

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Amelija Umek

Upravljanje in ohranjanje človeških virov v času gospodarske krize

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Amelija Umek

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

Upravljanje in ohranjanje človeških virov v času gospodarske krize

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

Za pomoč in svetovanje pri izdelavi diplomskega dela, se zahvaljujem mentorju doc. dr. Miroljubu Ignjatoviću. Posebna zahvala gre staršem, ki so mi omogočili študij. Zahvaljujem pa se tudi tebi Dino, za vzpodbudo pri pisanju diplomskega dela.

Diplomsko delo posvečam nedavno preminuli babici, ki je verjela vame ter me spodbujala k uspešnemu zaključku študija.

Upravljanje in ohranjanje človeških virov v času gospodarske krize

Gospodarska kriza, ki se je začela proti koncu leta 2007, je zajela celotno svetovno gospodarstvo. Tudi slovenska podjetja so se sčasoma soočila z vplivi krize. Reševanju le te, morajo posebno pozornost nameniti mala podjetja, v katerih so zaradi majhnosti, naloge med zaposlenimi po navadi razdeljene, ter nenatančno definirane. V okviru diplomske naloge, sem želela opredeliti nekaj strategij, ki bi pripomogle manjšim podjetjem pri upravljanju in ohranjanju zaposlenih v času gospodarske krize. Osredotočila sem se na podjetje X, ki je bilo zaradi posledic krize primorano odpustiti več kot polovico zaposlenih. Gre za manjše podjetje, ki se ukvarja predvsem s proizvodnjo kovinskih izdelkov. Po opravljenih razgovorih v podjetju, sem ugotovila, da imajo slabše razvito področje upravljanja človeških virov, kar se je izraziteje pokazalo ravno v času gospodarske krize. Pripravila sem torej nekaj strategij oziroma napotkov, za katere menim, da bi lahko v podjetju X prispevali k boljšemu upravljanju in ohranjanju kadra v prihodnosti.

Ključne besede: človeški viri, gospodarska kriza, mala podjetja, kadrovske strategije, ohranjanje zaposlenih.

Management and conservation of human resources during the period of economic crisis

Economic crisis, which began towards the end of 2007, influenced the entire global economy. Slovenian enterprises eventually had to confront the impact of the crisis. Especially small enterprises should pay attention to resolving consequences of the crisis, because in those the tasks are, due to its size, frequently unevenly divided. In my thesis, I decided to define some strategies and guidelines that would help smaller companies with the management and retainment of employees during the economic crisis. I focused on the company X, which was due to the crisis forced to dismiss more than a half of employees. During interviews with the company employees, I found that the area of human resource management is insufficiently developed, which has been expressed more clearly in the time of economic crisis. I prepared some strategies and guidelines, which I believe to be crucial in the recovery process of human resources in the company X.

Key words: human resources, economic crisis, small enterprises, human resource strategies, conservation of human resources.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	7
2 TEORETIČNI OKVIR	8
2.1 Opredelitev in nastanek finančno gospodarske krize	8
2.1.1 Nastanek finančno gospodarske krize v ZDA	8
2.1.2 Nastanek gospodarsko finančne krize v Sloveniji.....	9
2.2 Ukrepi Slovenije pri reševanju finančno gospodarske krize	10
2.2.1 Ukrepi Slovenije od začetka finančno gospodarske krize, vse do danes.....	11
2.2.2 Ukrepi Slovenije za nadaljnje reševanje finančno gospodarske krize.....	12
2.3 Opredelitev malih podjetij in vpliv krize na poslovanje le teh v Sloveniji	15
2.3.1 Poslovanje malih podjetij v Sloveniji.....	15
2.3.2 Obvladovanje krize znotraj podjetja.....	16
2.4 Vloga menedžmenta pri reševanju krize	18
2.4.1 Krizni menedžment	19
2.4.2 Kadrovski menedžment.....	19
2.4.3 Strateško upravljanje s človeškimi viri.....	21
2.5 Strategije za ohranjanje zaposlenih v času finančno gospodarske krize	22
2.5.1 Upravljanje znanja zaposlenih.....	23
2.5.2 Upravljanje ključnih kadrov oziroma talentov	23
2.5.3 Motivacija zaposlenih v času krize.....	25
2.5.4 Pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih v času krize	27
2.5.5 Oblike vodenja v času krize	29
2.5.6 Komunikacija v podjetju	31
2.6 Primer scenarija za planiranje HR strategije	32
3 EMPIRIČNI DEL – STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE IN OHRANJANJE ZAPOSLENIH V ČASU GOSPODARSKE KRIZE V PODJETJU X	33
3.1 Predstavitev podjetja X	33
3.2 Kadrovska problematika v podjetju X	34
3.3 Predlagane razvojne smernice za podjetje X	35
3.3.1 Delovna klima in organizacijska kultura.....	36
3.3.2 Ključni kadri.....	36
3.3.3 Opredelitev skupnih ciljev in motivacija zaposlenih.....	37
3.3.4 Upravljanje znanja.....	38
3.3.5 Komunikacija in povratne informacije znotraj podjetja	38

3.3.6 Vodenje podjetja X v času krize in po njej.....	39
3.3.7 Delovni čas.....	39
4 SKLEP.....	41
5 LITERATURA.....	43

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Primer scenarija za planiranje HR strategije	32
Tabela 3.1: Gibanje zaposlenih v podjetju X od leta 2007 do 2014.....	34

1 UVOD

Gospodarsko finančna kriza, ki se je proti koncu leta 2007 začela v Ameriki, je močno prizadela tudi slovensko gospodarstvo. V zadnjih letih, smo bili priča propadu številnih podjetij, tako doma kot v svetu. Posledično je ogromno ljudi ostalo brez dela, napovedi za prihodnost, pa so še vedno vse prej kot optimistične.

Živimo v času, ko ima upravljanje človeških virov v podjetjih izjemen pomen, saj je prav človeški faktor tisti, ki lahko podjetje popelje iz krize. V svoji diplomski nalogi, bom skušala opredeliti najprimernejše strategije, za reševanje podjetij in ohranjanje zaposlenih, v času finančno gospodarske krize.

V prvem, teoretičnem delu naloge, bom opredelila vzroke za nastanek krize, tako doma, kot v tujini, naredila pregled protikriznih ukrepov slovenske vlade, opredelila vlogo kriznega in kadrovskega menedžmenta za reševanje krize v podjetjih, ter izpostavila nekaj najpomembnejših kadrovske strategij oziroma ukrepov za izhod iz krize, pri čemer se bom osredotočila predvsem na manjša podjetja.

V empiričnem delu naloge, bom omenjene strategije skušala združiti z reševanjem krize, oziroma ohranjanjem zaposlenih v podjetju X. Gre za majhno podjetje, ki se v zadnjih letih sooča z drastičnim upadom poslovanja, zato je bilo podjetje primorano odpustiti več kot polovico zaposlenih. Z zaposlenimi v podjetju X bom opravila razgovore, s katerimi želim vodstvu predstaviti določene strategije, ki bi podjetju omogočile izhod iz krize, brez zmanjšanja števila zaposlenih.

Moja hipoteza je, da ima podjetje X slabo izoblikovano kadrovske strategijo za upravljanje zaposlenih v času gospodarske krize.

Na podlagi hipoteze, sem oblikovala raziskovalno vprašanje: Katere so najprimernejše strategije pri upravljanju oziroma ohranjanju zaposlenih v času gospodarske krize, v podjetju X?

Pri izdelavi diplomskega dela bom uporabila študijo domače in tuje literature ter analizo sekundarnih virov, opravila pa bom tudi nekaj razgovorov z zaposlenimi v podjetju X.

2 TEORETIČNI OKVIR

2.1 Opredelitev in nastanek finančno gospodarske krize

Finančno gospodarska kriza je prizadela, oziroma pustila posledice, na celotni družbi. Če želimo zopet doseči družbeno blagostanje, se moramo poglobiti v žarišča, ki so bila povod za nastanek družbene krize. Kot izvore le te, lahko opredelimo posamezna podjetja, katerih težave so s krepitvijo finančno gospodarske krize, postale družbeno razsežne.

Krizo v podjetju, lahko opredelimo kot pojav, ki zaznamuje kratkotrajno, nezaželeno in kritično stanje, ki lahko nastane tako zaradi notranjih kot tudi zunanjih dejavnikov. Zaradi krize sta ogrožena obstoj in razvoj podjetja v prihodnosti, s čimer se v tem trenutku sooča veliko podjetji, tako doma kot v svetu. Kriza traja le določen čas. Ko mine najhujše obdobje, se lahko podjetja s primernimi prijemi začnejo vračati v sistem oziroma preidejo v novo stanje. Ali je bil sanacijski proces uspešen, pa je odvisno od strategij, ki se jih poslužujejo posamezna podjetja (Dubrovski v Slatna 2010, 9).

2.1.1 Nastanek finančno gospodarske krize v ZDA

Začetek finančno gospodarske krize, lahko povežemo s pokom nepremičninskega balona v ZDA. Do nastale situacije seveda ni prišlo čez noč, temveč so krizo, ki se je začela na nepremičninskem trgu, spodbudili številni ukrepi in nepravilnosti v tej državi. Ameriška vlada je skozi leta sprejela kar nekaj ukrepov, s katerimi je želela omogočiti posojila tudi tistim z nižjimi dohodki. Banke v Ameriki so tako ogromne zneske denarja namenile za hipotekarna posojila, katera so ponudile po izjemno ugodnih obrestnih merah. Banke so odobravale kredite tudi posameznikom, ki so bili kreditno popolnoma nesposobni, saj je nepremičninski trg rasel, v banke pa se je neprestano prilivalo veliko denarja za hipotekarne kredite, le ta pa je izviral predvsem iz novo izdanih vrednostnih papirjev. Čez nekaj časa, je centralna banka zopet začela dvigovati obrestno mero, kar je pomenilo tudi višje obresti na posojila, ki pa jih večina ljudi ni zmogla več odplačevati. Kmalu je prišlo do poka tako imenovanega nepremičninskega balona, cene nepremičnin so začele padati, posojilojemalci niso mogli odplačevati kreditov, zato banke le teh niso več radodarno odobravale, temveč so jih ponujale po izjemno visokih obrestnih merah. Ogromno število organizacij je bilo odvisnih od kreditov, katerih niso bili sposobni plačevati, so bili prisiljeni zmanjšati svoj obseg ali celo

popolnoma prenehati s poslovanjem. Med njimi so bila predvsem gradbena podjetja, ter investicijsko bančništvo. Pričelo se je torej množično odpuščanje delavcev, kriza pa je sorazmerno hitro zajela tudi ostala področja gospodarstva (Ramić 2010).

Po podatkih analitikov Nacionalnega urada za ekonomske raziskave, se je velika recesija v Ameriki, z začetkom v decembru 2007, končala junija 2009, nato pa se je začelo okrevanje gospodarstva. Delovnih mest je bilo premalo, vse več družin je izgubilo svoje prihranke ter posledično domove. Vse od začetka krize, se je situacija močno spremenila, saj danes za vsako novo delovno mesto v Ameriki, iščejo zaposlitev kar štirje ljudje, kar pomeni da delavci, ki izgubijo službo, zelo težko najdejo novo (Krugman 2012, 13–16).

Od leta 2007 do 2010, se je brezposelnost v Ameriki skoraj v vseh kategorijah podvojila. Nihče ni dobival večje plače, visoko izobraženi diplomanti pa so sprejemali nenavadno velike reze pri dohodkih, saj so bili prisiljeni sprejemati dela, pri katerih svoje izobrazbe niso mogli koristiti. Priča smo bili vsesplošnemu siromašenju, do katerega je privedlo nezadostno povpraševanje v gospodarstvu (Krugman 2012, 37). Če primerjamo razlike med državami, na področju brezposelnosti mlajših od 25 let, je le ta v Ameriki 17 odstotna, v Evropi pa se giblje med 28 in 43 odstotki. Situacijo nekoliko blaži le dejstvo, da je v evropskih državah socialno varnostna mreža veliko močnejša, kakor v ZDA. Zaradi univerzalnega zdravstvenega zavarovanja namreč izguba službe v Evropi, ne pomeni izgube zdravstvenega zavarovanja, prav tako so omogočena tudi razmeroma velikodušna nadomestila za brezposelnost (Krugman 2012, 22–23).

2.1.2 Nastanek gospodarsko finančne krize v Sloveniji

Ker so finančni trgi globalno povezani med seboj, so bile posledice recesije vidne v Evropi že v nekaj mesecih po prvih zametkih krize. Globalna kriza, je povzročila veliko sprememb v vseh državah po svetu. Le te se so še posebej izražene v delovanju manjših organizacij, ki se pogosto soočajo s težavami na področju likvidnosti. Zaradi majhnega slovenskega trga, so domača podjetja v veliki meri odvisna od izvoza v tujino, kar je sprožilo poslabšanje gospodarskih razmer tudi na domačih tleh. Podjetja, ki so se ukvarjala z uvažanjem slovenskih izdelkov, so zaradi krize zmanjšala število naročil, to pa je vplivalo na intenzivnost proizvodnje domačih podjetij. Najbolj na udaru so bili avtomobilska industrija, kovinska industrija ter gradbeništvo (Zorc 2013, 128).

V prvi fazi (med avgustom 2007 in avgustom 2008), je recesija močno vplivala na borzništvo, ki pa je v Sloveniji nekoliko slabše razvito. Prve posledice finančne krize, so bile tako v naši državi nekoliko manjše. Druga faza je zaznamovala domače gospodarstvo med septembrom in oktobrom 2008. V tem obdobju se je kriza pokazala predvsem v realnem sektorju. Nedelovanje mednarodnega bančnega trga je namreč zaostriło težave s financiranjem v realnem sektorju, prišlo je do padanja cen nepremičnin, zmanjšala pa se je tudi količina izdanih dovoljenj za gradnjo. V tretji fazi, ki se nadaljuje od novembra 2008, pa se naša država nahaja še danes (Ozimič 2010, 9–10).

