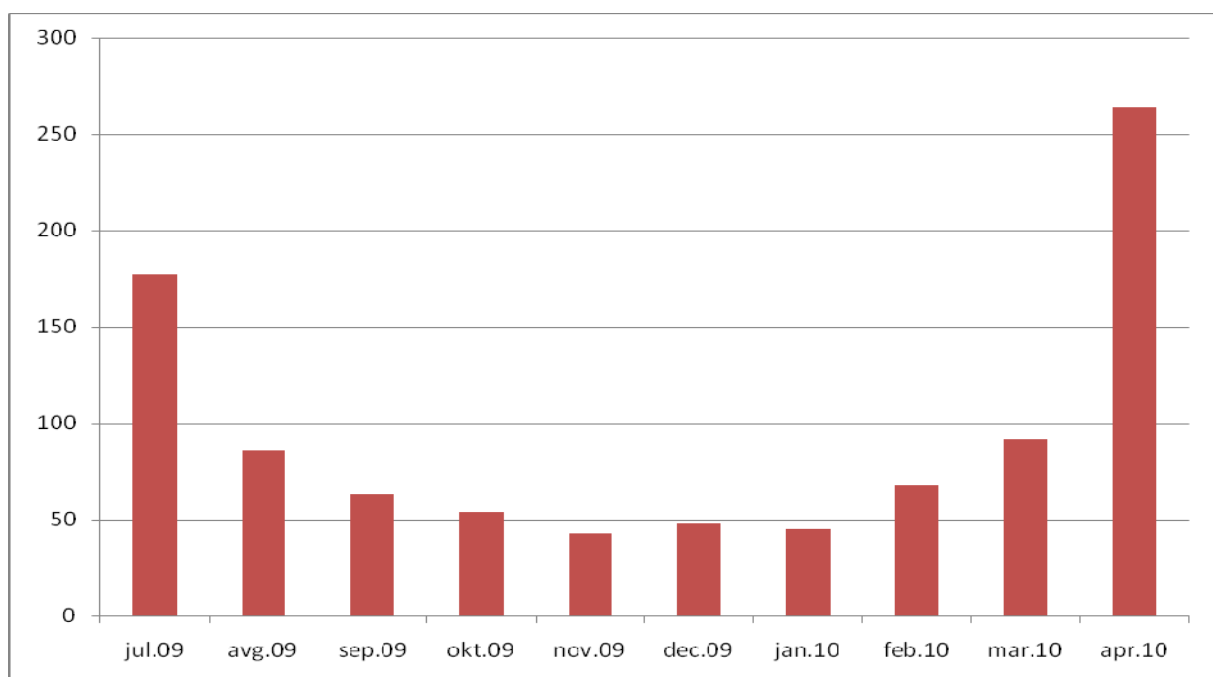
preteklih 12 mesecih. Ukrep ravno tako ne velja za delodajalce, ki so v postopkih zaradi insolventnosti. Delodajalec lahko na začasno čakanje na delo pošlje največ polovico zaposlenih, izjema so delodajalci z enim zaposlenim, ki so ravno tako upravičeni do pomoči.

Obveznosti delodajalca v času prejemanja delnega povračila nadomestila plače so, da delavcem na začasnem čakanju na delo izplačuje nadomestila plač in poravnava prispevke za socialno varnost ter da v tem času delodajalec ne odpušča zaradi poslovnih razlogov, niti ne odreja nadurnega dela, če bi to delo lahko opravil z delavci na začasnem čakanju na delo. Nadure so dovoljene le, če dela, pri katerem nastajajo nadure, ne morejo opraviti tisti delavci, ki so na čakanju.

Delodajalec lahko pravico delnega povračila nadomestila plače uveljavlja za obdobje najmanj treh in največ 12 mesecev, za posameznega delavca pa ukrep velja največ šest mesecev. V primeru, da podjetje po izteku ukrepa ne bo moglo zagotoviti dela delavcem, ki so bili na začasnem čakanju na delo, bo še vedno lahko odpuščalo.

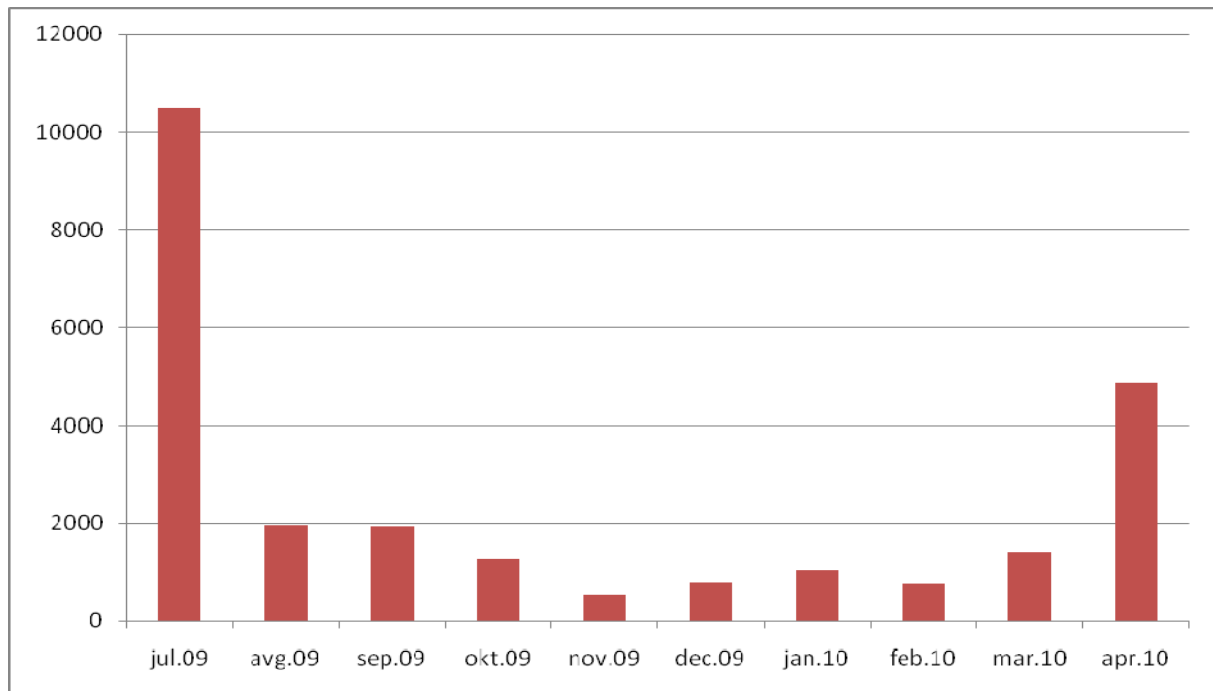
#### Izvajanje zakona

Graf 3.3: Število sklenjenih pogodb o delnem povračilu nadomestila plač



Vir: Zavod RS za zaposlovanje (2010).

Graf 3.4: Število delavcev, vključenih v ukrep o delnem subvencioniranju nadomestila plače



Vir: Zavod RS za zaposlovanje (2010).

Interventni zakon se je izvajal od julija 2009 do konca aprila 2010. Z delodajalci je bilo sklenjenih 946 pogodb v vrednosti 120.267.961,34 evrov za delno povračilo nadomestila plač in 17.663.779,60 evrov za delno povračilo stroškov usposabljanj za skupaj 25.068 delavcev (glej Grafa 3.3 in 3.4). *»Po mnenju ministrstva za delo družino in socialne zadeve je bilo zaradi hitrih odzivov vlade na prihod krize ter uvedbe omenjenih ukrepov ohranjenih približno 25.000 delovnih mest«* (Zavod RS za zaposlovanje 2011).

