

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRIPRAVA STRATEŠKEGA KADROVSKEGA DIAGRAMA:
PRIMER PODJETJA PETROL BH OIL COMPANY, D. O. O.**

Ljubljana, september 2010

JAKA MALAHOVSKY

IZJAVA

Študent/ka Jaka Malahovsky izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom doc. dr. Roberta Kašeta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MERJENJE KADROVSKE FUNKCIJE	2
1.1 Opredelitev kadrov in kadrovske funkcije	2
1.2 Razlogi za merjenje kadrovske funkcije	3
1.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot metoda spremljanja kadrovske funkcije	4
1.3.1 Opredelitev uravnoteženega sistema kazalnikov	4
1.3.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sistem merjenja uspešnosti	5
1.3.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot managerski sistem spremljanja poslovanja	6
1.3.4 Vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov	8
1.3.5 Povezovanje uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo podjetja	10
1.3.6 Strateški (kadrovski) diagram	11
2 PRIPRAVA STRATEŠKEGA KADROVSKEGA DIAGRAMA ZA PODJETJE PETROL BH OIL COMPANY, D. O. O.	13
2.1 Predstavitev podjetja Petrol BH Oil Company, d. o. o.	13
2.2 Priprava strateškega kadrovskega diagrama za podjetje	16
2.2.1 Vidik učenja in rasti	17
2.2.2 Povezanost vidika učenja in rasti z ostalimi kazalci na področju človeških virov	20
2.2.2.1 Vidik notranjih poslovnih procesov	21
2.2.2.2 Vidik odnosov s strankami	23
2.2.2.3 Finančni vidik	24
3 DISKUSIJA	25
3.1 Ugotovitve in priporočila	25
3.2 Vrednotenje dela	27
SKLEP	27
LITERATURA IN VIRI	29

KAZALO SLIK

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja.....	6
Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja.....	7
Slika 3: Ogradje za merjenje učenja in rasti	10
Slika 4: Vzročno-posledična razmerja	11
Slika 5: Strateški diagram	13
Slika 6: Organigram podjetja Petrol BH Oil Company, d. o. o.....	16
Slika 7: Strateški kadrovski diagram za podjetje Petrol BH Oil company, d. o. o.	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Petrol BH Oil Company, d. o. o., v letih 2008 in 2009.....	18
---	----

UVOD

Smoter vsakega podjetja je v prizadevanju, da bi bilo njegovo poslovanje kar se da uspešno. Pri tem se srečuje z nalogo, kako to uspešnost izmeriti in na ta način ugotoviti, ali je res uspešno. V preteklosti so se vodilni managerji v podjetjih primarno odločali na podlagi finančnih kazalnikov, ki so izvirali iz računovodskih informacij. V zadnjem času pa postajajo poslovna okolja vse bolj kompleksna in dinamična, morajo zato podjetja za pravočasno odzivanje na spremembe v okolju učinkovito ravnati z znanjem, ki je postalo pomembna kategorija uspeha današnjih podjetij.

Da bi bilo odločanje vodstva kar najbolj pravilno, potrebujejo pravočasne in kvalitetne informacije, ki pa morajo biti sestavljene tako iz računovodskih kot tudi iz neračunovodskih kazalnikov. Čeprav so računovodske informacije osnovni del informacijske podlage o podjetju, podajajo le informacije o preteklem poslovanju podjetja in nam večkrat ne pokažejo dovolj. Prav zaradi tega morajo podjetja spremljati tudi neračunovodske informacije, ki so usmerjene v prihodnost, saj odražajo dejavnike rasti in razvoja podjetja.

Namen diplomskega dela je prikazati uporabo strateškega kadrovskega diagrama kot managerskega orodja za merjenje uspešnosti in učinkovitosti kadrovske funkcije na primeru podjetja Petrol BH Oil Company, d. o. o.

Cilj diplomskega dela je najprej s teoretičnega vidika preučiti kadrovsko funkcijo ter uravnoteženi sistem kazalnikov in nato pripraviti strateški diagram skozi prizmo kadrovske funkcije v podjetju Petrol BH Oil Company, d. o. o. Ciljni sistem merjenja uspešnosti mora bolj vzpodbujati sprejeto strategijo poslovanja kot to dela dosedanja sistem, ki temelji predvsem na računovodskih informacijah. Da bi bila vpeljava sistema čim boljše, bi morali k temu prehodu pristopiti vsi zaposleni in hkrati upoštevati vse štiri vidike poslovanja uravnoteženega sistema kazalnikov. Tako je poglobitveni cilj diplomskega dela oblikovanje osnov za modernejši pristop k merjenju uspešnosti tako družbe kot celote in predvsem kadrovske funkcije podjetja Petrol BH Oil Company, d. o. o., na podlagi metode strateškega diagrama.