Proizvodnja v naši državi se zmanjšuje že od leta 2008, najbolj drastično pa je upadla v letu 2009. V primerjavi z drugimi evropskimi državami, se je proizvodna aktivnost v Sloveniji drastično znižala, kar lahko pripisujemo dejstvu, da ima naša država manjše in bolj odprto gospodarstvo, katerega usmerja predvsem zunanja trgovina. Krizo je bilo moč čutiti v različnih dejavnostih, vendar z nekoliko drugačno hitrostjo in intenziteto. Najhitrejši padec je zaznamoval področje industrije. Tu je bilo moč čutiti posledice negativnih četrletnih sprememb že od druge polovice leta 2008. Tudi v gradbeništvu so bile posledice krize velike, bolj izrazito pa so se v tej dejavnosti pokazale šele leta 2009. Recesija se je dotaknila tudi storitvenih dejavnosti, med katerimi je največje posledice čutilo finančno posredništvo (Malačič 2010, 2–3).

2.2 Ukrepi Slovenije pri reševanju finančno gospodarske krize

Po vzoru ostalih držav po svetu, je tudi Slovenija pričela v letu 2008 s takojšnjimi protikriznimi ukrepi. Nekateri so bili bolj učinkoviti, drugi manj, bistveno pa je, da so v naši državi gospodarske razmere še vedno zelo slabe, zato bo potrebno v prihodnosti sprejeti oziroma izvesti še veliko sanacijskih ukrepov, da bi našemu gospodarstvu pomagali iz krize.

Slovenija je od začetka finančne in gospodarske krize, sprejela že veliko strategij oziroma ukrepanj, s katerimi je poskušala krizne posledice nekoliko omejiti, ter preprečiti širjenje le teh. Sprejela je kar nekaj ukrepov na področju pomoči v gospodarstvu, finančnemu sektorju, prebivalstvu, ter nekatere varčevalne ukrepe za stabilizacijo javnih financ. Država je sprejela tudi nekatere ukrepe za povečanje pritoka sredstev v proračun in vrsta drugih reform, s katerimi je vlada želela doseči povečanje konkurenčnosti države ter zmanjšati nastali primanjkljaj (Zorc 2013, 128).

2.2.1 Ukrepi Slovenije od začetka finančno gospodarske krize, vse do danes

Vlada Republike Slovenije, je novembra 2008 oblikovala skupek ministrov, ki naj bi oblikovali učinkovite strategije za premostitev gospodarske krize. Njihova glavna zadolžitev je bila, da oblikujejo ukrepe za zmanjšanje vpliva recesije na domače gospodarstvo, danes pa je zadolžena v največji meri za vzpostavitev strategij za izhod iz krize, ter za okrevanje domačega gospodarstva, ki ga je omenjena kriza močno prizadela. 1. oktobra 2009, je bilo s strani Vlade Republike Slovenije, sprejeto gradivo o strukturnih prilagoditvah v letih 2010 in 2011, v februarju 2010 pa je bila sprejeta še Slovenska izhodna strategija 2010 – 2013 (Ukrepi vlade RS proti finančni gospodarski krizi 2010).

Decembra 2008, je bil sprejet prvi sveženj ukrepov, ki je bil usmerjen k povečanju likvidnosti bančnega sistema, zagotovitvi nekaterih ukrepov za spodbujanje gospodarstva, ter ohranjanju delovnih mest. Druga faza ukrepov, pa je bila sprejeta februarja 2009 in predstavlja širjenje delovanja vlade, na področju obvladovanja gospodarske krize na domačih tleh. Gre za dodatne ukrepe na področju financ in likvidnosti podjetij, na področju trga dela, vseživljenjskega učenja in socialne varnosti, na področju spodbujanja trajnostnega razvoja ter izboljšanja koriščenja kohezijskih sredstev (Ukrepi vlade RS proti finančni gospodarski krizi 2010).

Tudi v Sloveniji, ima v kriznih časih, v katerih smo se znašli, področje ohranjanja zaposlenosti izjemen pomen. V začetku leta 2009, je Vlada Republike Slovenije, po vzoru držav članic Evropske unije, uvedla nekatere ukrepe za spodbujanje delodajalcev na področju kratkoročnega skrajševanja delovnega časa, kot alternativo odpuščanju delovne sile. Sprejeti ukrepi so omogočali delodajalcem, da začasno skrajšajo dolžino delovnega časa v tednu ali zmanjšajo plače pod običajno raven, ki je navedena v pogodbah (Malačič 2010, 7).

V letu 2009 je bil sprejet Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa. Dosegel naj bi ohranjanje delovnih mest s pomočjo sofinanciranja plačil za polni delovni čas. Po vzoru držav članic Evropske Unije, je tudi naša država zastavila nekatere pogoje, pod katerimi so bile subvencije lahko dodeljene. Gre za izplačevanje plač in prispevkov za socialno varnost, delavce je prepovedano odpuščati iz poslovnih razlogov, prav tako je prepovedano nadurno delo ter izplačevanje nagrad vodstvenim kadrom v podjetju. Izvajanje Zakona o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa in sklepanje pogodb, ima pod nadzorom Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Do konca leta 2009 je Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, prejel 1020 vlog za 83.996 delavcev v vrednosti 35.236.930,00 evrov,

sklenjenih pa je bilo 842 pogodb za 64.807 delavcev v vrednosti 42.193.710,00 evrov (Malačič 2010, 8–9).

V maju 2009 je Državni zbor RS sprejel še Zakon o delnem nadomestilu povračila plače. V zakonu je določeno delno povračilo izplačanih nadomestil za plače delavcem, katerim njihovi delodajalci začasno ne morejo zagotoviti dela, ter povračilo stroškov za njihovo usposabljanje znotraj tega obdobja. Ta zakon se v vrsti določb povezuje z Zakonom o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa, hkrati pa je kompleksnejši, ter veliko bolj zahteven za nadzorovanje. Zakona sta se sicer izvajala med letoma 2009 in 2010 (Malačič 2010, 11).

Pravice delodajalcev po Zakonu o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa in Zakonu o delnem nadomestilu povračila plače, se med seboj ne izključujejo, kljub temu pa je lahko delojemalec istočasno vključen samo v program enega od dveh zgoraj omenjenih zakonov (Malačič 2010, 11).

2.2.2 Ukrepi Slovenije za nadaljnje reševanje finančno gospodarske krize

Ukrepi za reševanje krize, ki jih je sprejela Vlada Republike Slovenije, pa vseh zgoraj omenjenih težav niso rešili, temveč so revščino in izključenost slovenskega prebivalstva le še povečali. To kažejo podatki Zavoda RS za zaposlovanje, saj je bilo aprila 2008 v Sloveniji registrirano brezposelnih 62.440 oseb, do danes pa se je številka praktično podvojila, saj je bilo v aprilu 2014 registrirano brezposelnih kar 123.636 oseb (Zavod RS za zaposlovanje, 2014). Posluževanje drastičnega varčevanja, ki v večini primerov slabo deluje, se ne kaže le v naši državi, temveč tudi drugod po Evropi. Ker ima slovensko gospodarstvo kar nekaj strukturnih slabosti, je naša država na področju razvoja v zadnjih letih močno nazadovala. Gre namreč za neustrezno vodenje države in slabo upravljanje podjetij, kar je povzročilo preveliko zadolženost domačega gospodarstva (Nova pogodba med delom in kapitalom za izhod iz krize 2013, 1–2). Pomemben del protikriznih ukrepov v Sloveniji, je tudi aktivna politika trga dela, ki deluje predvsem na področju usposabljanja in izobraževanja, nadomeščanja in delitve na delovnem mestu, posluhuje se različnih spodbud za zaposlovanje ter kreiranje novih delovnih mest, predvsem pa spodbuja samozaposlovanje (Zakon o urejanju trga dela 2010, 29. čl.). V kriznih časih je ključnega pomena, da se aktivna politika trga dela hitro odziva na potrebe delodajalcev ter povečuje vključenost brezposelnih in zaposlenih v programe politike zaposlovanja, kateri jim lahko dvignejo možnost zaposlitve (Vpliv gospodarske krize na trg dela v Sloveniji 2009, 87–90).

2.2.2.1 Poročilo o razvoju 2013

Slovenska izhodna strategija 2010–2013 je skupek ukrepov ekonomske politike, strukturnih sprememb in institucionalnih prilagoditev, za izhod iz krize. S temi ukrepi je želela Vlada Republike Slovenije okrepiti gospodarsko aktivnost, odpraviti makroekonomska neravnovesja ter omogočiti postopno gospodarsko rast (Slovenska izhodna strategija 2010–2013).

Ugotovitve v Poročilu o razvoju 2013 so pokazale, da cilje izhodne strategije 2010–2013 naša država ni dosegla, saj se je zaradi poslabšanja gospodarskih razmer med 2009–2011, zmanjšala materialna blaginja prebivalstva. V zadnjih desetih letih, je bila konkurenčnost gospodarstva v naši državi premajhna, zato je bilo domače gospodarstvo od leta 2008 deležno velikega nazadovanja. V času gospodarske krize so se v slovenskem gospodarstvu še posebej izpostavile nekatere strukturne slabosti, med katere lahko štejemo prenizko tehnološko zahtevnost, neučinkovito upravljanje podjetij, kar lahko povežemo s preveliko vlogo države pri vodenju le teh, ter prepočasno izboljševanje poslovnega okolja. Za slabo okrevanje gospodarstva, lahko krivimo tudi omejen dostop do finančnih virov, saj so bili le ti v obdobju pred krizo preveč dostopni na mednarodnih trgih, kar je bila posledica prevelikega zaupanja, ki so ga gojile banke do podjetij, ki so zaprosila za posojila. S tem ko so se razmere na mednarodnih finančnih trgih zaostrole, so domače banke utrpele drastično zmanjšanje kreditnih sposobnosti, istočasno pa se je zmanjšala tudi likvidnost zadolženih podjetij, kar lahko pripišemo izjemno nizki gospodarski aktivnosti. Čeprav so se razmere v gospodarstvu in na trgu dela v obdobju pred krizo močno izboljšale, pa je gospodarsko nazadovanje v obdobju od leta 2009 do 2012, tako zopet povzročilo veliko zaostritev razmer na domačem trgu (Strategija razvoja Slovenije 2014–2020, 2–3).

2.2.2.2 Strategija razvoja Slovenije 2014–2020

V osnutku Strategije razvoja Slovenije 2014–2020, ki ga je pripravilo Ministrstvo za razvoj in tehnologijo, je zapisano, da mora Slovenija v obdobju do leta 2020 intenzivno pospešiti razvoj, saj je potrebno ustvariti nova delovna mesta, hkrati bo država produktivnejša, negativni vplivi na okolje pa bodo bistveno manjši. Na prvem mestu bodo tako projekti, s katerimi bo država ustvarjala boljše razmere na trgu dela, v ospredju bo kreiranje novih delovnih mest. V okviru omenjenih prioritet, so kot bistvena za razvoj domačega gospodarstva opredeljena področje raziskav, razvoja in inovacij, področje zagona, rasti in razvoja malih in srednjih podjetij, ter področje zaposlovanja, izobraževanja, usposabljanja,

znanja in kompetenc. Za omenjena področja bo tako namenjenih 50 % razvojnih sredstev, s katerimi bo država razpolagala do leta 2020 (Strategija razvoja Slovenije 2014–2020, 8).

V osnutku strategije je zapisano tudi, da bo država podjetjem, ki še nimajo visoke dodane vrednosti, pomagala z ugodnim financiranjem za rast in razvoj. Na podoben način bo zagotavljala tudi nadaljnji napredek podjetjem, ki so že uspešna na mednarodnem nivoju. Posebno pozornost naj bi posvetili podjetniškim panogam, kot je socialno podjetništvo in mikro ter malo podjetništvo na območju podeželja. Prav tako bodo pomoči deležna inovativna start up podjetja z izboljšanjem mreženja z drugimi podjetji in univerzami ter inštituti, kakor tudi s krepitvijo njihovih oddelkov za razvoj (Strategija razvoja Slovenije 2014–2020, 11–12).

2.2.2.3 Napovedi za prihodnost

Po napovedih Zavoda RS za zaposlovanje, so tudi obeti za trg dela v prihodnosti, slabi.

Tudi v drugi polovici leta 2014, tako lahko pričakujemo nadaljnje prilagajanje zaposlenosti nižji ravni gospodarske aktivnosti, stopnja registrirane brezposelnosti pa se bo dvignila na 13,6 % in na tej visoki ravni vztrajala tudi v letu 2015. Število delovno aktivnih prebivalcev se zmanjšuje vse od jesenskih mesecev v letu 2008. Po podatkih SURS-a je bilo od začetka krize najmanj delovno aktivnih v januarju in februarju 2013, ko je številka padla pod 790 tisoč. Trg dela se namreč hitro odziva na dogajanja v gospodarstvu. Ob slabših pogojih poslovanja, negotovih razmerah oz. recesiji, delodajalci hitro prilagodijo število zaposlenih manjšemu obsegu poslovanja, zaradi česar se poveča brezposelnost. Na drugi strani se delodajalci previdno odzivajo na pozitivne gospodarske impulze, običajno je potrebno večletno obdobje stabilne rasti, da delodajalci ponovno povečajo število zaposlenih (Zavod RS za zaposlovanje 2013, 8–11).

Po napovedih Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, bo izboljšanje razmer na trgu dela zaviralo tudi potrebno prestrukturiranje visoko zadolženih podjetij. V prihodnjem letu, naj bi se zaposlenost sicer stabilizirala, vendar lahko povečanje na letni ravni pričakujemo šele v letu 2016, ko bo okrevanje gospodarske aktivnosti že občutnejše (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2014).

2.3 Opredelitev malih podjetij in vpliv krize na poslovanje le teh v Sloveniji

Podjetništvo lahko opredelimo kot proces, v katerem podjetniki oziroma podjetniški timi, odkrivajo in uresničujejo poslovne priložnosti. Za uresničitev le teh, podjetniki ustanovijo podjetje, ki je pod njihovim vodstvom in nadzorom. V ekonomskem smislu to pomeni, da se ustvarjajo čim večje razlike med vrednostjo uporabljenih sredstev in med vrednostjo proizvedenih proizvodov in storitev. Podjetje je pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja svojo pridobitno dejavnost, ustanovitelj pa zaradi svojega vložka nastopa kot njegov začetni lastnik. Velikost podjetja je odvisna od poslovnega procesa s katerim se le to ukvarja. Na velikost podjetja vplivajo višina kapitala, število zaposlenih ter znesek lastnega prihodka. Glede na našeto, pa lahko podjetja razdelimo na velika, mala in srednja (Vodopivec v Slatna 2010, 17).