### 3.2.1.3 Shema De minimis ali program izvajanja pomoči omejene vrednosti

Vlada je pripravila novo shemo »de minimis«. Namen ukrepa je zagotoviti dopolnilne vire iz domačega in proračuna Evropske unije za financiranje izvajanja že začelih razvojnih projektov in investicij na področju usposabljanja ter razvoja ključnih kompetenc pri zaposlenih, ki se sicer ne bi izvedli zaradi

likvidnostnega krča oziroma krize, v kateri so podjetja. Predvideva usposabljanje zaposlenih z namenom, da si pridobijo nova znanja in kompetence, koristne tako za podjetje kot tudi za posameznike, ki s tem postanejo fleksibilnejši na trgu dela v primeru izgube zaposlitve, prezaposlovanje iz organizacij v težavah v perspektivne ter spodbujanje posameznih in skupinskih samozaposlitev ter krepitev dolgoročne konkurenčnosti v delavnosti (Vlada RS 2010).

## 4 VLOGA MENEDŽMENTA

Kot smo že pisali, je naloga menedžerjev, da stalno spremljajo okolje, v katerem deluje podjetje, ter prepoznajo vse vrste potencialnih kriz, ki bi lahko prizadele podjetje. V naslednjem poglavju si bomo ogledali, kakšno vlogo imajo krizni menedžment in druge službe, ki se ukvarjajo z zaposlenimi. Kaj morajo menedžerji storiti, ko nastopi kriza v podjetju in kakšen je uspešen menedžer v tej situaciji.

*Menedžer, ki je do včeraj deloval nekrizno, mora z nastopom krize delovati krizno. Pogostokrat ne zmorejo preko noči obrniti plošče in delovati povsem drugače, s spremenjenim slogom vodenja, obnašanja, ravnanja, z drugačno dinamiko. Čeprav so z viri omejeni, v takšnih primerih ne bi smeli varčevati pri zagotavljanju strokovnih potencialov, ki bodo »neposredni gasilci požara« (Jemec 2009).*

*Bistveni del uspešnega menedžmenta je v vodenju, kajti ni dovolj, da vodja zaposlenim razdeli delo. Mora jih navdušiti. Ni dovolj, da uporablja njihovo znanje in strokovnost – mora jih spodbuditi, ni dovolj, da delavci opravijo nalogo – to morajo tudi hoteti. Z dobrim vodenjem je mogoče spodbujati ustvarjalnost za dinamično in rastočo podjetje. Ključno načelo novega pristopa k vodenju v kulturi sprememb je, da svet ni kaotičen, temveč je kompleksen in multikulturn. Ustvarjalno vodenje podjetja je vodenje skozi čas in prostor v nove prostore in nove čase, katerih vsebino in obliko z oblikovanjem vizij in strategij kreirajo ustvarjalni zaposleni (Brajša 1996,104).*

Dober, uspešen menedžment stvari organizira, vodi in nadzira tako, da omogočajo uresničevanje zastavljenih ciljev. Ne zanaša se samo na strokovno in tehnično znanje, temveč tudi na znanje s področja menedžmenta – vodenja na osnovi poznavanja socialnih veščin in ne nazadnje poznavanja širšega poslovnega okolja, v katerem podjetje deluje. Ob tem posebej poudarjamo, da širše okolje ne pomeni poznavanje delovanja posameznih dejavnosti v Sloveniji, temveč tudi poznavanje razmer na relevantnih tujih trgih.

*Sodobni uspešen vodja mora poznati moč razlik v zaznavanju enakih dogodkov, ker je od tega odvisno obnašanje ljudi v organizaciji. Posebej pomembno je, da razume*



*način, kako svet vidijo najbolj ustvarjalni uslužbenci podjetja. Tako lahko od njih dobi celo vrsto inovacij, idej, izboljšav in koristnih predlogov. Talentiran in ustvarjalen posameznik je za podjetje lahko pomembnejši kot sto povprečnežev (Srića 1999, 184–186).*

V kriznem času mora biti vsak menedžer vizionar, še posebej tisti, ki vodi organizacijo. Vizionar je človek, ki ga realen čas in prostor ne omejujeta, a hkrati ta dva elementa pri svojem delu še kako upošteva. Ob upoštevanju zahtev za obvladovanje kriznih razmer mora vizionar videti čez prostor, torej daleč čez organizacijske meje in razmišljati zunaj okvirov realnega, razpoložljivega časa.

#### 4.1 Vloga kriznega menedžmenta v času krize

Z odkritjem krize podjetja pogosto ustanovijo posebno skupino, ki omogoča doseganje ciljev v oteženih časih poslovanja. Takšno skupino imenujemo skupina za krizni menedžment, sestavljajo pa jo strokovnjaki, ki imajo primerne kompetence za spopad s posledicami krize.

*Krizni menedžment je instrument zdravljenja kriz. Cilj takšnega menedžmenta je obvladovanje kriznega položaja, negativnih trendov in doseganje preobrata ter zagotovitev dobrih temeljev za ponovni razvoj (Dubrovski 2004, 92).*

Strategija kriznega menedžmenta je kratkoročno v krčenju stroškov (kar mnogokrat pomeni rezanje stroškov razvoja in raziskav, izobraževanje, odprava variabilnega dela plač, odpuščanje ipd.), dolgoročno pa v konkurenčnosti in rasti prihodkov. *»Kenichdi Ohmae ugotavlja, da je krizo treba jemati kot sistemsko napako in izbrati pravilno zaporedje reševanja problemov »first things first«« (Štiblar 2008, 117).*

Krizni menedžment pomembno vpliva na sposobnost, da se organizacija v času krize pravilno odzove na spremenjene okoliščine poslovanja. Odločitve, ki jih sprejema, so nove, inovativne in negotove, vendar usmerjene v reševanje krize in v prihodnost. Sicer so strokovno in vsebinsko pretehtane, zaradi časovnega pritiska pa niso analizirane in obdelane, kot bi bile sicer.

Ukrepi kriznega menedžmenta vključujejo pripravo protikriznega načrta, ki vsebuje predvsem intervencije za minimiziranje škode in okrevanje podjetja. Usklajevati je treba kratkoročne protikrizne ukrepe s cilji dolgoročnih interesov podjetja.

Protikrizni načrt vsebuje analizo obstoječe strukture kadrov, strategijo spreminjanja delovne organiziranosti ter izbiro pravilnega zaporedja reševanja problemov. Razpoložljiva finančna sredstva je treba usmeriti v področja, ki so pomembna za prihodnost podjetja, kot so raziskave in razvoj, izobraževanje itd. V času krize je treba iskati rešitve, ki jih je mogoče izvesti »brez stroškov«.

#### 4.2 Vloga kadrovskih služb

Skoraj vsaka organizacija ima posebne oddelke ali službe, ki se poklicno ukvarjajo z ljudmi. Pravimo jim kadrovske službe. V manjših podjetjih, ki si posebne službe ne morejo privoščiti, to funkcijo navadno opravlja direktor ali kdo drug v podjetju.

Kadrovska služba mora zagotoviti primerno število zaposlenih z ustreznimi spretnostmi, ki omogočajo čim hitrejšo uresničevanje protikriznega načrta. Odgovorna je za upravljanje in razvoj zaposlenih v organizaciji. Njeno delo se nanaša na širok spekter opravil. Vključuje postopke in procese, s pomočjo katerih se sistematično, strokovno in pregledno ukvarja s kadri, z namenom, da bi kar najbolje ravnali z znanjem in veščinami zaposlenih, tako v korist podjetja kot tudi v korist posameznika. Kakovostno izvedeni kadrovske procesi so bistveni za to, da je poslovanje podjetja v težkih časih lahko uspešno. Prav tako strateško usmerjene kadrovske funkcije omogočajo razvijanje strategije podjetja.

Zelo pomembno je, še posebej v času krize, kako podjetja ravnajo s svojimi kadri, zato je kadrovska funkcija ena izmed pomembnejših funkcij v podjetju. Potrebna je integracija kadrovske funkcije v proces strateškega upravljanja, in ne le da opravlja operativno-administrativna dela. Učinkovito vodenje in usmerjanje zaposlenih je tesno povezano z uspešnostjo podjetja.