Kot mikro podjetja, so opredeljene organizacije, v katerih je zaposlenih manj kot 10 oseb, letni promet ali bilančna vsota, pa ne presejata 2 milijonov EUR. Kot malo podjetje opredelimo tisto podjetje, v katerem je zaposlenih do 50 oseb, in čigar letni promet ali bilančna vsota, ne presejata 10 milijonov EUR. Srednje velika podjetja, pa zaposlujejo manj kot 250 oseb in imajo bodisi letni promet, ki ne presega 50 milijonov EUR, ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 43 milijonov EUR. Velika podjetja pa so tista, ki jih ne moremo uvrstiti v nobeno izmed zgoraj naštetih kategorij (Evropska komisija 2006, 13).

2.3.1 Poslovanje malih podjetij v Sloveniji

Mala in srednja podjetja predstavljajo v razvitem svetu kar 90 % vseh gospodarskih subjektov, hkrati tudi močno vplivajo na višino BDP-ja ter zagotavljajo veliko število delovnih mest. Tudi v domačem gospodarstvu predstavljajo mala in srednje velika podjetja najbolj dinamičen del gospodarstva (Osterman v Slatna 2010, 23). Po zadnjih podatkih Statističnega urada RS, so v Sloveniji v letu 2012, prevladovala mikro podjetja, teh je bilo kar 94,3 %, izmed vseh registriranih podjetij v Sloveniji. Srednje velika podjetja so ustvarila 27,4 % celotnega prihodka, podjetja z več kot 50 zaposlenimi, pa so zaposlovala več kot polovico (55,1 %) vseh oseb, ki so delale v slovenskih podjetjih (Statistični urad RS 2014).

Mala podjetja ustvarjajo konkurenčno strukturo, ustrezno prilagodljivost in učinkovitost gospodarstva, ustvarijo pa tudi največ novih delovnih mest, kar lahko še posebno zatrdimo za novo ustanovljena in rastoča mala podjetja. Ta podjetja vplivajo tudi na učinkovitost gospodarstva, saj se z nastajanjem malih podjetij v gospodarstvu, ponudba ustrezno prilagaja

hitrim spremembam na strani povpraševanja. Mala podjetja so geografsko zelo razpršena, kar pomeni, da so prisotna tudi v manj razvitih regijah, kjer beležijo visoko stopnjo brezposelnosti (Osterman v Slatna 2010, 23).

Med dobre lastnosti malih podjetij lahko štejemo prilagodljivost, hitrost, centraliziranost odločanja, bližina porabnikov itd. Tovrstna podjetja običajno poslujejo na lokalnih trgih, kjer velika podjetja niso prisotna. Podjetja so premajhna, da bi sama določala ceno proizvodov, le to namreč določa trg, na katerega podjetja sama nimajo vpliva. Podobno se dogaja z njihovimi dobavitelji, ki malim podjetjem po navadi določijo minimalno velikost naročila, plačati jim morajo v naprej, količinski popusti pa so zanje težko dosegljivi. Za mala podjetja je značilna tudi združitev lastniške in menedžerske funkcije, saj so običajno v lasti lastnika, ki sam vodi in upravlja podjetje. Odločitve tako postanejo osebne, saj vrednote in pogledi lastnika, vplivajo na vse dejavnosti podjetja. Organizacijska struktura malih podjetij je enostavna, linijska in prilagodljiva. Zaradi vseh teh značilnosti, so takšna podjetja vse bolj podvržena poslovnemu tveganju in pomanjkanju finančnih virov, zato je iskanje le teh, za večino malih podjetij, glavno strateško vprašanje. Združena funkcija, neučinkovita izraba časa, pomanjkanje znanja na področju vodenja in strateških odločitev, nezadosten vir finančnih sredstev ter premalo strokovnega kadra, so najpogostejše značilnosti, zaradi katerih mala podjetja prenehajo s poslovanjem (Vodopivec v Slatna 2010, 23).

2.3.2 Obvladovanje krize znotraj podjetja

V veliko primerih, si poslovodstvo znake krize noče priznati, oziroma se soočiti s problemi, zato se poglobljanje krize tako le še nadaljuje. Pomembno je, da poslovodstvo čim prej spozna realno sliko položaja v katerem se nahaja, ter na podlagi temeljite analize znakov nastajajoče krize, naredi nekakšno objektivno oceno velikosti težav, ki pestijo podjetje. Praksa kriznega menedžmenta kaže, da je potrebno takrat, ko gre za notranje vzroke krize v podjetju, praviloma zamenjati poslovodstvo. Takrat, ko pa so dejavniki zunanjega okolja odločilni za nastanek krize, lahko notranje poslovodstvo samo izvede poslovni preobrat. Podjetje v nastajajoči krizi, pa mora izpolnjevati vsaj minimalne pogoje za preživetje. Med te lahko štejemo dejstvo, da entropija poslovnega sistema in celotna dezintegracija notranje strukture, še nista nastopili, da ima podjetje še vedno možnosti za prodajo izdelkov ali storitev na trgu, ter da zunanje okolje, podjetja še ni dokončno odpisalo (to so banke, upniki, dobavitelji, in kupci) (Končina in Mirtič 1999, 26–27).

Po Prašnikarju (1992), lahko razdelimo potek krize znotraj podjetja, v naslednje faze:

1. *faza inkubacije (krizo se da postopoma slutiti, vendar je podjetje najpogosteje še ne občuti)*
2. *pojavnost kriznih znakov (podjetje občuti znake krize in počasi prepoznava njeno globino)*
3. *poglobljanje krize (kriza se razširi zaradi nerazvitega notranjega informacijsko-nadzornega sistema in posledično zaradi neustreznega ukrepanja v podjetju)*
4. *kolaps (podjetje je zaradi napačnega odziva na nastanek krize, v fazi postopnega razpadanja poslovnega sistema in notranje strukture, kar vodi k prenehanju obstoja)*
(Končina in Mirtič 1999, 21–22)

V času krize v podjetju, so prisotni dejavniki, kot so naraščajoča izguba, padanje obsega prodaje, povečanje zadolženosti, padeč likvidnosti, nestvarne računovodske informacije, naraščajoči strah poslovodstva, pospešena fluktuacija dobrih kadrov, znatno zmanjšanje tržnega deleža, ter odsotnost strateškega načrtovanja. Omenjeni dejavniki veljajo tako za večja, kot tudi za srednja in mala podjetja, razlika je le v tem, da so znaki pri manjših podjetjih hitreje prepoznani (Končina in Mirtič 1999, 28–36).

Poznamo več vrst, oziroma stopenj krize v podjetjih:

- **Potencialna kriza** je vsakdanje tveganje podjetja, ki se izraža v različnih obvladljivih poslovnih izzivih. Zato je to edine vrste kriza, kjer klic na pomoč ni potreben, saj je obvladovanje poslovnih tveganj, ena izmed vsakdanjih nalog poslovodstva. Razumljivo pa je, da si podjetje lahko pomaga z zunanjimi svetovalci s področja kriznega menedžmenta.
- **Latentna oziroma prikrita kriza** že nakazuje krizno situacijo, ki se je izmaknila notranjemu nadzornemu sistemu podjetja, vendar njena raven zrelosti še ni taka, da bi opazno načela notranjo sinergijo podjetja. Vodstvo mora presoditi, koliko je k latentni krizi prispevalo slabo poslovođenje in kdo nosi odgovornost za nastalo situacijo. Šele nato je smiselno, da zunanji svetovalci prevzamejo določene naloge, ki jih bodo opravljali skupaj z notranjim poslovodstvom.
- **Akutna obvladljiva kriza**, je kriza podjetja, ki je že v zreli fazi, kar pomeni, da je mogoče z diagnozo o obsegu in intenzivnosti krize, ugotoviti prisotnost večine znakov in vzrokov za nastalo situacijo. Nastanek zrele krize v podjetju, je posledica poslovnih napak v daljšem obdobju, in odsotnosti nadzornih mehanizmov ter s tem neustreznih odzivov na dogodke v okolju podjetja. Pogosto pa je nastanek zrele krize, tudi

posledica neobvladljivih vplivov zunanjega okolja, ki jih poslovodstvo ni moglo predvideti in se posledično pravočasno odzvati. Zrela kriza torej v večini primerov od lastnikov zahteva, da pooblastila za poslovno odločanje v celoti prenesejo na zunanje izvajalce, ki bodo podjetju pomagali izvesti poslovni preobrat.

- **Akutna neobvladljiva kriza**, pa je kriza v takem obsegu in intenzivnosti, da v podjetju pride do dezintegracije poslovnih in poslovodnih funkcij, izgube trgov in slabega odziva zunanjega okolja, ki podjetju prepreči nadaljnje delovanje. Vloga zunanjih izvajalcev, je preprečiti širitev škode, ki so jo podjetju povzročili razpad poslovnega sistema ter vplivi zunanjega okolja (Končina in Mirtič 1999, 70–71).

Izvajanje poslovnega preobrata podjetja, ki se je znašlo v fazi zrele krize, je zahteven proces, katerega pa moramo časovno omejiti z merljivimi cilji. Obdobje, v katerem želimo, da se ključne poslovne težave razrešijo, praviloma ne bi smelo biti daljše od enega leta. V obdobju enega leta se namreč na novo ali znova sklenejo pogodbe s kupci in dobavitelji, kar pomeni da tržno okolje podjetje sprejema. V tem obdobju se sklenejo bilančni cikli, financiranje podjetja se izboljša in ustali, kar pomeni da tudi finančno okolje podjetje sprejema. Načrtovanje, organizacija, nadzor in odločanje v podjetju, v enoletnem obdobju znova postanejo učinkovite poslovodne funkcije, podjetje se kadrovske prečisti, zmanjšajo se stroški dela, učinkoviteje pa se vzpostavijo tudi vse poslovne funkcije (izvajalna, tržna, finančna in kadrovska funkcija). Če navedenega podjetje v zreli krizi ni sposobno storiti, je največkrat že izčrpalo vse svoje možnosti za preživetje (Končina in Mirtič 1999, 73–74).

2.4 Vloga menedžmenta pri reševanju krize

Krizno poslovođenje lahko opredelimo kot inovativno reševanje problemov podjetja, ki je zašlo v krizo. Vodstvo mora sprejeti sanacijski načrt, ki zajema sprotno načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov, s katerimi lahko dosežemo poslovni preobrat ter podjetju zagotovimo ponovno rast (Končina in Mirtič 1999, 118).

Vsako podjetje je sestavljeno iz štirih komponent. To so trg, človek, kapital in okolje. Obstoj podjetja je odvisen od kadra, ki ga podjetje zaposluje. Zato ni dovolj, da vzdržujemo le objekte, stroje, tehnologijo in trg. Pogosto namreč pozabljamo, da je potrebno v človeške vire vlagati največ ravno v času krize, saj so le ljudje tisti, ki lahko podjetje potegnejo iz nje (Brajša 1996, 14–15). Dober vodja, oziroma menedžer, mora v času recesije delovati krizno.

Kot bomo ugotovili v nadaljevanju, mora še posebno pozornost nameniti človeškim virom, saj bodo le motivirani in zadovoljni zaposleni, pripravljeni pomagati podjetju, ki se je znašlo v težavah.

2.4.1 Krizni menedžment

V kriznih razmerah, je potrebno k vodenju organizacije, podjetja, ali celo države, pristopiti nekoliko drugače. Pristop, s katerim želimo doseči poslovni preobrat v podjetju, imenujemo krizni menedžment. Pri tovrstnem načinu vodenja, gre za bolj definirano strukturo, za iskanje skupne vizije z vsemi deležniki podjetja, ter za nekatere organizacijske spremembe, ki jih je moramo uvesti v kriznih razmerah. Težave v podjetju po navadi nastajajo v daljšem časovnem obdobju, opaziti pa jih je mogoče nekoliko hitreje. Potrebno je takojšnje načrtovanje projekta poslovne preobrazbe, ki omogoča doseganje likvidnosti podjetja, le to pa je pomembno za vzdrževanje rednega poslovanja. Fazi načrtovanja poslovne preobrazbe, sledi kratkoročni preobrat, kjer skuša krizni menedžer, s pomočjo razpoložljivih virov v podjetju, doseči ponovno rast. V zadnji, tretji fazi, pa gre za doseganje dolgoročnega preobrata, v katerem naj bi podjetje uspešno premostilo glavne ovire. Krizni menedžer se mora tako osredotočiti na človeški kapital, ki zajema strokovno usposobljenost in izkušnost zaposlenih, ter veliko mero njihove motivacije in zadovoljstva, na organizacijski kapital (gre za podatke o procesih organizacije), ter na poslovne odnose (Dovžan 2009).

Menedžer, ki v svoji delovni zgodovini ni deloval krizno, se pogostokrat ne bo zmozel čez noč prilagoditi spremembam in delovati z drugačno strategijo upravljanja, obnašanja, ravnanja, ter z drugačno dinamiko. V kriznem menedžmentu, je tako vedno vključena znatna mera tveganja, ter nekatere odločitve, za katere ne moremo zagotoviti uspeha, a so vendarle strokovno in vsebinsko pretehtane (Jemec 2009). Strateški menedžment je tako učni proces, skozi katerega menedžerji v podjetju ugotavljajo, kakšna praksa jim bo prinesla največ koristi v prihodnosti (Armstrong 2009, 26–29).

2.4.2 Kadrovski menedžment

Menedžer ne sme biti le dober strokovnjak na finančnem področju, iznajdljiv komercialist in dober tehnolog, saj mu tovrstne spretnosti ne pomagajo pri obvladovanju ljudi, sodelavcev in zaposlenih. Poleg vsega navedenega mora biti namreč tudi strokovnjak za ljudi, zato je kadrovski menedžer sestavni del vsakega uspešnega podjetja. Uspešen menedžer je tisti, ki mu uspe zaposlene motivirati na tak način, da imajo tudi sami željo po delu in da jim le to ne

predstavlja zgolj nekakšne obveznosti (Brajša 1996, 9–10). Pri kadrovskem menedžmentu gre za to, da znotraj tega procesa podjetje načrtuje in planira potrebo po človeških virih, oblikuje dobre strateške odločitve za upravljanje le teh, jih izobražuje, ocenjuje, nagrajuje, ter z njimi vzpostavlja učinkovit odnos (Ivanuša Bezjak 2006, 23).

Najpomembnejši vir za organizacijo so ljudje, oziroma človeški kapital. Pod človeški kapital štejemo znanje, kompetence, vrednote, izkušnje zaposlenih, pripadnost in motiviranost zaposlenih, ter njihovo sodelovanje v podjetju. Še posebej pa sta pomembni kredibilnost menedžmenta in sposobnost podjetja, da pritegne, razvija in zadrži ključne kadre. Bistvo človeškega kapitala je, da je lastnina zaposlenega in da le ta ob odhodu iz podjetja svoj del človeškega kapitala odnese s seboj. Organizacija je torej sredstvo za uresničevanje zastavljenih ciljev, tako organizacijskih, kot tudi ciljev na ravni posameznika. Ko govorimo o človeških virih, moramo dobro razumeti večer konflikt med predstavniki lastnikov in zaposlenimi, oziroma med delodajalci in delojemalci. Med obema stranema se bije večni boj, kljub temu da oboji delajo v isti organizaciji in za enak končen cilj – prodati izdelke, ki jih proizvajajo ali storitve, k jih ponujajo. Omenjenima dvema stranema pa se pridruži še vlada oziroma država, ki je tretji partner v pogajanjih v zvezi z delovno-pravno zakonodajo in ureditvijo kolektivnih pogodb. Različne interese, poglede in pričakovanja, poskušajo uskladiti z veliko mero strpnosti, pogovorov, skupnega reševanja problemov in iskanja možnih rešitev, z upoštevanjem dejanskega finančnega stanja organizacije, ter z visoko izobraženostjo in informiranostjo obeh udeležениh strani (Ivanuša Bezjak 2006, 14–15).

Dolgoročno je za kadrovskega menedžerja pomembno, kako podpreti rast podjetja in kaj bo najbolj prispevalo k dodani vrednosti. Rast in razvoj malih podjetij temeljita na kompetencah vodje, ki mora postavljati cilje, pomagati zaposlenim najti delo pri katerem bodo uspešni, motivirati zaposlene za izvajanje nalog usklajenih z vizijo podjetja, ugotoviti kateri sodelavci prinašajo največjo dodano vrednost in jih nagraditi, ter spodbujati zaposlene, da razvijejo področja na katerih niso uspešni. Kakovostna podpora aktivnostim na področju človeških virov zahteva različno znanje in izkušnje, ki se večinoma ne razlikujejo glede na velikost podjetja. Manjše podjetje je kratkoročno bolj občutljivo za aktivnost na področju človeških virov, kot pa srednje ali veliko podjetje. Napačni koraki ali neaktivnost na tem področju, so za mikro ali majhna podjetja lahko usodni. Sodelavca za področje človeških virov, si namreč lahko privoščijo šele majhna podjetja s približno 45 zaposlenimi. Organizacija lahko z

zaposlitvijo novega strokovnjaka nadomesti kompetence in procese, ki jih podjetje potrebuje, odloči se lahko tudi za razvoj že zaposlenih v podjetju ob pomoči zunanjih izvajalcev ali pa izbere zunanjo oskrbo. Prednost zunanjega izvajalca, ki pokriva več procesov področja človeških virov, sta zmanjšanje transakcijskih stroškov za komunikacijo in usklajevanje z različnimi partnerji ter boljša usklajenost aktivnosti na področju človeških virov. Odločitev za zunanje izvajalce posameznih funkcij je lažja, naloge in postopki so določeni, dodana vrednost pri teh nalogah pa je nižja. Ker so strateško razvojni procesi na področju človeških virov manj znani, dražji, njihovi rezultati manj oprijemljivi, ter vidni šele dolgoročno, jih majhna in srednja podjetja redko prepustijo zunanjim izvajalcem (Černigoj 2011, 12–14).

2.4.3 Strateško upravljanje s človeškimi viri

Strategija je pristop, izoblikovan za doseganje zastavljenih ciljev v prihodnosti. Strategije so sestavljene iz tega kar želimo doseči in iz načina kako bomo zastavljen cilj tudi dosegli. Še ena značilnost strateškega kadrovskega menedžmenta, pa je koncept, ki stremi k ugodnemu umeščanju podjetja v zunanje okolje. Pri oblikovanju ustrezne strategije, je namreč potrebno upoštevati tudi zunanje dejavnike. Strategije vse prepogosto temeljijo na predpostavki, da se bo prihodnost vedno oklepala preteklosti (Armstrong 2009, 26–29).

Strateško upravljanje s človeškimi viri, je pristop, ki opredeljuje načine, s katerimi bodo doseženi organizacijski cilji, s pomočjo kadrovskega pravil in kadrovske prakse. Glavni cilj strateškega upravljanja človeških virov, je ustvarjanje organizacijske sposobnosti, z zagotavljanjem, da ima organizacija usposobljene, zavezane, predane in dobro motivirane zaposlene. Le te, pa podjetje potrebuje za doseganje trajne konkurenčne prednosti. Prvi cilj je tako doseg integracije – vertikalno in horizontalno usklajevanje strategij upravljanja človeških virov, s poslovnimi strategijami. Drugi cilj pa je, zagotoviti jasne smernice v pogosto turbulentnem okolju, tako da se lahko uskladijo poslovne potrebe organizacije ter individualne in kolektivne potrebe zaposlenih, skupaj z implementacijo kadrovskega programov. Strateški cilj bi torej bil, oblikovanje podjetja, ki je bolj fleksibilno in inteligentno od svojih tekmecev, kar lahko dosežemo z zaposlovanjem in razvijanjem talentov, ter razširitvijo njihove baze znanj. Pri strateškem upravljanju s človeškimi viri, gre v veliki meri za integracijo in adaptacijo. Namen strateškega upravljanja človeških virov, je zagotoviti, da je kadrovskega menedžmenta popolnoma integriran s strategijo in strateškimi potrebami podjetja, da kadrovske politike zajemajo splošna pravila, ter da so kadrovske prakse prilagojene in sprejete s strani linijskih vodij ter zaposlenih, kot del njihovega vsakdanjika. Strateško

upravljanje človeških virov, mora izpostavljati pomen pristopa upravljanja človeškega kapitala in zagotavljati nenehno vlaganje v ljudi, s pomočjo investiranja v talente (Armstrong 2009, 29–30).

Kadrovski strokovnjaki, se morajo v današnjih razmerah posluževati strateškega razmišljanja, razumeti okolje v katerem deluje podjetje, ter stremeti k uresničitvi kadrovske strategije za doseg ciljev podjetja. Vodstvo v podjetju daje v današnjih razmerah vse večji poudarek kadrovskim procesom znotraj podjetja, saj postali le ti ena izmed glavnih strateških funkcij. Kadrovski strokovnjaki, morajo z zaposlenimi oblikovati partnerstvo oziroma zavezništvo, saj lahko s tem zagotovijo optimalen razvoj organizacije in kompetenc individualnega posameznika znotraj podjetja, kar omogoča dolgoročno konkurenčno prednost (Petrič 2010). Ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti je odvisno od človeških virov in sposobnosti, ki jih ima podjetje za uspešno prehitevanje konkurence v svojem okolju (Armstrong 2009, 15). V industriji hitrih zasledovalcev, bodo tisti, ki se učijo najhitreje, odšli kot zmagovalci (Armstrong 2009, 52).

2.5 Strategije za ohranjanje zaposlenih v času finančno gospodarske krize

Občutki napetosti in tesnobe, ki jih prinaša kriza, močno vplivajo na delovno klimo v podjetju. Zaradi boja za obstanek, lahko nastali stres občutno vpliva na poslabšanje medosebnih odnosov. Da do tega ne bi prišlo, temveč da bi se zaposleni v teh časih še tesneje povezali v koherenten tim, je potrebna učinkovita, odločna in v zaposlene usmerjena vodstvena politika podjetja. Dobro vodenje in motiviranje zaposlenih sta še toliko pomembnejša pri kadru, ki je ključen in ki predstavlja gonilno silo uspeha celotne organizacije. V času krize, so podjetja s predanimi zaposlenimi v pomembni prednosti pred konkurenco, saj bo ravno takšen kader ostal zvest in si bo kljub vsemu prizadeval za obstanek podjetja. V takšnih delovnih okoljih, bo tudi ključni kader ostal dlje, ter ves svoj talent in znanje še z več energije usmeril v iskanje vnovične poti navzgor. Med krizo je pomembno, da zna vodja svojim zaposlenim, pokazati koliko ceni njihovo delo, ter jim obenem pove, da mu ni vseeno, kaj se bo zgodilo z njimi (Milovanovič 2009).

Poslovodstvo se mora vsakodnevno ukvarjati z načrtovanjem in obvladovanjem poslovnih tveganj, še posebno tistih, ki povzročajo v podjetju resnejše težave. Če pa je podjetje že zašlo v težave ali v krizo, pa je načrtno upravljanje s poslovnimi tveganji pri izvajanju aktivnosti poslovnega preobrata, seveda ob posedovanju znanja in veščin kriznega poslovođenja, nujno

potrebno. Problemi, ki potiskajo organizacijo v krizo, nastanejo najpogosteje zaradi napačne ocene dejavnikov okolja podjetja, kar vpliva na neustrezne ocene o poslovnih tveganjih in posledično na sprejemanje napačnih poslovnih odločitev (Končina in Mirtič 1999, 15).

2.5.1 Upravljanje znanja zaposlenih

Vse bolj pomembna vloga menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov, je upravljanje znanja zaposlenih znotraj podjetja. Največjo vrednost in pomen v podjetju ima ravno znanje zaposlenih. Potrebe po dodatnih kompetencah zaposlenih se povečujejo, saj znanje pripomore k izvajanju kakovostnejših in strokovnejših nalog. Zaradi pridobivanja znanja zaposlenih na vseh področjih, je ključno, da ima podjetje dobro razdelan sistem upravljanja znanja in kompetenc, pri čemer sta pomembna tako formalno kot tudi neformalno znanje vsakega posameznika. Naloga vseh vodij je, da motivirajo svoje zaposlene, za pridobivanje in uporabo novega znanja. S pridobivanjem novega znanja ima podjetje strateško prednost v primerjavi s svojimi tekmeci, le ta pa se kasneje izraža v vrednosti izdelka ali storitve na trgu. "Sistem upravljanja znanja sestavljen iz naslednjih faz: pridobivanje znanja, sistematično zbiranje znanja na nivoju podjetja, sistem organiziranja pridobljenega znanja, načini dostopa do tega znanja ter uporaba pridobljenega znanja" (Ivanuša Bezjak 2006, 24).

Sodobne inovativne organizacije konstantno iščejo nove rešitve za boljše upravljanje znanja, saj se zavedajo, da je znanje eden izmed najpomembnejših virov v poslovanju, še posebno v kriznih časih, v katerih smo se znašli. V podjetjih lahko čedalje bolj opazamo, da sta znanje in njegova pravilna uporaba, najpomembnejša dejavnika uspeha v podjetju. V procesu pridobivanja znanja, je še posebej potrebno posvetiti pozornost inovacijam, odzivnosti, produktivnosti in kompetencam. Dobra odzivnost pomeni, da lahko omogočimo dostop do podatkov svojim zaposlenim, ko jih le ti potrebujejo, saj se tako lahko učinkovitejše in hitrejše odzivajo na spremembe ter posledično sprejemajo racionalnejše odločitve. V sklopu produktivnosti, je potrebno izbrati najboljše načine dela, saj lahko s tem zaposlenim omogočimo hitrejši čas učenja. Pri kompetencah zaposlenih, pa je pomembno, da razvijamo njihove spretnosti tako z izobraževanjem na delovnem mestu, kot tudi z izobraževanjem na daljavo (Ivanuša Bezjak 2006, 24).

2.5.2 Upravljanje ključnih kadrov oziroma talentov

Ključni kadri naj bi v podjetju ustvarili kar tri do šestkrat večjo dodano vrednost, kot ostali zaposleni. Področje upravljanja in razvoja ključnih kadrov je za vsako podjetje ključnega

pomena, zato se ga moramo lotiti sistematično ter vanj vključiti čim več zaposlenih. Vodje morajo namreč ustvariti okolje v podjetju, kjer se posamezniki dobro počutijo, so pripadni, želijo maksimalno izkoristiti svoje znanje, izkušnje in veščine, ter so motivirani za nove izzive v prihodnosti.

Skrbeti morajo za ustvarjanje takega delovnega okolja, ki bo spodbujalo ustvarjalne dosežke, inovativnost, izvirnost idej, pripadnost in timsko sodelovanje. Če organizacije želijo razvijati takšno ustvarjalno kulturo, kjer ključni kadri prispevajo in soustvarjajo dobre poslovne prakse, pa bomo v Sloveniji morali nadgraditi vodstvene stile naših vodij, ki so še vedno preveč usmerjeni v delovne naloge, namesto da bi uporabljali bolj participativne in k ljudem usmerjene stile vodenja. Sodoben uspešen vodja, je človek z visoko integriteto, poseduje karizmo z jasno vizijo, je zgled sodelavcem, drži dano besedo, je promotor sprememb v podjetju in zna navdušiti zaposlene za določeno delovno aktivnost, ki bo pripeljala do skupnih ciljev. Pri tem pa je seveda ključnega pomena dobro razvita čustvena inteligentnost vodje. Govorimo namreč o njegovih razvitih kompetencah samoodgovornosti in sposobnosti samomotiviranja, sposobnosti obvladovanja lastnih čustev in zmožnosti empatije, kot tudi o razvitih veščinah za vzpostavljanje dobrih medosebnih odnosov (Žezlina 2012).