## 5 TEHNIKE VODENJA ZAPOSLENIH

Zavedati se je treba, da so ljudje ključni konkurenčni dejavnik v današnjem kriznem, vedno bolj dinamičnem in spreminjajočem se poslovnem okolju. Odprti in korektni odnosi v organizaciji služijo za širšo mobilizacijo ter partnerstvo vseh zaposlenih v procesih skupnega delovanja proti krizi, poleg tega tudi preprečujejo odhod ključnega kadra. Če pride do odhoda ravno v obdobju krize, je to za podjetje lahko celo usodno, zato se je treba še dodatno usmeriti k tem kadrom, jih usmerjati, razvijati, z njimi odkrito komunicirati, aktivno poslušati njihove želje in predloge ter jih dodatno motivirati. Ko kažemo, da cenimo njihov trud in delo, jim dajemo občutek varnosti in pripadnosti. Zaposleni sicer delajo za denar, a bodo storili vse, kar je v njihovi moči, če delajo za šefa, ki priznava njihov trud, upošteva ustvarjalne predloge in zna pohvaliti dobro opravljeno delo ter nagraditi uspešnost. Znanje, usposobljenost in motiviranost zaposlenih podjetju direktno zagotavljajo možnost hitrega odzivanja na spremembe in zahteve trga ter na uspešnost celotnega poslovanja. V nadaljevanju si bomo ogledali, katere tehnike vodenja pomembno vplivajo na razvoj podjetja in njegovih zaposlenih, ki podjetju prinašajo konkurenčno prednost.

### 5.1 Strateško upravljanje

Po H. I. Ansoffu je strateško upravljanje trajni proces prilagajanja podjetja okolju in proces vplivanja na okolje v skladu s smotrom in ciljem podjetja. Strateško upravljanje lahko opredelimo kot proces, ki vključuje določanje ciljev podjetja, oblikovanje in izvajanje strategij ter nadzor izvedbe (Treven 1998, 33).

Edino strateško upravljanje podjetja bo v času krize zagotovilo konkurenčnost podjetja. Tako kot se spreminja okolje, je treba spreminjati tudi strategijo. Pri preoblikovanju oziroma pri izbiri dobre strategije, je pomembno, da se nanaša na vizijo in cilje podjetja.

Za strateško upravljanje v krizi so odgovorni menedžerji v podjetju. Na podlagi novih ciljev podjetja morajo oblikovati in postaviti strategijo ter jo uspešno izpeljati. Dobro

oblikovana in izbrana strategija nas lahko popelje korak pred tekmece. Proces določanja strategije vsebuje štiri elemente strateškega menedžmenta (Hugh Macmillan in Mahen Tampoe, 2000, 134):

1. Vizija podjetja. Menedžerji postavijo nove cilje in poglavja, ki morajo biti rešena ter določijo način reševanja. Vsako podjetje ima svoje poglobitne cilje, ki jih mora strateški menedžment dobro poznati in ga tudi doseči.
2. Oblikovanje strategije – ni pravila, po katerem bi lahko izbrali uspešno strategijo. Zato je treba na plan pripeljati več možnih strategij, jih skupaj pretehtati in izbrati najprimernejšo. Oblikovanje strategij imenujemo tudi proces strateškega razmišljanja. Namen je ustvariti enotno soglasje, kako se bo podjetje razvijalo v prihodnje.

Oblikovanje strategije ima tri elemente:

- strateški cilj – je najvišji cilj, na katerega se navezujejo vse pomembne akcije;
- strateško ocenjevanje glede na trenutno situacijo podjetja v okolju, pričakovane trende in pretekle izkušnje podjetja (pretekle uspešne strategije);
- strateške možnosti, predstavljajo strategije, ki jih je podjetje sposobno uresničiti.

3. Strateška izbira. Za izbiro strategije je treba soglasje vodilnih, poleg tega pa potrebuje aktivno podporo vseh zaposlenih, ki bodo sodelovali pri potrebnih spremembah.

Slika 5.1: Strateško oblikovanje – izbira prave strategije (povzeto po Hugh Macmillan in Mahen Tampoe, 2000)



Prava izbira strategije je tista, kjer se stekajo strateški cilji podjetja, podane možne strategije in dobro ocenjevanje strategije. Na sliki 5.1 to območje predstavlja prekrivanje vseh treh krogov oziroma območje A. Strategije tukaj sledijo ciljem podjetja, podjetje jih lahko uresniči in ocenjene so kot dobre. Vsem strategijam, ki se nahajajo v območju preseka le dveh krogov (območje B), se je bolje izogniti. Tem strategijam manjka en od elementov strateškega oblikovanja. Ne ujemajo se s cilji podjetja, niso mogoče ali pa niso ocenjene kot dobre.

4. Izvajanje strategije. Pomemben del strateškega menedžmenta je dosledno izvajanje strategije. Pogosta napaka menedžerjev je, da strategijo določijo, potem pa izvajanje prepustijo drugim. Slabi rezultati podjetja so tako posledica slabega izvajanja strategije in ne strategije same.

## 5.2 Motivacija zaposlenih v času krize

*Zaposleni so eden najpomembnejših deležnikov vsakega podjetja in organizacije, če ne kar najpomembnejši. "Uspešnost podjetja je odvisna prav od motiviranosti, zavzetosti in pripadnosti zaposlenih, saj je pomembna razlika med tem, da delo opravljaš, in tem, da ga opravljaš dobro ali celo odlično," razlaga Vesna Petkovšek, podpredsednica Slovenskega društva za odnose z javnostmi (PRSS) (Gojkošek 2008)*

*Motivacija je ena izmed strategij menedžmenta in pomembna aktivnost, s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da le ti s svojim delom dosegajo rezultate, pomembne za njihovo podjetje. Zato je v času krize še pomembnejše, da menedžerji znajo motivirati zaposlene. Motivacija je vedno usmerjena v prihodnost in močno povečuje možnosti za uspeh. Poleg zadovoljstva zaposlenih, ki so v svoje delo pripravljeni vlagati več truda, požrtvovalnosti in prizadevnosti, se poveča tudi uspešnost podjetja (Traven 1998, 106).*

*Psiholog Frederick Herzberg je preučeval, kako zadovoljstvo pri delu vpliva na učinkovitost in motiviranost človeka. Ugotovil je, da obstajajo tako imenovani motivatorji in higieniki. Motivatorji (uspeh, odgovornost, napredovanje, razvoj ...) delajo zaposlene »srečne«, medtem ko neustrezno urejeni higieniki (vodenje, plača, nagrajevanje, status, odnosi sodelavcev ...) povzročajo nezadovoljstvo. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje, motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu. Menedžer torej lahko izbira iz tako imenovanega dvofaktorskega modela. Če so zaposleni nezadovoljni v svojem delovnem okolju, menedžer odpravi težave tako, da izboljša higienike. Če pa menedžer želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi drugo vrsto sredstev, motivatorje (Treven 1998, 117–118).*

Navadno motivacijo razumemo kot sistem nagrajevanja in pohval, vendar v času krize ni samo denar tisti, ki motivira zaposlene. Mnoge v času krize motivira varnost zaposlitve, zato so se pripravljene truditi, samo da bi ohranile zaposlitev.

Zaradi zaostrenih razmer lahko nastali stres vpliva na poslabšanje medsebojnih odnosov med zaposlenimi. Dobro vodenje in motiviranje zaposlenih, zlasti ključnih kadrov, ki predstavljajo gonilno silo uspeha organizacije, je v kriznem času še pomembnejše kot prej. Preprečuje odhod ključnih kadrov ter zmanjša število problemov ob morebitni fluktaciji vodilnih kadrov. Podjetje s predanimi zaposlenimi, ki se močno identificirajo s podjetjem, imajo pomembno prednost pred drugimi, saj bodo ti zaposleni ostali v organizaciji dlje in si prizadevali za obstanek podjetja. Motiviran ključni kader bo usmeril vse svoje znanje in izkušnje v iskanju vnovičnih poti navzgor (Milovanovič 2009).