V času krize, se večina organizacij za iskanje talentov oz. ključnih zaposlenih, ki bi jim lahko pomagali iz krize, poslužuje zunanjih virov, medtem ko poskuša svoje zaposlene prepričati naj v podjetju kljub krizi, ostanejo. Včasih ta strategija deluje, vendar pa vse pogosteje povzroča zgolj izgubo že obstoječih, ter kvalitetnih zaposlenih. Ameriška podjetja običajno vložijo veliko več denarja v iskanje talenta preko agencij za zaposlovanje, kot v izobraževanje oziroma usposabljanje svojih zaposlenih. Proces je zagotovo enostavnejši, vendar pa zahteva tudi znaten strošek, ki ga mora podjetje vložiti. Podjetje, ki se osredotoča na iskanje zunanjih talentov, pa lahko s tem hkrati spodkoplje zavezanost svojih zaposlenih. S takim početjem, si podjetje nakoplje še večje težave, ki pa jih ima že tako in tako zaradi krize v kateri se nahaja (Deloitte research study 2008). Glede na potrebe v gospodarstvu, pa imamo pri nas znaten primanjkljaj kadrov in znanja s področja kriznega menedžmenta. "Kako torej pridobiti talente za takšno nalogo? Prvi korak je aktivna vključitev v strokovne kroge, kjer se gibljejo najboljši kadri, od različnih menedžerskih združenj, do svetovalnih hiš, poslovnih šol, ki nam lahko priporočijo ljudi, ki bi bili primerni, da nam pomagajo" (Jemec 2009).

"Učinkovito upravljanje talentov je eden največjih izzivov kadrovskih menedžerjev, zato mora biti strateški cilj kadrovskih strokovnjakov v podjetju razvoj dobre prakse, ki bo

privabila in zadržala talente, ter podjetju zagotovila konkurenčno prednost na trgu. Bitka za najboljše kadre je neizogibna, zato mora podjetje identificirati ključne pozicije, talente in obetavne kadre v podjetju ter zagotoviti povezavo med njimi" (Petrič 2010).

2.5.3 Motivacija zaposlenih v času krize

Motivacija zaposlenih, je v podjetju eden izmed najpomembnejših dejavnikov. Zaposleni imajo lahko odlična znanja in kompetence, vendar nam vse to prav nič ne pomaga, v kolikor nimajo motivacije da bi svoje sposobnosti tudi realizirali. Motiviranje zaposlenih lahko razdelimo na intrinzično in ekstrinzično. Pri intrinzičnem je motivacija delo samo po sebi. Delo lahko motivira, kadar je zaposlenim zabavno, prijetno, zanimivo, posledično imajo torej delovno vnemo. Ekstrinzični faktorji pa pokrivajo materialne in socialne ugodnosti, kot so višina zaslužka, status ki ga ima določeno delovno mesto, ter stopnja varnosti zaposlitve. Za doseganje motivacije zaposlenih, moramo upoštevati tako intrinzični kot tudi ekstrinzični dejavnik. Ni nujno da so najbolj zadovoljni z delom ljudje, ki zasedajo višje pozicije, temveč tisti, ki najdejo pravo razmerje med personalnimi kapacitetami ter delom, ki ga opravljajo za preživetje (Boxall in Purcell 2011, 204–206).

Uspešen menedžer mora na sodelavce vplivati s svojim zgledom, ter z njimi ohranjati korektne odnose. Sporočila, ki jih posreduje, morajo biti vedno jasno razumljiva. Po Ziglarju (1991), "denar ni zadosten motiv, motivira namreč tisto, kar lahko z denarjem naredimo. Najslabši način motiviranja je ustrahovanje, nekoliko boljši spodbuda, najbolje pa motiviramo tako, da omogočimo razvoj. Sodelavcem moramo pomagati da dosežejo tudi tisto kar si želijo sami, in ne le tistega, kar koristi nam. Menedžer mora tako motivirati sodelavce z njihovimi in ne s svojimi razlogi" (Brajša 1996, 71).

Po Mayrhofru (1993), je potrebno z motivacijo ohranjati že priučeno vedenje, ga krepiti ali celo spremeniti v novo obliko. Zaposleni želijo v podjetju nekaj imeti, nekaj veljati ter biti v stiku z drugimi. Po Herzbergu lahko potrebe delavcev razdelimo na manj zadovoljujoče (higienski dejavniki; dohodek, medosebni odnosi, varnost zaposlitve, vedenje uprave podjetja) in na bolj zadovoljujoče (motivatorji; uspešnost dela, priznavanje dela, samo delo, odgovornost, napredovanje in možnost razvoja, delovni uspeh). "Zagotovo pa ni dovolj, da jim zagotovimo le dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja, potrebno jim je namreč tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, ter jim pomagati da spoznajo smisel in sadove svojega dela" (Brajša 1996, 66–67).

Najbolj uspešne strategije motivacije nagrajevanja so tiste, katerih se poslužujemo ob vseh uspehih in dosežkih zaposlenih znotraj podjetja. Pri obliki in vrsti nagrajevanja, se lahko poslužujemo tako denarnega kot tudi nedenarnega nagrajevanja. V sklop nedenarnih nagrad spadajo izobraževanja, napredovanja, boljši delovni pogoji, novi delovni pripomočki, potovanja, simbolne nagrade in podobno. Najboljše je, da nagrade kombiniramo, in da nedenarni nagradi dodamo tudi denarno. Pomembno je tudi, da izvajamo tako imenovano proaktivno motiviranje. To pomeni, da motiviramo vedno v naprej, še preden pride do znižanja motiviranosti za delo, medtem ko nagrajevanje izvajamo za nazaj, torej za opravljeno preteklo delo. Vedno je potrebno motivirati le s pozitivnimi ukrepi. Tako izvajamo ukrepe nagrajevanja, hvaljenja, spodbujanja, podpiranja, navduševanja in podobno. V praksi lahko dostikrat zasledimo zmotno prepričanje, da smo npr. s sankcijami motivirali zaposlenega, kar pa vsekakor ni res, saj smo s tem zaposlenega zgolj ustražovali. To seveda ne pomeni, da ob večjih napakah ni dovoljeno kritizirati zaposlenega, vendar zgolj na spoštljiv in diskreten način (Mihalič 2008, 26–28).

Vodja mora biti s trdim delom in zagnanostjo, sam najboljši zgled, kako se je treba s krizo spopasti aktivno in s čim manj panike. Tako bo zaposlenim vlil potrebno zaupanje in jih hkrati dodatno motiviral, da tudi sami poprimejo za delo. Zaposlenim je potrebno zaupati in jim s časoma omogočiti, da samostojno vodijo bolj odgovorne naloge. Ko si okrepijo občutek odgovornosti, se namreč poveča njihova lojalnost podjetju. S takšnim zavedanjem bodo dvakrat premislili o morebitnih novih ponudbah za zaposlitev in težje zapustili podjetje v trenutku, ko se je le to znašlo v krizi. Ena izmed ključnih vrlin dobrega vodje, je sposobnost aktivnega poslušanja. Žal je vse preveč vodij trdno prepričanih v svoj prav, zato pogosto preslišijo morebitne koristne predloge zaposlenih in morda celo spregledajo znake postopne izgube motivacije, kar jih lahko pripelje do končne zamenjave zaposlitve. Če gre za ključen kader, je namreč odhod te osebe v obdobju krize, za podjetje usodno, zato je potrebno poudariti, da morajo vodje v času krize še dodatno usmeriti k ljudem. Zaposleni jih potrebujejo bolj kot kadarkoli, saj morajo krepiti občutek varnosti in pripadnosti timu. Nobenega smisla nima, da se vodja pred podrejenimi spreneveda in pretvarja, da je v podjetju vse v najlepšem redu. S tem ko vodja zaposlenim odkrito prizna v kakšnem položaju se je znašlo podjetje, jim izkaže potrebno zaupanje, obenem pa pridobi dodatno podporo pri iskanju rešitve. Posebno pozornost je potrebno nameniti ključnim kadrom, saj bodo prav ti posamezniki tisti, ki nam bodo najbolj pomagali skozi krizo. Zato je torej potrebno, da jim posvetimo posebno pozornost in poiščemo načine, kako jih dodatno motivirati. V kriznih

trenutkih je nujno, da ključen kader poskušamo dodatno razbremeniti manj potrebnih opravil, kar je še zlasti potrebno pri kreativnem kadru, ki v sebi skriva potencial, ki nam lahko pomaga odkriti morebitne tržne niše, preko katerih bi podjetje lahko v kratkem precej izboljšalo profitabilnost in prepoznavnost. Potrebno je ohraniti optimističen pogled in prepričanje, da skupaj z zaposlenimi lahko uspešno premostimo trenutne ovire. Zaposlene je potrebno spodbuditi, da na dano situacijo gledajo kot izziv in kot na posebno priložnost, v kateri se lahko še posebno izkažejo (Milovanovič 2009).

Menedžerji se lahko poslužujejo različnih metod za spodbujanje zaposlenih k doseganju ciljev. Med najpomembnejšimi nalogami, ki jih imajo kadrovske menedžerji za motiviranje zaposlenih, je njihovo vključevanje znotraj procesov oblikovanja dela, obogatitve dela, delovnih skupin ter materialnih in nematerialnih oblik nagrajevanja zaposlenih. "Drugi pomen motivacije pa se nanaša na psihološko obravnavanje in na notranje stanje posameznika. Motivacija je nekakšna notranja sila, ki nas žene in spodbuja k izvajanju določenih aktivnosti, je posledica vpliva celostnega okolja tako v organizaciji kot tudi zunaj nje" (Ivanuša Bezjak 2006, 89).

Motiviranje zaposlenih je mogoče doseči v kolikor izberemo pravi stil vodenja, imamo dobro razvito komunikacijo in vzpostavljene standarde, ki merijo dejavnost posameznih zaposlenih in njihov prispevek pri uresničevanju sanacije podjetja. Zaposleni morajo čim prej ugotoviti, ali se krizno poslovodstvo poslužuje pravih rešitev in ali je strokovno usposobljeno za postavljanje kratkoročnih ciljev in nalog, ki lahko omogočijo izhod kriznega obdobja. Poleg strokovne kredibilnosti vodstva oziroma menedžmenta, mora krizno poslovodstvo pridobiti tudi zaupanje kadra znotraj podjetja, da deluje v skladu s sanacijskimi nalogami in da se identificira s cilji in vizijo podjetja. Čeprav je že na začetku zaradi centraliziranega pristopa potrebno zaostreno vodenje, pa si mora znati krizno poslovodstvo čim prej pridobiti zaveznike v kolektivu, za kar pa je predpogoj predvsem dober sistem komuniciranja (Končina in Mirtič 1999, 80).

2.5.4 Pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih v času krize

Le tisti zaposleni, ki v sebi gojijo zadovoljstvo, bodo pri opravljanju delovnih nalog uspešni in učinkoviti. Gre za pravilo, ki pa se ga v praksi veliko menedžerjev ne zaveda. Zadovoljstvo je zagotovo največ kar si posameznik lahko želi na delovnem mestu, ter ključni predpogoj za doseg ciljev tako organizacije kot tudi posameznika. Gre namreč za to, da je vsako podjetje močno le toliko, kolikor so močni zaposleni znotraj organizacije same. Na posameznikovo

zadovoljstvo imajo vpliv različni dejavniki. Vezani so predvsem na sodelavce, ki jih imamo ob sebi, na samo delovno mesto, oziroma pogoje za delo, na možnost posameznikovega strokovnega in osebnega razvoja, na delovno okolje, vodstvo, plačilo in podobno. "Zavedati se je potrebno, da navedeni ključni elementi zadovoljstva zaposlenih večinoma niso povezani z velikimi dodatnimi finančnimi investicijami, temveč so neprimerno bolj vezani na spremembe v načinih razmišljanja, pojmovanja in reagiranja, zato jih lahko uvede in osvoji vsaka organizacija" (Mihalič 2008, 4–5).

Zaposleni, ki je pri delu zadovoljen bo lahko dosegal uspešnost in učinkovitost, vendar če ni ob tem tudi lojalen in pripaden, potem smo kot delodajalec na dokaj nezanesljivem terenu. Če gledamo na uspešnost in učinkovitost pri delu zgolj kot na visoko stopnjo kvalitete in kvantitete opravljenih del, potem lahko pri lojalnem oziroma pripadnem posamezniku ob tem pričakujemo tudi dolgoročnejsše sodelovanje, višjo stopnjo zanesljivosti v kriznih trenutkih, bolj skrbno varovanje poslovnih skrivnosti, odločnejše zagovarjanje kolektivnih interesov in podobno, kot pa pri posameznikih, ki niso lojalni in pripadni. Pripadnost in lojalnost zaposlenih je veliko težje doseči kot pa njihovo zadovoljstvo pri delu. Eden glavnih vzrokov za to je, da je interes za doseganje zadovoljstva dvostranski, za doseganje lojalnosti pa enostranski. Za zadovoljstvo zaposlenega si namreč prizadevata tako delojemalec kot delodajalec, medtem ko se za pripadnost večinoma prizadeva le delodajalec. Posameznik namreč skoraj nikoli ne razmišlja o tem, kako bi bil bolj lojalen organizaciji, timu ali vodji, temveč se ta pripadnost ali lojalnost razvije bolj sama po sebi na osnovi zadovoljstva (Mihalič 2008, 8).

Pripadnost in lojalnost posameznikov lahko prepoznamo kot izražen občutek zaposlenih, da želijo pomagati ostalim zaposlenim znotraj organizacije, da podpirajo svoje nadrejene, da ravnajo v skladu z delovnimi načeli in pravili, so profesionalni, se zavzemajo za kolektivno dobro, ter tudi v času krize ostanejo lojalni in zvesti, ter ne zapustijo organizacije. Delo opravljajo častno, skrbijo za dobro ime organizacije in podobno (Mihalič 2008, 6–7).

Pojma zadovoljstva na delovnem mestu in zvestoba organizaciji, pa danes dobivata nove in nekoliko drugačne razsežnosti. "Danes namreč posameznik postane veliko hitreje nezadovoljen kot kadarkoli prej in hkrati postane tudi veliko težje zadovoljen. Vzrok je v temu, da postajajo pričakovanja zaposlenih vedno višja. Včasih je delojemalca skrbelo ali bo delodajalec z njim zadovoljen, danes pa ga bolj skrbi ali bo sam zadovoljen pri delodajalcu" (Mihalič 2008, 8).

2.5.5 Oblike vodenja v času krize

Teorija Stephena R. Coveya, temelji na principu usmerjenega managementa. Gre za to, da so človeški viri potrebni v vsaki organizacija na štirih ravneh: Osebni, medosebni, na ravni vodenja in na ravni podjetja. Ko govorimo o osebni ravni posameznika, ima velik pomen notranji oziroma osebni razvoj zaposlenih, na medosebni ravni je potrebno upoštevati človeka kot celoto oz. spremljati kako učinkovito je njegovo delovanje (npr. razvijanje zaupanja na delovnem mestu). Pri vodenju so pomembni sam način vodenja, komunikacija, ter sposobnost zastopanja. Na ravni podjetja pa so pomembni skupni cilji in vizije, dobro zasnovan sistem obveščanja in nagrajevanja, ter skupna strategija in filozofija v podjetju (Brajša 1996, 22).

Pri stilu vodenja gre za konsistenten vzorec vedenja, ki se ga vodilni poslužuje med delom z ljudmi. "Vodenje lahko opredelimo, kot proces delovanja in vplivanja posameznika ali skupine, na doseganje ciljev na posameznem področju" (Končina in Mirtič 1999, 108).

Pri doseganju cilja sanacije poslovanja podjetja, ne gre le za uspehe na ekonomskem področju, temveč tudi za način vodenja zaposlenih. Uspešno vodja usmerja svoje zaposlene k uspešni sanaciji organizacije. Cilji, ki jih zasleduje organizacija, morajo tako postati tudi cilji vseh zaposlenih, z uspešno sanacijo pa lahko dosežejo tudi osebno rast in dobijo motivacijo za nadaljnje poslovanje ter kolektivno reševanje problemov. Obstaja veliko različnih načinov vodenja oziroma ravnanja z ljudmi, za vsakega izmed njih pa je značilno, da mora biti uporabljen v določeni organizacijski klimi.

Med prvo tipologijo vodenja sodijo:

- *vodenje z izjemami (vodilni v podjetju se ukvarja z izjemami in odkloni, ne pa s podrobnostmi)*
- *vodenje s pravili odločanja (predpišejo se pravila odločanja)*
- *vodenje z motiviranjem (upoštevajo željo zaposlenih po samouresnitvi, kar vključuje izobraževanje in samokritiko pri doseganju rezultatov)*
- *vodenje s soudeležbo (intenzivno sodelovanje sodelavcev pri odločanju)*
- *vodenje s prenosom (vodilni v podjetju prenese del odločitev na sodelavce in oblikuje zaokrožena ter samostojna delovna področja)* (Končina in Mirtič 1999, 108).

Pri kriznem poslovanju je odločanje pretežno centralizirano. Na začetku sanacije tako najbolj ustreza vodenje s pravili odločanja. Ko so pogoji za projektno vodenje doseženi, lahko vodstvo oziroma menedžment, uporabi tudi način vodenja s soudeležbo. Lahko se odloči tudi

za drugačen, inovativen stil vodenja, kar pa je odvisno predvsem od sprotne uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev sanacije podjetja (Končina in Mirtič 1999, 108).

Krizni vodja lahko uporabi različne oblike vodenja in jih med seboj kombinira. Vsem je skupno obravnavanje dveh skrajnih področij vodenja, in sicer 'znanstvenega vodenja' pri katerem poslovodja poudarja skrb za izvedbo nalog, in 'vodenja na področja medsebojnih odnosov', pri katerih je v ospredju skrb za socialne odnose.

Pri drugi tipologiji vodenja, razlikujemo med naslednjimi modeli:

- avtorski (temelji na moči, pri vodenju je usmerjen avtoritarno, zaposleni so ubogljivi in odvisni od vodje, zadovoljene so potrebe po preživetju, delovna zavzetost je minimalna)
- skrbniški (temelji na ekonomskih virih, usmerjen je k denarju, zaposleni stremijo k varnosti in ugodju, odvisni so od organizacije same, imajo zadovoljene potrebe po varnosti, delovna zavzetost pa temelji na pasivnem sodelovanju)
- podporni (temelji na participaciji, vodja je usmerjen k pomoči in podpori zaposlenim, le ti stremijo k maksimalnemu delovnemu učinku, odvisni so od sodelavcev, imajo zadovoljene potrebe po statusu in priznanju, delujejo s prebujenim zanimanjem)
- kolegialno-demokratičen (temelji na partnerstvu, vodja je usmerjen k timskeemu delu, zaposleni stremijo k odgovornosti, odvisni so od samozadostnosti, imajo zadovoljene potrebe po samouresničitvi, delujejo z usmerjenim navdušenjem)

Pri kriznem upravljanju zaposlenih, je najbolje, da vodja izbere avtorski model vodenja, saj je za doseg poslovnega preobrata najprej potrebno doseči ekonomsko stabilnosti ali celo rast, ki bo nato sama pripeljala do spremenjene organizacijske kulture. Z doseganjem določene uspešnosti pri izvajanju poslovnega preobrata, pa se poslovodja lahko odloči tudi za drugačen model vodenja (Končina in Mirtič 1999, 110).

Pri zagotavljanju uspešnosti kriznega preobrata, bo krizni vodja moral upoštevati in uporabljati takšen stil vodenja, ki bo zagotavljal predano in uspešno izvajanje sanacijskih ukrepov, upoštevanje navodil in postopkov, vzdrževanje čvrste formalne organizacije, koordinacijo v okviru kriznega posloводства ter zaposlenih, ter soodločanje pri vodenju poslovnega preobrata, vendar z zaostreno osebno odgovornostjo za odločitve. Krizni poslovodja mora biti v odnosu do zaposlenih vpluden, vendar neomajen pri spremljanju in izvrševanju sanacijskih nalog (Končina in Mirtič 1999, 113).

Z zaposlenimi lahko vodja sklene zavezništvo s prenehanjem delitve na jaz (vodja) in oni (zaposleni), postati mora prvi med enakimi, obenem pa ohraniti vlogo ključnega motivatorja, vizionarja in usmerjevalca, določiti mora zakon skupne odgovornosti za uspeh in neuspeh, ki mora biti vedno kolektivna, pripravljen mora biti nuditi pomoč zaposlenim, zagotoviti, da vsi enakovredno prispevajo k dosegu cilja, glede na svoje zmožnosti in sposobnosti, ter poskrbeti, da bodo vsi zaposleni enako obremenjeni z deli in nalogami, izobraževanji, zahtevami in podobno. Veljati morajo enaka pravila za vse, kar pomeni, da imajo vsi enake pravice in privilegije, vsa pravila naj bi se sprejemala skupno, z doseženim konsenzom, veljati pa morajo za vse pod enakimi pogoji (Mihalič 2008, 22).

2.5.6 Komunikacija v podjetju

Komunikacija znotraj podjetja ima izjemno velik pomen, saj lahko odločilno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Za uspešno vodenje, je potrebno aktivno in pozorno poslušanje zaposlenih, si vzeti čas za redne pogovore s sodelavci, jih spraševati o stališčih, težavah, idejah, mnenjih ter počutju, jih sproti obveščati o dogajanju znotraj podjetja, o novitetah in spremembah, z njimi komunicirati nehierarhično, prijateljsko, odprto in prijazno. Vodja mora paziti, da zadeve, ki mu jih zaupajo zaposleni vedno zadrži le zase, da v konfliktih med zaposlenimi ne zavzame le ene strani, nikoli ne komentira posameznikove osebnosti, temveč zgolj njegovo delo. Zaposlene je potrebno pohvaliti javno pred sodelavci, kritizirati pa le na štiri oči, vedno preveriti, ali so zaposleni informacije pravilno razumeli, ter nastale konflikte reševati sproti in s pogovorom (Mihalič 2008, 44).

V praksi je zelo pogosto zgodi, da zaposleni pogrešajo povratne informacije s strani svojih nadrejenih. Zaposlenim mora vodja omogočati redne in natančne povratne informacije o njihovem delu, o uspehu projektov pri katerih sodelujejo, o vplivu nalog ki so jih zaključili, o (ne)zadovoljstvu z njihovim delom in podobno. Zaposlene je prav tako potrebno obveščati o spremembah glede njihovega dela, o razvoju podjetja, skupnih dosežkih, raznih spremembah, novostih v organizaciji in podobno. Prav tako je potrebno zaposlene naučiti, da vodstvo sproti in pravočasno informirajo o dogodkih pri delu, o morebitnih težavah, nastalih spremembah, izzivih pri delu, o njihovem (ne)zadovoljstvu in podobno (Mihalič 2008, 48).

2.6 Primer scenarija za planiranje HR strategije

Tabela 2.1: Primer scenarija za planiranje HR strategije

Faza scenarija	1. Opredelitev dolgoročnih poslovnih načrtov	2. Presoja pripravljenosti podjetja za vsak scenarij posebej	3. Identificiranje ključnih kupcev	4. Načrtovanje HR strategije za doseg dolgoročnih poslovnih uspehov
	Identificiranje ključnih tekmecev oz. konkurence v svojem poslovnem okolju	Kakšni so HR izzivi za vsak scenarij posebej (glede na socialni kapital, konkurenco, ter odnos zaposlenih do podjetja)	Kako naj se spremenita kvaliteta in kvantiteta oz. število zaposlenih glede na potrebe podjetja	Fokusirati se je potrebno na najbolj zaželen poslovni scenarij, ter natančno opredeliti HR programe, ki morajo biti izvedeni za realizacijo tega scenarija v naslednjih 5 letih
Ukrepi	Opredelitev treh možnih scenarijev, ki se lahko zgodijo v naslednjih petih letih (najbolj zaželen scenarij, najverjetnejši scenarij, najmanj ugoden scenarij)	Kakšne so HR zmožnosti glede na določen scenarij (kakšen sloves ima podjetje kot delodajalec)	Kako naj se podjetje pripravi na potencialne spremembe	Fokusirati se je potrebno na najbolj realen scenarij, ter identificirati ključne HR sisteme, ki morajo biti izboljšani za doseg ciljev
		Kakšne so HR pomanjkljivosti glede na določen scenarij	Priprava HR strategije za ključne tekmece oz. konkurenco	Fokusiranje na najbolj nezaželen scenarij
	Predvideti je potrebno grožnje tekmecev v prihodnosti	Identifikacije HR pobud, ki so skupne vsem scenarijem, tistih ki so unikatne in tistih ki bodo zahtevale še nekaj razvoja		

Vir: Boxall in Purcel (2011, 322–323).

3 EMPIRIČNI DEL – STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE IN OHRANJANJE ZAPOSLENIH V ČASU GOSPODARSKE KRIZE V PODJETJU X

3.1 Predstavitev podjetja X

Podjetje X je proizvodno trgovsko podjetje, katerega osnovna dejavnost je proizvodnja kovinskih polizdelkov in izdelkov za potrebe industrije. Proizvodni program podjetja zajema kovinske izdelke za avtomobilsko in pohištveno industrijo ter gradbeništvo, različne nosilne in povezovalne dele, ojačitve in podpore, ohišja, distančnike, zapirala ter druge različne drobne kovinske izdelke. Podjetje X lahko uvrstimo med mala podjetja, saj je v podjetju trenutno zaposlenih 18 oseb. Od tega so 4 ljudje zaposleni v upravi podjetja, ostali pa delajo v proizvodnji. Zaradi majhnosti podjetja X, zaposleni opravljajo več funkcij. Pomembnejše odločitve tako pripadajo direktorju, ki združuje lastniško in menedžersko funkcijo, saj sam vodi in upravlja podjetje. Podjetje je tako predvsem zaradi svoje velikosti, podvrženo poslovnemu tveganju in pomanjkanju finančnih virov (Podjetje X 2014).

Podjetje X je bilo ustanovljeno v letu 1990 kot družinsko podjetje in nadgradnja obrtne dejavnosti. Leta 1997 je preselilo proizvodnjo iz premajhnih domačih prostorov, v večjo najeto proizvodno dvorano, s čimer je prišlo tudi do nakupa več proizvodnih strojev, kar je posledično omogočilo razširitev proizvodnje za gradbeno, pohištveno in moto industrijo. Zaradi rastočega obsega poslovanja, se je podjetje v letu 2001 preselilo v lastne poslovne in proizvodne prostore. Lokacija je ugodna predvsem zaradi bližine kupcev in dobaviteljev, ki so večinoma locirani v bližnjih krajih. Število zaposlenih je skozi vsa leta naraščalo, najbolj pa se je povečalo v letih 2006 in 2007, ko je naraslo iz 11 na 27, ter v letu 2008, ko je podjetje zaposlovalo kar 38 oseb. V letu 2006 je skupni prihodek znašal okoli 1,6 milijona evrov, v letih 2007 in 2008 pa kar 2,5 milijona evrov. Kasneje je skupni prihodek začel upadati, v letu 2013 je znašal približno 1,2 milijona evrov (Podjetje X 2014).

Podjetje X torej deluje v predelovalni panogi, v dejavnosti proizvodnje kovinskih izdelkov. Glavni kupci podjetja X so podjetja iz avtomobilske, gradbene in pohištvene industrije. Večino osnovnih surovin dobijo pri domačih dobaviteljih, nekaj pa tudi iz tujine, predvsem iz Italije, Francije in Nemčije. Prednosti izbranih dobaviteljev so predvsem konkurenčne cene, ugodna lokacija, zaupanje ter dolgoletno sodelovanje (Podjetje X 2014).

3.2 Kadrovska problematika v podjetju X

Zaradi majhnosti podjetja X, je kadrovska funkcija v podjetju porazdeljena med vodstvo, računovodstvo in komercialo. Na dan 5.6.2014, je imelo podjetje 18 zaposlenih, gibanje le teh od leta 2007, pa je prikazano v spodnji tabeli.

Tabela 3.1.: Gibanje zaposlenih v podjetju X od leta 2007 do 2014.

Leto	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Število zaposlenih	27	38	25	23	23	21	14	18

Vzrok za zmanjšanje števila zaposlenih od leta 2008 do leta 2013, je gospodarska kriza, zaradi katere je podjetje močno zmanjšalo obseg dela, saj je izgubilo veliko poslov, predvsem zaradi propada naročniških podjetij. V letu 2008, je bilo podjetje na vrhuncu svojega delovanja, zaposlovalo je namreč kar 38 oseb. Že takoj v letu 2009, so se v podjetju začeli kazati prvi znaki gospodarske krize. Tako je podjetje moralo odpustiti kar 13 zaposlenih. Število zaposlenih je drastično upadlo v letu 2013, ko so bile posledice gospodarske krize ogromne, podjetju pa je zaradi pomanjkanja dela grozilo prenehanje poslovanja. V pogovorih, ki sem jih opravila v podjetju, je direktor razložil, da se je za zmanjšanje zaposlenih vedno odločil že nekoliko prej, saj je posledice, ki jih ima kriza na podjetje, v naprej uspešno predvidel. Do leta 2014 so se razmere nekoliko umirile, podjetje ni več izgubljalo poslov, vendar pa je bilo dela še vedno premalo za ponovno rast. V letu 2014, se tako vodstvo trudi sanirati podjetje, ter poiskati nove naročnike, predvsem na tujem trgu.