### 5.3 Izobraževanje v času krize

Menedžment, ki zaposluje sodelavce s povprečnim znanjem, pričakuje, da mu bodo ljudje brez novega znanja, ki niso nikdar raziskovali ali pa sodelovali z najboljšimi mentorji, podali perspektivne in prodorne iztočnice, ki naj bi prinesle konkurenčno prevlado v gospodarskem smislu. Na dodano vrednost posameznikov in podjetij vplivajo zaposleni z visoko izobrazbo. Izobraževanje povečuje prilagodljivost in uspešnost podjetja, kar je še posebej pomembno v času krize.

*V današnjem gospodarstvu so nastale potrebe po stalnem izobraževanju zaposlenih. Izobrazba je pomemben dejavnik konkurenčnosti in gospodarskega razvoja, kajti gospodarstvo je doseglo tisto stopnjo razvoja, ki zahteva visoko kvalificirano delovno silo. Povečanje obsega in dosega izobraževanja ima pozitiven vpliv na ekonomsko rast, prav tako organizacije, ki bodo imele več izobraženih kadrov, bodo bolj uspešne. Izobraževanje je dejavnik, ki deluje na dolgi rok (Jerovšek 1980, 13).*

Izobraževanje je eden od ključnih vzvodov osebnega razvoja, ki lahko pomembno prispeva k preseganju krize na vseh ravneh. Uvajanje sistematičnega načrtovanja izobraževanja zaposlenih omogoča pridobitev strateško pomembnih in aplikativnih znanj, učinkovitejše delo in uspešno doseganje ciljev, podpira osebni razvoj

posameznika, dolgoročno vpliva na zavzetost zaposlenih ter večja pripadnost organizaciji, kar posledično vpliva na manjšo fluktacijo strokovnjakov. Investicije v izobraževanje se v času krize zaradi omejenih sredstev ne smejo ustaviti. Podjetja morajo biti pri načrtovanju in izbiri izobraževanja pozornejša. Na spremenjene razmere se morajo odzvati s kakovostnimi izobraževalnimi vsebinami ter svežimi, hitro prilagodljivimi pristopi. Iskati je treba nove izobraževalne vsebine in pristope, ki bodo cenejši in prilagojeni potrebam podjetja.

Vsak zaposleni se mora zavedati pomena izobraževanja, če želi ohraniti svojo konkurenčnost na trgu dela. Z izobraževanjem zaposleni ne dobijo le nova znanja, pomembno je, da razvijajo spretnosti in sposobnosti in z njihovo pomočjo postanejo uspešnejši.

#### 5.4 Ustvarjalnost

Že Darwin je ugotovil, da ne preživijo le najmočnejši, niti ne najbolj inteligentni, ampak tisti, ki se dobro odzivajo na spremembe, njihova vse večja hitrost in sestavljenost pa zahtevata nenehno prilagajanje.

Pomemben element konkurenčnosti v času krize je podjetniška ustvarjalnost, kar pomeni, da se morajo podjetja s problemom konkurenčnosti spopadati sama, medtem ko je vloga države omejena. Podjetja imajo konkurenčno prednost, če njeni zaposleni razmišljajo ustvarjalno. Nove lastne ideje ustvarjajo konkurenčnost in dodatno vrednost (Gabrijelčič 1995, 77).

Ustvarjalne ideje lahko pripeljejo do novih odkritij, zmanjševanja stroškov in boljšega izvajanja postopkov. To so naloge, ki so izredno pomembne v modernem tekmovalnem in posebej kriznem okolju. Zato naj bi ustvarjalni proces obravnavali kot eno od področij dela, kar pomeni, da ga je treba tudi upravljati.



#### 5.4.1 Ustvarjalni zaposleni

Ustvarjalnost se ne pojavi na ukaz, niti takrat, ko to sami želimo, temveč se razvije nenapovedano, spontano. Veliko rešitev je nastalo kot posledica uspešnega kombiniranja navdiha, napornega dela in dobrega vodenja. Ustvarjalno mišljenje omogoča številne izvirne odgovore v primerih, ko situacija dopušča možnost več odgovorov.

*»Človek je edini produkcijski faktor, ki ima ustvarjalno sposobnost, zato mora vodstvo podjetja ta potencial usmeriti v korist podjetja« (Kuczmarski 1996, 25).*

*»Ustvarjalni ljudje imajo bolj prožen odprt pogled na svet, zato tudi velikokrat pridejo do nenavadnih, na prvi pogled nelogičnih rešitev. Ustvarjalni ljudje v mišljenju ne iščejo podpore drugih ljudi, temveč probleme rešujejo samostojno« (Pečjak 1987, 23).*

Pri identifikaciji problema, ki potrebuje rešitev, gre za pristop, ki je omejen zgolj na popravilo tistega, kar ni v redu. V današnjem času pa v ospredje vstopa ustvarjalen pristop, ki problem vidi kot priložnost za idejo, s katero gre poskusiti in izkoristiti njene prednosti. Lahko bi rekli, da po sodobnem prepričanju problem nastane hkrati s svojimi možnostmi za rešitev, sicer ni pravi problem. Posameznik, ki želi problem ustvarjalno rešiti, mora predhodno kakovostno zbirati informacije in upoštevati bistvena dejstva ter se mu prepustiti z vsemi svojimi čutili in vsemi intelektualnimi sposobnostmi. Nekateri zaposleni se s problemom celo identificirajo.

#### 5.4.2 Ustvarjalni timi

V kriznih časih vodstvo podjetja pogosto ustanovi krizni tim, katerega sestavljajo zaposleni s široko paleto veščin, ki imajo potrebne kompetence za spopad s krizo.

*Ustvarjalna organizacija kot osnovno produkcijsko celico pojmuje tim, ki naj bi hkrati temeljil na ustvarjalni svobodi posameznika in na konsenzualnem odločanju skupine. Timi so delovne skupine, katere sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je timski način dela stalna oblika reševanja problemov in izvajanja nalog. Timski način dela je nepogrešljiv v kriznih časih, ko pot reševanja, število rešitev in način reševanja problemov niso znani.*

*Delovanje tima je osnovano na večji preglednosti znanja, nenehni izmenjavi izkušenj, enakovrednemu avtorstvu ter vključevanju vseh razpoložljivih notranjih in zunanjih virov. Bistvo ustvarjalnega procesa v timu je verifikacija osebnih videnj skozi debato. Preizkušanje izbrane rešitve se v timih izvaja z debato ali diskusijo, dobra zamisel pa se potrjuje z uporabno realizacijo (Lipičnik in Možina 1993, 76).*

Ob dobrem poznavanju vseh sodelavcev in njihovih vlog, ki jih igrajo v timu, mora dober vodja doseči, da bodo imeli ljudje, ki jih potrebuje za udejanjanje poslovnih odločitev, partnerski odnos in dolgoročne skupne interese. V timu, kjer se posamezniki dopolnjujejo zaradi kompleksnosti, prihaja zaradi kriznih in drugih situacij tudi do navzkrižij, ki so povsem vsakdanji del procesa upravljanja. Ključ do ustvarjalnega timskega dela je v tem, da rušilna navzkrižja pretvorimo v konstruktivne rešitve.

## 6 ZAPOSLOVANJE V ČASU KRIZE

Zaposlovanje v času krize je predvsem zaradi krčenja stroškov proizvodnje pričakovano manj uporabljen ukrep menedžerjev. Vodstvo mora oceniti primernost obstoječega kadra in izbrati pravi krog sodelavcev za spopad s krizo. Cilj novega pridobivanja kadrov naj bi bil ob odpravi problema pomanjkanja uslužbencev predvsem zagotavljanje ljudi, ki so sposobni prepoznati priložnost in indice za ustvarjanje dodane vrednosti.

*Kadre lahko pridobimo iz notranjih ali zunanjih virov. V času krize se mnoge organizacije odločajo za pridobivanje kadrov iz notranjih virov, nekatere celo vztrajajo, da se vsi razpisi za prosta delovna mesta najprej objavijo znotraj organizacije, šele pozneje v zunanjih medijih. Prednost notranjega kadrovanja je v tem, da kandidati že poznajo organizacijo in njeno delovno kulturo, tisti, ki izbira, pa pozna sposobnosti kandidata. Čas, potreben za uvajanje oziroma socializacijo, je krajši, interno kadrovanje pa prinaša tudi nižje stroške. Če pa hkrati pride do napredovanja zaposlenih, jim to prinaša motivacijo in spodbudo, da se bolj vključujejo v dejavnost organizacije (Miglič in Vukovič 2006, 93).*

Ko organizacija znotraj ne najde primerne kadra, se odloči za zaposlovanje iz zunanjih virov. Kandidatov ne poznajo, zato je zlasti pri iskanju ključnih kadrov potrebna vključitev v strokovne kroge, kjer se gibljejo najboljši kadri, od različnih menedžerskih združenj do svetovalnih, poslovnih šol, ki nam lahko priporočijo ljudi, ki bi bili primerni, da nam pomagajo.

Ne glede na veliko ponudbo delovne sile v recesiji je verjetnost pridobivanja vodilnih sodelavcev s trga brezposelnih majhna, ker podjetja v krizi večinoma odpuščajo sodelavce z manj znanja in z manj odgovornih delovnih mest, ključne kadre pa začasno prerazporedijo z glavnim namenom, da jih obdržijo. V tem smislu obdržijo HRC (Human resource capital), zato je veliko bolj smiselno vzgajati ključne in vodilne sodelavce iz vrst mladih doma, kot pa jih iskati iz vrst brezposelnih.

## 6.1 Alternativne oblike zaposlovanja v času krize

Pri zaposlovanju v času krize velja omeniti, da so se pojavile nove oblike zaposlovanja, ki jih uveljavljajo organizacije zaradi zniževanja stroškov delovne sile in večje fleksibilnosti pri sprejemanju in odpuščanju zaposlenih.

Pojavile so se oblike zaposlovanja, ki jih pred krizo ni bilo tako pogosto opaziti:

Zaposlovanje preko podjemne pogodbe – obligacijski zakonik opredeljuje podjemno pogodbo kot pogodbo, s katero se podjemnik zavezuje opraviti določen posel, kot je izdelava ali popravilo kakšne stvari, kakšno telesno ali umsko delo ipd., naročnik pa se z njo zavezuje, da mu bo za to plačal.

Zaposlovanje za določen čas – je pogodba, ki je vnaprej določena za določen čas ali opravilo neke naloge. Delavci za določen čas imajo enake minimalne pravice kot delavci za nedoločen čas.

Agencijsko zaposlovanje – pogodbo o zaposlitvi skleneta delavec in delodajalec koncesionar. Koncesionar v okviru svoje dejavnosti zagotavlja delo delavcem v skladu s predpisi in pogodbo o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti na podlagi pogodbe o koncesiji. Delavec dejansko opravlja delo drugega delodajalca, kot pa tistega, ki mu nakazuje plačo. (Bavec 2010).

*Država Slovenija je želela kot enega izmed ukrepov v času krize uvesti malo delo, vendar predlog aprila 2011 na referendumu nismo sprejeli. Malo delo je opredeljeno kot plačano začasno, občasno delo ali trajnejše časovno omejeno delo študentov in dijakov, upokojenih, brezposelnih ter drugih neaktivnih oseb, v obsegu največ 60 ur na mesec. Izjema velja za študente in dijake, katerim je zaradi študijskih obveznosti omogočeno, da malo delo opravljajo tudi več ur na mesec, vendar pa v posameznem koledarskem letu ne smejo preseči 720 ur. Omejen je tudi letni zaslužek iz tega naslova, in sicer na 6.000 evrov, pri čemer pa najnižja bruto urna postavka znaša 4 evre (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2011).*

Ko se podjetje sooči s težavami zunaj svojega nadzora, je prisiljeno zmanjšati delovno aktivnost. Ker zmanjšanje stroškov dela lahko pomeni poslabšanje kakovosti dela in storitev, se mnogi menedžerji želijo izogniti temu. Iskati je treba nove prožnejše oblike dela, ki lahko vsaj delno preprečijo odpuščanje. Tako v času krize vstopa v ospredje strategija ohranjanja zaposlenosti. Sem spada priprava sporazuma s prizadetimi delavci do udeležbe na osnovi delitve dela.

Delitev dela – pomeni prilagoditev delovnega programa, ki delodajalcem omogoča, da se ob zmanjšanem obsegu poslovanja izognejo odpuščanju. Delitev dela udeležencev ima poleg namena preprečiti težave z odpuščanjem in hkrati obdržati njihova delovna mesta, znanja in spretnosti, da se ohranijo vrednote, strokovni delavci in prepreči stroške najemanja in usposabljanja novih zaposlenih pri delu, ko se delovanje organizacije vrne v normalno stanje.

#### 6.1.1 Spodbude države za zaposlovanje v času krize

Država v času krize preko Zavoda za zaposlovanje RS ponuja vrsto drugih subvencij, s katerimi želi delodajalce spodbuditi k odpiranju novih delovnih mest in zaposlovanju. Tako ponuja vrsto subvencij za različne oblike dela, delodajalci pa se po izteku subvencij odločijo, ali delavca obdržijo ali ne. Subvencije se izvajajo za:

- Delovni preizkus

Delodajalec lahko preizkusi brezposelno osebo na delovnem mestu na stroške zavoda. Upravičeni stroški so mentor, predhodni zdravniški pregled, dodatek za aktivnost ter dodatek za prevoz. Po opravljenem preizkusu 80 % delavcev ostane na delovnem mestu.

- Usposabljanje na delovnem mestu

Delodajalec usposablja brezposelno osebo za določen čas, in sicer največ tri mesece. Pri tem dobi povrnjene stroške za mentorja, zdravniški pregled, zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni, dodatek za aktivnost in za prevoz.

Po podatkih Zavoda RS za zaposlovanje delo obdrži približno 60 % kandidatov, vključenih v ta program.

- Zaposlitev za krajši delovni čas

Zavod ponuja subvencijo delodajalcem tudi, če za krajši delovni čas zaposlijo brezposelno osebo. Višina subvencije je pri enoletni zaposlitvi za šesturni delovnik 3.750 evrov in 2.500 evrov za štiriurni delovnik. Pri polletni zaposlitvi je subvencija za polovico manjša.

- Subvencija za zaposlitev brezposelne osebe iz ciljne skupine težje zaposljivih

Delodajalec lahko pridobi subvencijo, če zaposli brezposelno osebo iz ciljne skupine težje zaposljivih za polni delovni čas. Višina subvencije je 4.000 evrov za enoletno in 8.000 evrov za dveletno zaposlitev. Na javnem povabilu je za obdobje 2011–2012 na voljo skupaj 13 milijonov evrov, od katerih je predvidenih 3.250 subvencioniranih zaposlitev brezposelnih iz ciljnih skupin težje zaposljivih. Povabilo je odprto do porabe razpoložljivih sredstev, najpozneje do 29. 2. 2012 (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2011).