Napovedi za prihodnost so zelo nezanesljive, saj se tako v svetu kot doma nepričakovani dogodki vseskozi izmenjujejo, kraljujeta negotovost in nezaupanje. Dve ključni nalogi podjetij v kriznih časih sta notranje povečanje učinkovitosti za rast dobička in konkurenčnosti, ter iskanje novih trgov in novih produktov (Štiblar 2008, 168). Gospodarsko okolje zaradi slabih razmer, sili vodstva podjetij, k odločitvam za spremembe. Za uspešno konkurenčnost na trgu, morajo manjša in srednje velika podjetja tudi sama vpeljati rešitve, s katerimi se lahko hitreje prilagajajo razmeram na trgu ter hkrati povečujejo stroškovno učinkovitost. Manjša in srednje velika podjetja so veliko bolj občutljiva za spremembe na trgu, zato se morajo nanje odzivati hitreje kot velika (Černigoj 2011, 10–11).

V podjetju X, je vodstvo zametke krize pravočasno opazilo, ter predvidelo njene posledice. Kljub vztrajnemu iskanju novih poslov, se vodstvo po mojih ocenah, ni znalo dobro spopasti s kriznim upravljanjem zaposlenih znotraj podjetja, kar pripisujem predvsem pomanjkanju znanja na tem področju. Podjetje X je danes v fazi okrevanja po krizi, izgubilo je kar nekaj poslov, zato vodstvo vztrajno išče nove rešitve, da bi se izognilo nadaljnjemu odpuščanju zaposlenih. Za podjetje X lahko rečemo, da se je nahajalo v fazi akutne obvladljive krize, trenutno pa se vodstvo ukvarja s sanacijskimi strategijami podjetja ter tudi zaposlenih. Vodstvu v podjetju X primanjkuje znanja na področju upravljanja človeških virov, kar se je izraziteje pokazalo v obdobju gospodarske krize, ki je zajela podjetje po letu 2008. Trenutno se podjetje nahaja med fazama kratkoročnega in dolgoročnega preobrata, z dobrimi sanacijskimi strategijami pa bi lahko zakorakalo v uspešno prihodnost. Med zaposlenimi je čutiti pomanjkanje motivacije za delo, saj so cilji za prihodnost nejasno opredeljeni. V podjetju vlada miselnost, ki so jo sodobna uspešna podjetja že zdavnaj pustila za seboj. Po nekaj opravljenih razgovorih, lahko rečem, da zaposleni v podjetju X stremijo zgolj k lastnim ciljem in ne tudi k ciljem, ki jih ima podjetje. To prepisujem predvsem pomanjkanju sodobnega načina razmišljanja zaposlenih ter nejasni določitvi skupnih ciljev, ki bi bili tako v dobro podjetja, kot tudi zaposlenih. V podjetju je še posebno izrazit večni konflikt med vodstvom in zaposlenimi, saj nimajo skupnega cilja, ki bi koristil tako delodajalcu, kot tudi delojemalcem. Ker je podjetje X majhno, si strokovnjaka na kadrovskega področju ne more privoščiti, zato bi bilo potrebno s tem podrobneje seznaniti in usposobiti vodstvo podjetja. Vodstvo ter zaposleni, bi morali skupaj oblikovati zavezništvo, s čimer bi lažje premostili krizo v podjetju.

3.3 Predlagane razvojne smernice za podjetje X

V podjetju X, je torej vpliv gospodarske krize še posebno izrazit, saj je do leta 2008 podjetje zelo dobro poslovalo. Vodstvo je bilo tako primorano vse do danes odpustiti več kot polovico zaposlenih. Iz pogovorov z direktorjem ter nekaterimi zaposlenimi, je bilo razvidno tudi, da se vodstvo podjetja ni najbolje znašlo s samim upravljanjem zaposlenih v času krize. Kljub temu, da je podjetje v letu 2014 zopet zaposlovalo, je postopek sanacije šele v začetni fazi. V nadaljevanju tako želim podjetju predstaviti nekaj postopkov oziroma strategij, ki jim lahko v prihodnosti pomagajo pri upravljanju in ohranjanju zaposlenih v času krize, ter v fazi sanacije le te.

3.3.1 Delovna klima in organizacijska kultura

Organizacijsko kulturo pojmuje kot celovit sistem norm, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način vedenja vseh zaposlenih in s tem oblikujejo pojavno obliko nekega podjetja (Kovač v Končina in Mirtič 1999, 104). Pri delovni klimi, pa lahko govorimo o vzdušju, ki vlada med zaposlenimi na delovnem mestu.

V podjetju X v zadnjih letih ni prišlo do zmanjšanja zaposlenih zgolj s strani delodajalca, temveč se je tudi nekaj zaposlenih v času krize odločilo zapustiti podjetje, saj so si našli novo oziroma boljše delovno okolje. Te odločitve zaposlenih so bile med drugim tudi posledica napete delovne klime, ki se je ustvarila zaradi vpliva krize na podjetje oz. slabe politike upravljanja človeških virov. Kot sem omenila že v prvem delu naloge, bodo le zadovoljni in motivirani zaposleni ostali v podjetju tudi v kriznih časih, ter se s skupnimi močmi trudili podjetje zopet postaviti na noge. V podjetju X bi bilo tako potrebno tudi izvajanje in merjenje ukrepov za večje zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Vodstvo bi na koncu analiziralo in oblikovalo skupne rezultate, katere bi nato predstavilo vsem zaposlenim. Kot bom podrobneje opisala v nadaljevanju, bi podjetje lahko izvajalo nekakšne izobraževalne delavnice, ki bi se lahko občasno razvile tudi v daljšo aktivnost oziroma v nekakšen dogodek, ki bi prispeval k oblikovanju oziroma rasti tima, saj se zaposleni izven delovnega časa ne družijo. Tako bi se bolje spoznali, kar bi lahko prispevalo k boljši delovni klimi ter prijetnejšemu vzdušju med delom.

3.3.2 Ključni kadri

V podjetju X, želijo v prihodnosti pozornost posvetiti ključnim kadrom, oziroma talentom. Vodstvo se trenutno ukvarja z iskanjem višje izobraženega kadra, ki bi opravljal zahtevnejše naloge, kot sta iskanje potencialnih kupcev v tujini, ter delovanje na področju trženja. Podjetje ima ti dve področji slabše razviti, zato bi mu vzpostavitev le teh pomagala do novih kupcev, ter večjega prepoznavanja podjetja na trgu. Vodstvo podjetja je takšen kader najprej poskušalo poiskati interno, vendar so v podjetju zaposleni pretežno proizvodni delavci z neprimerno izobrazbo za zahtevano delovno mesto, zato se podjetje trenutno poslužuje iskanja višje usposobljenega kadra s pomočjo zunanjih virov. Zaenkrat so to oglasi na spletu, v kolikor bo to zares potrebno, pa se je vodstvo pripravljeno poslužiti tudi raznih agencij za iskanje ključnega kadra.

3.3.3 Opredelitev skupnih ciljev in motivacija zaposlenih

Vodja podjetja X, mora v prihodnosti bolj natančno opredeliti tako kratkoročne kot tudi dolgoročne cilje podjetja, ter jih definirati skupaj z zaposlenimi, saj si bodo ti za njih le tako prizadevali, ter jih vzeli za svoje. Veliko pozornosti bo v podjetju potrebno posvetiti tudi motivaciji zaposlenih. Le ta je trenutno zelo nizka, saj so zaposleni pri opravljanju dela zelo ozkogledni, motivira jih namreč zgolj zaslužek, ki je hkrati tudi njihov edini cilj v podjetju. Vodstvo bi moralo najmanj enkrat mesečno sklicati skupne sestanke, kjer bi bila vsem zaposlenim predstavljena analiza poslovanja v prejšnjem mesecu, ter predstavljeni cilji, ki jih mora podjetje doseči v prihajajočem mesecu. Hkrati bi se na teh sestankih postopoma oblikovali dolgoročni skupni cilji, tako podjetja, kot tudi vseh zaposlenih. Za motivacijo, ter poživitev dela, bi lahko imeli zaposleni enkrat mesečno tudi kratke (največ eno urne) delavnice oziroma seminarje, s strani vodstva ali zunanjih izvajalcev, saj bi se s tem povečal nivo znanja v podjetju, ter motivacija za nadaljnje delo, hkrati pa bi te aktivnosti spodbudile zaposlene h kreativnemu in inovativnemu razmišljanju. Vsi zaposleni bi imeli tako možnost prispevati podjetju s svojimi idejami, kar bi lahko pomagalo pri reševanju krize, hkrati pa bi si zaposleni s tem omogočili razne denarne in nedenarne nagrade, za svoj prispevek. Zaposlenim bi bilo potrebno dati možnost, da prispevajo svoje predloge za delavnice, v kolikor bi imeli pripravljene svoje ideje, pa bi izvajanje le teh lahko prepustili tudi posameznikom znotraj podjetja.

Dobre rezultate zaposlenih je potrebno izpostaviti, pohvaliti in primerno nagraditi. Z rotacijo, pogovori, testiranjem in prerazporejanjem, moramo skušati zaposlenim v čim večji meri omogočiti dela, ki jih radi opravljajo in ki jih veselijo. Zaposlenim bi bilo občasno potrebno zaupati tudi zahtevnejše naloge, saj bi jih s tem dodatno motivirali, ter jim nekoliko popestrili njihov razmeroma nerazgiban delovni urnik. Vodstvo mora zaposlenim omogočiti tudi veliko mero samoiniciativnosti, saj le ta krepi njihovo samozavest ter spodbuja k iskanju inovativnih rešitev. Zaposlenim je potrebno natančno predstaviti, kaj pomenijo njihovi uspehi in delo za kolektiv ter uspeh in razvoj organizacije. Tako je potrebno pričakovanja vodstva usklajevati in oblikovati v skladu s pričakovanjem zaposlenih, ter jim omogočiti stalni, napreden strokovni in osebni razvoj (Mihalič 2008, 19). Prisotnost izziva je ključna za motiviranost. "Izziv pri delu spodbudimo in ohranjamo tako, da je zahtevnost del in nalog ki jih opravlja zaposleni, vedno v skladu in malenkost nad njegovimi sposobnostmi. Vzporedno pa je pri ohranjanju izziva potrebno poskrbeti tudi za to, da delo ne postane monotono " (Mihalič 2008, 18).

3.3.4 Upravljanje znanja

V sklopu reševanja krize v podjetju, je potrebno narediti sistematizacijo delovnih mest (npr. za razvoj podjetja za naslednjih 3–5 let), s podrobnimi opisi del ter kompetencami za vsako delovno mesto. Če je organizacija delo in obseg dejavnosti povečala ali pa je uvedla novo dejavnost, je potrebno sistematizacijo del dopolniti oziroma prenoviti. Sistematizacija mora kazati dejansko stanje organizacije dela in uporabljene tehnologije. Pri izdelavi opisov del in nalog je potrebno upoštevati tudi vse novosti, ki so in še bodo nastale v izobraževalnem sistemu (Ivanuša Bezjak 2006, 85–86). Podjetje X svoje zaposlene, v kolikor je to potrebno, redno usposablja, zato na področju znanja oziroma usposabljanja zaposlenih, nebi bilo potrebno uvesti nobenih sprememb, saj podjetje še ni v fazi, ko bi si lahko privoščilo dodatna, ne bistveno potrebna usposabljanja svojih zaposlenih. K sprotnem pridobivanju novih znanj v podjetju, pa bi prispevale tudi zgoraj omenjene delavnice, ki bi se izvajale enkrat mesečno.

3.3.5 Komunikacija in povratne informacije znotraj podjetja

"V praksi se vedno znova kaže dejstvo, da sporočila znotraj organizacije niso bila pravilno razumljena. Prav zaradi tega ne sme biti komuniciranje enosmerno. Zaradi velike možnosti nerazumevanja sporočila, je namreč izredno pomembno, da pošiljatelj sporočila dobi od prejemnika povratno informacijo, na osnovi katere lahko preveri, ali je bilo sporočilo pravilno sprejeto in razumljeno " (Ivanuša Bezjak 2006, 81). V podjetjih so najbolj učinkovita povratna informacija razgovori med vodstvom in zaposlenimi, ki se po navadi opravljajo letno. V podjetju X bi morali v času krize in v obdobju reševanja le te, omenjeni razgovori postati bolj pogosti. Izvajali bi se približno trikrat do štirikrat letno, kjer bi vodja aktivno poslušal zaposlene, ter jim skušal pomagati pri reševanju težav znotraj podjetja, hkrati pa bi zaposleni dobili možnost, da mu zaupajo težave, ki jih morda pestijo v zasebnem življenju, saj le te velikokrat vplivajo tudi na samo delovno uspešnost posameznikov na delovnem mestu.

Žal so ocenjevanja uspešnosti v praksi, vse preveč subjektivna in podvržena osebnim vplivom ocenjevalca, zato je zelo težko dobiti realno oceno uspešnosti. Sodelavca namreč lahko najbolj realno oceni samo oseba, ki si z njim deli isto delovno mesto, ter z njim prebije skoraj ves delovni čas. V praksi pa po navadi delavca ocenjuje njegov neposredno nadrejeni, ki z njim sodeluje občasno in ga ne vidi vsakodnevno (Ivanuša Bezjak 2006, 80).

Vodstvo v podjetju X, bi moralo tako bolj pogosto zaposlene seznaniti s situacijo, v kateri se podjetje nahaja, tudi če le ta ni rožnata. Še posebno v času ko podjetje pesti kriza, je veliko

bolje, da zaposleni vedo s kakšnimi težavami se spopada podjetje in kaj jih lahko doleti, kot da med seboj le ugibajo in živijo v strahu za svojo zaposlitev. Iskreni pogovori med vodstvom in zaposlenimi o situaciji podjetja, namreč pozitivno vplivajo na obe strani, saj potrebuje tudi vodstvo podporo svojih zaposlenih pri implementiranju rešitev, ki bi popeljale podjetje v novo, stabilno stanje. Na premostitev krize, naj bi tako zaposleni, kot tudi vodstvo, gledali kot na izziv, ki bi v primeru uspešne rešitve pomagal tako podjetju, kot tudi osebni rasti zaposlenih.