## 7 ODPUŠČANJE

*Strategija za preživetje podjetja v krizi je kratkoročno v rasti učinkovitosti in racionalizaciji, dolgoročno v novih programih in tržiščih. Rast učinkovitosti in racionalizacija pomenita nujno znižanje stroškov v podjetju, katerega skrajni ukrep je odpuščanje delavcev. Manjšanje števila zaposlenih dviguje dodano vrednost na zaposlenega in s tem povečuje konkurenčnost (Štiblar 2008, 168).*

*Kriza, v kateri se nahajamo, je pokazala, da je glavno orodje za spopad z njo v mnogih podjetjih zniževanje stroškov na račun odpuščanja zaposlenih. Vendar ekonomisti opozarjajo na posebno previdnost pri uporabi ukrepa odpuščanja, kajti zaposleni so težko nadomestljiv gospodarski potencial. Posebej znan je primer, ko so dr. Feerya Porscheja (sina ustanovitelja avtomobilske družbe) vprašali, kaj bi izbral, če bi moral izbirati med zaposlenimi in opremo v tovarni. Pred opremo je postavil zaposlene. Medtem ko je opremo zelo enostavno nadomestiti, je za zaposlitev dobrih ljudi, razvoj odnosa in kulture pripadnosti organizaciji potrebno ogromno časa. Najprej je težko dobre ljudi sploh najti, nato pa so potrebna leta investiranja v graditev kulture, medsebojnega zaupanja in spoštovanja. Če bi po letih investiranja v dobre ljudi, te odpustili, bi bilo, kot bi si odrezali noge potem, ko ste leta investirali za to, da bi pridobili mišice (Adizesa 2009, 32–33).*

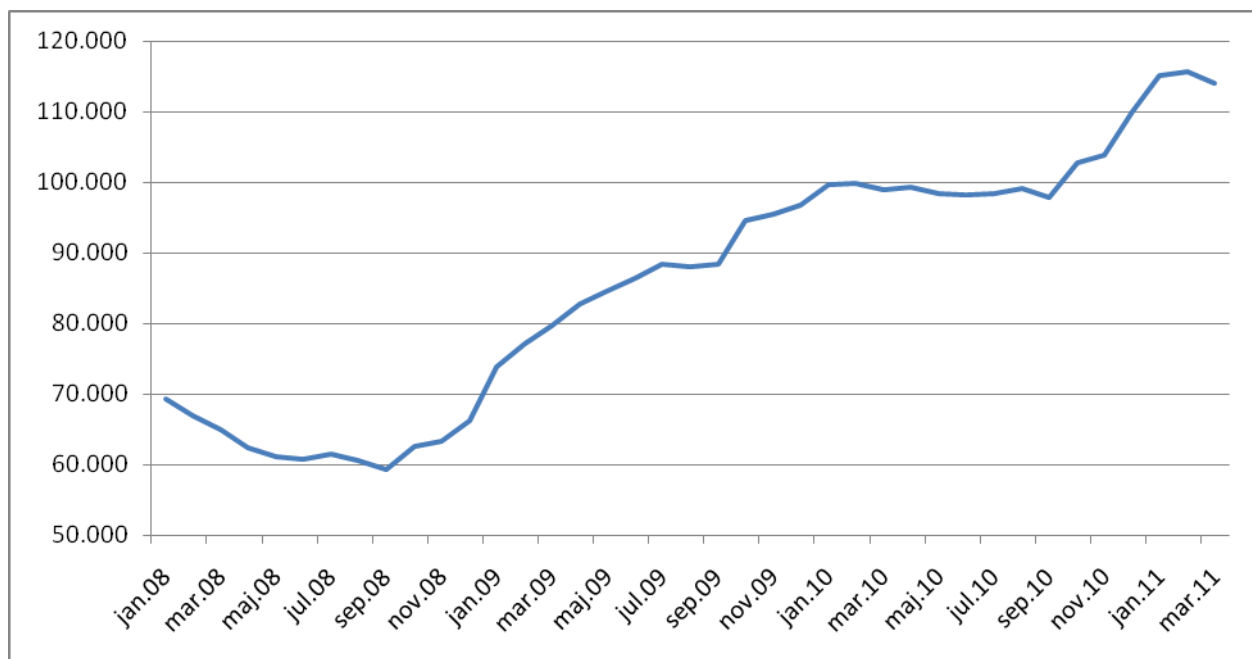
Neizprosna ekonomska logika je, da se za povečanje konkurenčnosti podjetja treba znebiti ljudi, ki niso produktivni, vendar se ob tem izpostavlja vprašanje, ali za tovrstno odločitev res potrebujemo krizo. Zaposlene, ki si na svojem delovnem mestu ne zaslužijo svojega plačila, se je treba rešiti takoj in ne šele v času krize (Adizesa 2009, 18).

Odraz finančne in z njo povezane gospodarske krize na trgu dela je torej ukinjanje delovnih mest in nenastajanje novih. Rezultat pa je vedno večja stopnja brezposelnosti. Posebno slaba stran brezposelnosti je posledica, ki se izrazi v stalni brezposelnosti precejšnega števila tistih, ki so izgubili delo in postanejo najprej težje zaposljivi in nato trajno brezposelni. Vzrok za nastanek te kategorije je v nekonkurenčnosti njihovih strokovnih referenc in tudi v njihovi starosti in s tem pomanjkljivimi zmožnostmi fleksibilnega prilagajanja zahtevam trga dela. Del te

populacije pa nastane tudi zaradi izginjanja nekaterih poslovnih dejavnosti, ko podjetja selijo proizvodnjo v države s cenejšo delovno silo.

## 7.1 Opredelitev trenutne situacije na trgu dela v Sloveniji

Graf 7.1: Gibanje registrirane brezposelnosti od januarja 2008 do marca 2011



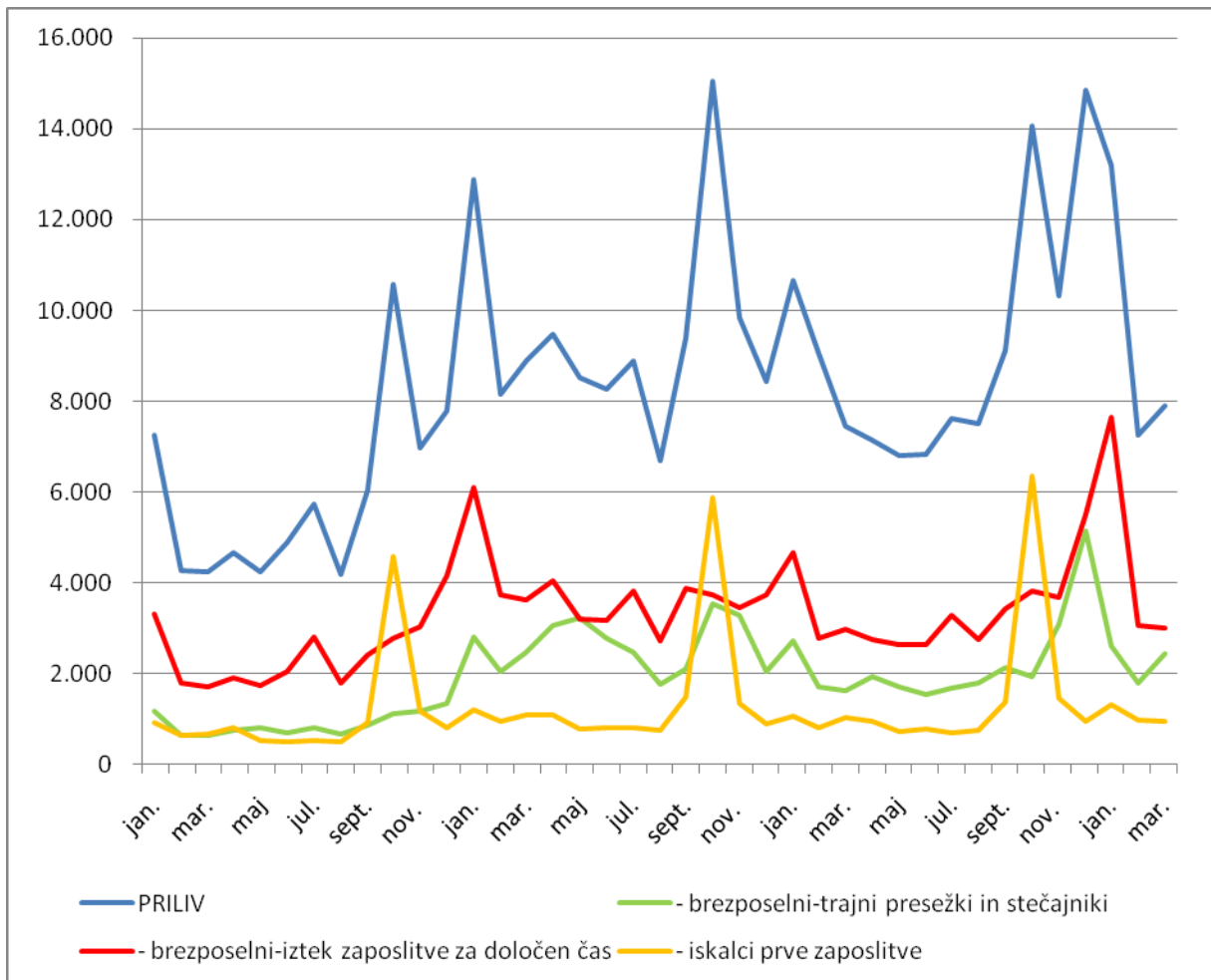
Vir: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2011).

V letu 2008 so bila v Sloveniji še prisotna ugodna gospodarska gibanja, ki pa so se zaradi upočasnjevanja svetovne gospodarske rasti in negotovosti, ki jo povzroča svetovna finančna kriza zlasti jeseni začela postopno umirjati. Prvih deset mesecev v letu 2008 se je trend registrirane brezposelnosti zmanjševal. Še septembra 2008 je bilo na Zavodu RS za zaposlovanje prijavljenih 59.303 ali 6,6 % brezposelnih oseb, kar je najnižja brezposelnost po decembru 1990 in tudi ena najnižjih stopenj v Evropi, v mesecih, ki so sledili, pa je brezposelnost strmo narasla. Ob koncu decembra 2008 je bilo na ZRSZ prijavljenih 66.239 brezposelnih oseb. V letu 2009 je bilo povprečno registriranih 86.354 brezposelnih oseb, ob koncu leta pa je bilo na zavodu prijavljenih



že 96.672 brezposelnih oseb. Stopnja registrirane brezposelnosti, izračunana kot delež brezposelnih oseb med vsemi aktivnimi prebivalci Slovenije, je bila v letu 2009 9,1 %, kar je 2,4-odstotne točke več kot v letu 2008. Visok porast brezposelnosti je posledica svetovne gospodarske krize, katere posledice so se odrazile tudi na slovenskem trgu dela. Konec oktobra 2009 je stopnja registrirane brezposelnosti že dosegla 10 % in s tem evropsko povprečje. V začetku leta 2010 se je rast stopnje registrirane brezposelnosti nekoliko umirila oziroma celo malo padla, nato pa spet strmo narasla. Septembra 2010 je delež brezposelnosti znašal 10,5 % ali 97.908 oseb, konec istega leta pa 11,8 %. Februarja 2011 je stopnja registrirane brezposelnosti znašala 12,3 % ali 115.308 oseb in v primerjavi s februarjem 2010 za 15,9 % višja. (glej Grafa 7.1 in 7.2) Nato se je rast malce umirila. Do avgusta 2011 se je brezposelnost znižala na 106.996 ali 11.5 %, konec leta pa zopet zvišala na 112.175 brezposelnih in zopet preseгла 12%. Junija se stopnja zopet zniža na 11.5% ali 105.630 brezposelnih oseb. Finančna kriza in gospodarska recesija sta močno poslabšali položaj na trgu dela. Podatki kažejo, da je brezposelnost v času finančno gospodarske krize z zakasnitvijo strmo narastla, v začetku leta 2012 je stopnja dosegla 12,5%, kar je tudi največja izmerjena stopnja registrirane brezposelnosti zadnjih let v Sloveniji po letu 1990 (Zavod RS za zaposlovanje, Letno poročilo 2008–2012).

Graf 7.2: Priliv v brezposelnost po različnih kategorijah: od januarja 2008 do aprila 2011



Vir: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2011).

Največ brezposelnih je kot razlog prijave leta 2009 navedlo iztek zaposlitve za določen čas (45.146 oseb). Močno je porasel tudi priliv oseb, ki so izgubile zaposlitev zaradi stečajev ali kot trajno presežni delavci. S tem razlogom se je v letu 2009 prijavilo 31.620 oseb. Prijavilo se je še 16.994 iskalcev prve zaposlitve ter 20.736 oseb iz drugih razlogov. Glede na leto 2008 je zlasti porasel priliv brezposelnih zaradi stečajev in trajno presežnih delavcev (+194,5 %), brezposelnih zaradi izgube zaposlitve za določen čas, in sicer za 53,3 % več kot leto prej, iskalcev prve zaposlitve pa za 35,8 %. Leta 2010 je največje število brezposelnih kot razlog za izgubo zaposlitve navedlo iztek zaposlitve za določen čas, in sicer 40.842 oseb, zaradi stečajev se je istega leta na zavod prijavilo 27.018 oseb.

Iz zgornjega grafa je mogoče prepoznati vsakoletni značilni priliv v brezposelnost vseh treh raziskovanih kategorij. Ob koncu vsakega leta, priliv v brezposelnost naraste zaradi odpovedi pogodb za določen čas, katere delodajalci ne podaljšajo. Jeseni, oktobra brezposelnost naraste zaradi priliva iskalcev prve zaposlitve katerim se je iztekel status, kar kaže na pomanjkanje podjetij, ki bi zaposlovala mlade. Priliv zaradi stečajev je sicer odvisen od datuma vloge stečaja, vendar je tudi zaznati vsakoletni večji januarski priliv v brezposelnost.

## 8 SKLEP

Kriza ima velik vpliv na brezposelnost. Trg dela in politika zaposlovanja postaneta zaradi naraščajoče brezposelnosti vse bolj problematična, zato potrebujeta pomoč in intervencije države. V današnji finančni in gospodarski krizi v ospredje vstopa sistemski pristop reševanja, s katerim države same ali preko Evropskih skladov črpajo sredstva s katerimi želijo kratkoročno omiliti posledice krize, pozneje pa z dolgoročnimi ukrepi skušajo ustvariti konkurenčno gospodarsko okolje, v katerem bodo lahko podjetja uspešno delovala. Slovenija z ukrepi v času krize sledi priporočilom Evropske komisije, ki kot prednostno nalogo izpostavlja ohranitev delovnih mest in razvijanje znanja. S tem namenom je vlada RS sprejela dva glavna interventna zakona za ohranjanje zaposlenosti, in sicer Zakon o subvencioniranju polnega delovnega časa in Zakon o delnem povračilu nadomestila plač. Namen obeh zakonov je ustvariti fleksibilnejši delovnik v obdobju, ko delodajalec nima dela za delavce. V času, ko ga delavec stroškovno ne bremeni, lahko delodajalec izvede potrebne sanacijske spremembe v podjetju, ki bodo omogočile normalno poslovanje v novem gospodarskem ciklu. Po ocenah Evropske komisije so slovenski ukrepi dobri, vendar bi lahko delavcem, katerim delo se je zmanjšalo, ponudili več programov izobraževanja in usposabljanja. Menedžerji v tržnem sektorju se ob zmanjšanem povpraševanju po proizvodih in storitvah odrekajo investicijam v razvoj, krčijo proizvodnjo in posledično s tem zmanjšujejo povpraševanje po delovni sili. Krizni menedžerji kot odgovorni za oblikovanje novih strategij in načina vodenja ljudi so zdaj ključne osebe, ki so primorane poiskati nove inovativne rešitve, ki bodo dvigovale konkurenčnost. Osnova za doseganje konkurenčnosti je obkroženost menedžerjev z visoko izobraženimi, ustvarjalnimi ljudmi in skupaj s kadrovske službami snovati ter izvajati dejavnosti, s katerimi bodo zagotovili ustrezen razvoj in motiviranost zaposlenih za reševanje težav. Zaposlene morajo razumeti kot naložbo za prihodnost, ki bo ob pravilnem ravnanju in usmerjanju prinesla podjetju dolgoročne koristi. Sama strategija motiviranja in vodenja zaposlenih je za vsako podjetje edinstvena, vezana na cilje podjetja. Rezultat se bo pokazal predvsem na ustvarjalnosti zaposlenih, kar bo vidno na vrsti drugačnih pogledov in inovativnih rešitev, ki so za podjetje v oteženih časih še kako pomembne. Kljub množici možnih strategij in ukrepov pomoči pa je vseeno v Sloveniji še vedno prepogosta rešitev