3.3.6 Vodenje podjetja X v času krize in po njej

Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Na drugi strani, pa bo vodja neuspešen pri svojem delu, če bo skušal sodelavcem vsiljevati določen stil vodenja, ki ga le ti ne bodo sprejeli (Ivanuša Bezjak 2006, 79). Vsak zaposleni mora v vsakem trenutku vedeti, da se lahko kadarkoli obrne na vodjo, če potrebuje pomoč. Zaposlenim omogočimo, da lahko za pomoč zaprosijo tudi izven delovnega časa (Mihalič 2008, 36).

Optimalen stil vodenja v podjetju X, bi bila kombinacija vseh naštetih tipologij vodenja, ki sem jih omenila v teoretičnem delu naloge. Vodstvo v podjetju X bi se moralo ukvarjati z izjemami in odkloni v podjetju, upoštevati bi moralo željo po samouresničitvi in izobraževanju zaposlenih, jih postopoma vključiti tudi v odločanje o nekaterih stvareh, ter hkrati na njih prenesti del odločitev. Posluževati bi se moralo podpornega in kolegialno – demokratičnega modela vodenja. V kolikor ima vodstvo možnost in sredstva, je dobro, da začne spremljati in analizirati tudi stopnjo prispevka vsakega posameznega zaposlenega k uspehu in razvoju organizacije ter k ustvarjanju dodane vrednosti. S tovrstnim ukrepom bo postalo jasno razvidno, kdo in v kakšni meri prispeva k uspehu organizacije, koga je potrebno na tej osnovi posebno nagraditi, koga bolj spodbuditi, kdo morda uničuje dodano vrednost organizacije in tako naprej (Mihalič 2008, 55).

3.3.7 Delovni čas

Delovni čas na delovnem mestu vedno nastopa kot demotivator, ki posledično slabo vpliva na zaposlene. Ne glede na to, kako je določen in oblikovan, je s svojim obstojem vedno omejitelj in prisila, zato delovni čas in preverjanje prisotnosti pogosto vplivata na nezadovoljstvo

zaposlenih. Najboljša rešitev je, da delovni čas v vseh tistih dejavnostih in na vseh tistih delovnih mestih kjer je to mogoče izvesti, prilagodimo, oziroma zamenjamo z bolj fleksibilnim delavnikom. V številnih primerih je zaradi narave dela to seveda nemogoče izvesti, vendar pa se lahko takšnih ukrepov poslužujemo predvsem tam, kjer posameznikova prisotnost na delovnem mestu ni potrebna ob točno določenih urah, kjer zaposleni nima stikov s strankami ter kjer posameznik ni vezan na delovni čas (Mihalič 2008, 63 – 64). V podjetju X, ima večina zaposlenih – torej delavci v proizvodnji, delovni čas od 6h do 14h, medtem ko imajo štirje zaposleni, ki delajo v upravi podjetja, delovni čas od 7h do 15h. Dandanes je fleksibilni delovni čas že stalnica v bolj razvitih podjetjih. Zaradi tempa življenja, se čedalje bolj pogosto dogaja, da zaposleni mešajo osebne obveznosti, z obveznostmi na delu in obratno. Dostikrat zaposlene omejuje ravno striktno določen delovni čas, zato bi na tem področju, lahko v podjetju X uvedli fleksibilnejši delovni čas. Moj predlog je, da se zaposlenim določi prihod na delo med 6 in 8 uro zjutraj, posledično pa variira tudi odhod iz dela. Na koncu bi bilo pomembno le, da je delo pravočasno in kvalitetno opravljeno, ter da je seštevek ur na koncu meseca tak, kot je določeno v pogodbi o delovnem razmerju. Ob povečanem obsegu dela, bi seveda lahko delovni čas zopet prilagodili oziroma ga bolj jasno definirali.

4 SKLEP

Zagotavljanje varnosti zaposlitve, je danes velik izziv za delodajalce, ter hkrati ena izmed največjih skrbi delojemalcev. Svetovna gospodarska kriza je pustila pečat na celotnem svetovnem trgu, mnenja o tem ali je najhuje že mimo so deljena, dejstvo pa je, da bo posledice nosilo še veliko generacij. Trg delovne sile je postal nepredvidljiv, razmere se spreminjajo iz dneva v dan, negotovost pa ne pesti samo iskalcev zaposlitve, le te se namreč zavedajo tudi tisti z že sklenjenimi delovnimi razmerji. V teh časih so vse bolj pogosti primeri, ko delo izgubijo ravno tisti, ki so bili podjetju najbolj zvesti in lojalni. Zaposleni se zavedajo, da jim njihova prizadevnost in delovna uspešnost ne bosta zagotovili trajne zaposlitve. Vsa ta negotovost vpliva tudi na samo opravljanje dela, zaposleni imajo namreč pomanjkanje motivacije, nenehne skrbi pa jim preprečujejo, da bi bili sto odstotno predani delu, ki ga opravljajo.

V kriznih časih se morajo tudi podjetja na novo organizirati, ter prilagoditi pristope upravljanja tako celotne organizacije, kot tudi zaposlenih. Vodstvo mora predvsem dobro predvideti spremembe, ter pripraviti učinkovite strategije, za uspešno vodenje podjetja v času krize in v obdobju ponovne stabilizacije poslovanja. Še posebno na udaru so mala podjetja, v katerih si zaposleni naloge pogosto delijo, zadolžitve pa niso natančno definirane. Po navadi takšna podjetja ne posvečajo posebne pozornosti upravljanju človeških virov, ki pa je v kriznih časih ključnega pomena. S podobno situacijo, se je v času gospodarske krize soočilo podjetje X, saj je vodstvo premalo usposobljeno na področju kadrovskega menedžmenta, kar je postalo bolj vidno ravno v kriznih časih. Kljub temu, da se je poslovanje podjetja trenutno stabiliziralo, mora vodstvo priskrbeti nove naročnike, ter se hkrati bolj posvetiti upravljanju oziroma ohranjanju kadra v prihodnosti. Zaradi velikega upada poslovanja, ki je bil posledica svetovne gospodarske krize, je bilo podjetje primorano odpustiti veliko zaposlenih, hkrati pa se je izkazalo, da v podjetju ne vlada dobra klima, kar lahko pripišemo tudi slabi politiki upravljanja človeških virov.

V okviru diplomskega dela, sem pripravila nekaj strategij ter nasvetov, ki bi v bodoče lahko podjetju X pomagala pri ponovni vzpostavitvi ravnovesja, ter prenovi kadrovske politike, kar bi prispevalo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Svojo hipotezo, da ima podjetje X slabo izoblikovano kadrovske strategijo za upravljanje človeških virov v času gospodarske krize, lahko potrdim, v okviru raziskovalnega vprašanja pa lahko povzamem, da vodstvo potrebuje dober krizni menedžment, ter veliko mero strateškega razmišljanja, h kateremu mora

spodbuditi tudi svoje zaposlene. Veliko pozornosti je potrebno nameniti motiviranju zaposlenih, ter vzpostavitvi dobre komunikacije, v sklopu katere imajo poseben pomen povratne informacije med vodstvom in zaposlenimi. Vodja si mora natančno izoblikovati stil vodenja, ki ga mora prilagoditi krizni situaciji v kateri se je podjetje znašlo, ter zaposlenim, ki potrebujejo v teh časih še posebno pozornost, saj je sklenitev zavezništva med obema stranema ključnega pomena. V kriznih časih je namreč nujno, da zaposleni čutijo pripadnost in lojalnost podjetju, saj bodo le tako oblikovali svoje cilje v skladu s cilji, ki jih zasleduje podjetje.

5 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th edition*. London: Kogan page.
2. Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Černigoj, Matej. 2011. Vrednost HRM v malih in srednje velikih podjetjih – zakaj in kako imeti vse, kar imajo veliki. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 9 (41): 10–15.
4. Challah, Sabri in Ashley Unwin. 2008. *It's 2008: Do you know where your talent is? Why acquisition and retention strategies don't work*. Deloitte research study. New York: Deloitte development. Dostopno prek: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_Consulting_TalenMgtResearchReport.pdf (13. junij 2014).
5. Dovžan, Henrik. 2009. *Svetovna gospodarska kriza: Priložnost za razvojni naboj slovenskih podjetij*. Dostopno prek: <http://www.academia.si/modules/aktualno/uploads/files/academia.clanek.2009.pdf> (13. junij 2014).
6. Evropska komisija. 2006. *Nova opredelitev MSP*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sl.pdf (13. junij 2014).
7. Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro Andy.
8. Jemec, Gregor. 2009. Krizni management - nujni odgovor na posledice krize. *Finance*, 22. maj. Dostopno prek: <http://blogi.finance.si/blog?id=18&post=290> (13. junij 2014).
9. Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

10. Krugman, Paul. 2012. *End this depression now*. New York; London: W.W. Norton & Company.
11. Malačič, Janez. 2010. *Ukrepi na področju trga dela v Sloveniji za ohranjanje zaposlenosti v času krize po letu 2008*. Dostopno prek: [http://www.fiskalnisvet.si/fs/fs-si.nsf/0/D6890E66060FEA11C12578720033E58F/\\$FILE/Ukrepi_trg_dela.pdf](http://www.fiskalnisvet.si/fs/fs-si.nsf/0/D6890E66060FEA11C12578720033E58F/$FILE/Ukrepi_trg_dela.pdf) (13. junij 2014).
12. Mihalič Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: Praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
13. Milovanovič, Tanja. 2009. Naj vam kriza ne odžene ključnega kadra. *Finance*, 10. april. Dostopno prek: <http://www.finance.si/243648/Naj-vam-kriza-ne-od%C5%BEene-klju%C4%8Dnega-kadra> (13. junij 2014).
14. Ministrstvo za gospodarstvo. 2013. *Strategija razvoja Slovenije 2014–2020* (osnutek). Dostopno prek: http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/EKP/Drugi_dokumenti/SRS_09_08_2013.pdf (13. junij 2014).
15. Konfederacija novih sindikatov Slovenije, Konfederacija sindikatov 90 Slovenije, Konfederacija sindikatov javnega sektorja Slovenije, Konfederacija sindikatov Slovenije Pergam, Slovenska zveza sindikatov Alternativa, Zveza delavskih sindikatov Slovenije–Solidarnost, Zveza reprezentativnih sindikatov Slovenije in Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. 2013. *Nova pogodba med delom in kapitalom za izhod iz krize*. Dostopno prek: http://www.konfederacija-sjs.si/novice/media/84/media/SINDIKALNE%20CENTRALE_PREDLOGI%20UKREPOV%2030%2008%202013.pdf (13. junij 2014).
16. Ozimič, Nina. 2010. *Ali zaradi krize živimo kaj slabše?* Raziskovalna naloga. Maribor: II. gimnazija Maribor. Dostopno prek: http://www.zpm-mb.si/attachments/sl/288/Ali_zaradi_krize_zivimo_kaj_slabse.pdf (13. junij 2014).

17. Petrič, Urška. 2010. *Spreminjajoča se vloga HR managerjev*. Dostopno prek: <http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/spreminjajoca-se-vloga-hr-managerjev/> (13. junij 2014).
18. Podjetje X. 2014. *Predstavitev podjetja*. Ljubljana: interno gradivo.
19. Ramić, Edvin. 2010. *Zakaj je prišlo do svetovne finančne krize (2007-2010)?* Dostopno prek: <http://predstavitev.wordpress.com/2010/09/11/zakaj-je-pri/> (13. junij 2014).
20. Slatna, Mojca. 2010. *Vpliv svetovne gospodarske krize na mala podjetja*. Diplomsko delo. Kranj: B&B Višja strokovna šola. Dostopno prek: http://www.bb.si/doc/diplome/Slatnar_Mojca-Vpliv_svetovne_gospodarske_krize_na_mala_podjetja.pdf (13. junij 2014).
21. Služba vlade RS za razvoj in evropske zadeve. 2011. *Slovenska izhodna strategija 2010–2013*. Dostopno prek: http://www.arhiv.svrez.gov.si/si/teme_in_projekti/izhod_iz_krize/slovenska_izhodna_strategija_20102013/ (13. junij 2014).
22. *Statistični urad Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/index.asp> (13. junij 2014).
23. Boxall, Peter in John Purcell. 2011. *Strategy and human resource management*. UK: Palgrave Macmillan.
24. Štiblar, Franjo. 2008. *Svetovna kriza in Slovenci: kako jo preživeti?* Ljubljana: Založba SRC.
25. Služba vlade RS za razvoj in evropske zadeve. 2010. *Ukrepi vlade RS proti finančni in gospodarski krizi*. 24 september. Dostopno prek: http://www.arhiv.svrez.gov.si/si/teme_in_projekti/izhod_iz_krize/aktivno_proti_financi_in_gospodarski_krizi/ukrepi_vlade_republike_slovenije_proti_financi_in_gospodarski_krizi/index.html (13. junij 2014).

26. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. 2014. *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2014*. Ljubljana: UMAR. Dostopno prek: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/spoml14/PNGG_2014_splet.pdf (13. junij 2014).
27. Bednaš, Marija, ur. Jure Berložnik, ur. in Alenka Kajzer, ur. 2009. *Ekonomski izzivi 2009*. Dostopno prek: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/izzivi/2009/III.pdf (13. junij 2014).
28. *Zakon o urejanju trga dela (ZUTD)*. Ur. l. RS 80/2010. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=100223> (2. junij 2014)
29. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2013. *Strokovna izhodišča za leto 2014*. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/_files/5175/strokovna_izhodišca_za_leto_%202014.pdf (13. junij 2014).
30. --- 2014. *Registrirana brezposelnost*. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/registrirana_brezposelnost#Slovenija (13. junij 2014).
31. Zorc, Mateja. 2013. *Gospodarska kriza v Sloveniji in ukrepi za izhod iz nje*. Zbornik 10. Festival raziskovanja ekonomije in managementa. Koper: Fakulteta za management Koper. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-141-0/prispevki/013.pdf> (13. junij 2014).
32. Žezlina, Janez. 2012. *Kako do paradigme: Vsi mislimo, vsi delamo?* Dostopno prek: <http://www.eudace.eu/knjiznica/clanki/2013042312113596/> (13. junij 2014).