odpuščanje zaposlenih, ki je lahko dvorezna. Res, da se je treba znebiti zaposlenih, ki ne prinašajo dodane vrednosti, vendar pa so lahko prav nekateri zaposleni nenadomestljiv gospodarski potencial. Ljudje, v katere se je leta in leta vlagalo in so zgradili pozitiven odnos do podjetja, so ključni dejavnik v kriznem obdobju in so težko nadomestljiv kapital.

## 9 LITERATURA

Adizesa, Ichak Kalderon. 2009. *How to manage in times of crisis*. California USA : Adizes Institute Publications.

Armstrong, Michel. 2006. *Human resource Management practice*. 10th edition. London, Philadelphia: Kogan page.

Bavec, Dušan. 2010 *Kako lahko zakonito zaposlujem za kratek čas?* Dostopno prek: <http://www.ozs.si/prispevek.asp?IDpm=-1&ID=891> (15. september 2010).

Bernik Mojca, Marko Ferjan in Jože Florjančič. 1999. *Planiranje kadrov*. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Brajša, Pavaoa. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Čeh, Silva. 2009. Kriza kot priložnost za znanje, trdo delo ter očiščenje. *Delo FT*, 15 (14. april).

Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.

Gabrijelčič, Janez 1995. *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba.

Gojkošek, Martina. 2008. Kakovostnih internih glasil je vse več, *Finance*, 20.avgust. Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=220894> (20.marec 2010).

Gospodarska zbornica Slovenije. 2009. *Razvojni dialog – skupna platforma delodajalskih organizacij*. Dostopno prek: [www.gzs.si/pripone/22717](http://www.gzs.si/pripone/22717) (23. december 2009).

Jemec, Gregor. 2009. *Krizni management – nujni odgovor na posledice kriz*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/blog.php?post=290> (25. december 2009).

Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Jerovšek, Janez. 1980. *Izobrazba in ekonomska uspešnost*. Ljubljana: DDU Univerzum Ljubljana.

Kocbek, Darja. 2008. Komunikacija Evropske komisije o ukrepih proti gospodarski krizi. Dostopno prek: [www.uni-mb.si/dokument.aspx?id=13461](http://www.uni-mb.si/dokument.aspx?id=13461) (25. december 2010).

Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: GV.

Kramberger, Anton, ur., Samo Pavlin, Franc Mali in Miroslav Stanojevič. 2007. *Zaposljivost v Sloveniji: analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kuczumarski, Thomas D. 1996. *Innovation: leadership strategies for the competitive edge*. Lincolnwood (ill.): NTC Business Books.

Likar, Borut in Mitja Pucelj. 2006. Vodenje kot ključni dejavnik za ustvarjanje inovacijske kulture. *Organizacija* (februar): 132–140.

Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

--- in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Macmillan, Hugh in Mahen Tampoe. 2000. *Strategic Management: Process, Content and Implementation*. Oxford: Oxford University Press.

Miglič, Gozdana. 2002. *Analiza potreb po usposabljanju*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.

--- in Goran Vukovič. 2006. *Spretnost vodenja in sporazumevanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Milovanovič, Tanja. 2009. Naj vam kriza ne odžene ključnega kadra. *Finance*, 14 (10. april).

Ministrstvo za delo družino in socialne zadeve Republike Slovenije. 2010. *Dosežki ministrstva za delo, družino in socialne zadeve v prvi polovici mandata*. Dostopno

prek: [www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.../nk\\_dosezki\\_2010\\_dosezki.doc](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.../nk_dosezki_2010_dosezki.doc) (26. november. 2010).

--- 2011. *Novo javno povabilo za pridobitev subvencij za zaposlitev težje zaposljivih brezposelnih oseb.* Dostopno prek: [http://www.mddsz.gov.si/si/medijsko\\_sredisce/novica/article/1939/6749/f0d330743c/](http://www.mddsz.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/article/1939/6749/f0d330743c/) (19.september 2011)

Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Pečjak, Vid. 1987. *Misliti, delati, živeti ustvarjalno.* Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Srića, Velimir. 1999. *Ustvarjalno mišljenje.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Štiblar, Franjo. 2008. *Svetovna kriza in Slovenci: kako jo preživeti?.* Ljubljana: Založba ZRC.

Štrukelj, Branimir. 2009. *Odgovor na krizo naj bo vlaganje v izobraževanje.* Dostopno prek: [http://www.siol.net/slovenija/novice/2009/10/strukeljodgovor\\_na\\_krizo\\_naj\\_bo\\_vlaganje\\_v\\_izobrazevanje.aspx](http://www.siol.net/slovenija/novice/2009/10/strukeljodgovor_na_krizo_naj_bo_vlaganje_v_izobrazevanje.aspx) (02. oktober 2011).

Traven, Sonja. 1998. *Management človeških virov.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Tavezs, Miloš. 2002. *Veliki slovar tujk.* Ljubljana: Cankarjeva založba.

Ubber, Thomas. 2011. *Agenda 2010: Reform of German Labour Law: Impact on Hiring and Firing Staff.* Dostopno prek: [http://www.germanlawjournal.com/pdfs/Vol05No02/PDF\\_Vol\\_05\\_No\\_02\\_135-141\\_Private\\_Ubber.pdf](http://www.germanlawjournal.com/pdfs/Vol05No02/PDF_Vol_05_No_02_135-141_Private_Ubber.pdf) , (14. junij 2012).

Vlada Republike Slovenije. 2010. *Program izvajanja pomoči omejene vrednosti.* Dostopno prek: [http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/Protikrizni\\_ukrepi/Ukrepi\\_za\\_blazitev\\_krize/omejena\\_vrednost\\_ukrep\\_090701.pdf](http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/Protikrizni_ukrepi/Ukrepi_za_blazitev_krize/omejena_vrednost_ukrep_090701.pdf) (23. avgust 2010).

--- 2012. *Pregled ukrepov in reform za naslavljanje finančne in ekonomske krize po državah.* Dostopno prek: [http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/dokumenti/Pregled\\_ukrepov\\_EU.pdf](http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/dokumenti/Pregled_ukrepov_EU.pdf) (25. marec 2012).

*Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa.* (ZDSPDČ) Ur. i. RS 5/2009 Dostopno prek: [http://mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/trg\\_dela\\_in\\_zaposlovanje/zdspdc/](http://mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/zdspdc/) (15. april 2011).



Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2010. *Seznam delodajalcev, s katerimi je Zavod RS za zaposlovanje do 30.09 2010 sklenil pogodbo*. Ljubljana: interno gradivo ZRSZ

--- 2011. *Informacije Zavoda RS za zaposlovanje o prilivu v brezposelnost po različnih kategorijah v času od januarja 2008 do aprila 2011*. Ljubljana: interno gradivo ZRSZ