Pri pisanju diplomskega dela bom v prvem delu uporabil metodo deskripcije. V praktičnem delu pa bom skušal na podlagi spoznanj iz strokovne literature in praktičnih pogledov iz podobnih primerov izbrani koncept merjenja uspešnosti aplicirati na obravnavano podjetje.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri večja poglavja. V prvem poglavju najprej opredelim kadre in kadrovsko funkcijo. Nadaljujem z obravnavo sistema uravnoteženih kazalnikov kot orodja za merjenje kadrovske funkcije. V drugem delu pripravim strateški kadrovski diagram za izbrano podjetje, v zadnjem delu pa podam ugotovitve in priporočila za obravnavano podjetje ter jih posplošim na podobna podjetja.

1 MERJENJE KADROVSKE FUNKCIJE

1.1 Opredelitev kadrov in kadrovske funkcije

Kadri so vsi ljudje, ki lahko v kakršnem koli smislu sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela. Sami zase so vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnostih, strokovnih in delovnih lastnosti (Možina et al., 2002, str. 7). S kadrovskimi viri tako opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote itd. kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje ipd. (Možina et al., 2002, str. 7).

Butina (2005, str. 1) ugotavlja, da kot kadre v ožjem smislu štejemo vse ljudi, ki so vključeni v nek delovni proces oz. se zanj usposabljaajo oz. izobražujejo, in jih lahko delimo na:

- kadre v pripravi, ki predstavljajo vse zaposlene v procesu izobraževanja za opravljanje katere koli družbene dejavnosti;
- kadre v funkciji, ki predstavljajo tiste zaposlene, ki so vključeni v delo organizacije in uresničujejo neke cilje.

Kadri postajajo vse pomembnejši dejavnik poslovanja, saj predstavljajo tako vir kot potencial organizacije, ki je vključen v uresničevanje ciljev podjetja. Človek je s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec ter tako najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija. Ustrezno ravnanje s kadri postaja ključ do uspeha, ki se ga doseže, če so kadrovske politike, ukrepi in poslovne dejavnosti podjetja tesno povezane z uresničevanjem ciljev organizacije. Razvoja in uspešnosti organizacije tako ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih (Možina et al., 1998, str. 7).

Lipičnik (1998, str. 27) opisuje, da kadrovska funkcija v podjetju izvajajo z namenom zagotavljanja ustreznih človeških zmožnosti in njihove uporabe, da bi dosegli zastavljene poslovne cilje. Človeške zmožnosti lahko opredelimo kot znanje, sposobnosti, osebne lastnosti, mišljenje in motivacijo. Po Florjančiču (1982, str. 92–105) kadrovska funkcija vključuje:

- kadrovanje,
- razvoj in izobraževanje kadrov,
- delovno-pravna razmerja,
- informiranje in komuniciranje,
- inovativno dejavnost,
- sistemizacijo dela,
- motivacijo in stimulacijo oz. nagrajevanje kadrov,
- kakovost življenja,
- tehnično, socialno in zdravstveno varstvo,

- varstvo okolja,
- varovanje in zaščito premoženja,
- splošna opravila.

Želja po uspešnosti poslovanja je nedvomno temeljno vodilo slehernega podjetja in temu sledi tudi ravnanje s kadrovskimi viri. Če bi želeli cilj ravnanja s kadrovskimi viri poistovetiti zgolj s poslovno uspešnostjo, bi ugotovili, da gre za ozko zastavljen cilj. Težnja ravnanja s kadrovskimi viri gre v dve osnovni smeri: usmerjati kadre in njihove zmožnosti k povečevanju učinkovitosti ter obenem v kar največji meri zadovoljevati potrebe po zaposlenih. Pri tem cilja organizacije in potreb zaposlenih ne smemo pojmovati kot ločenih in izključujočih se stvari. Bistvo uspešnega ravnanja s kadrovskimi viri je združevanje obeh ciljev kot vzajemnih in medsebojno odvisnih. Pri uresničevanju enega moramo vedno misliti na drugega (Možina et al., 2002, str. 4).

Organizacija vpliva na svoje dosežke z ustreznim ravnanjem s kadrovskimi viri in z uresničevanjem petih osnovnih ciljev: dviga storilnosti, izboljšanja delovnih razmer, upoštevanja zakonodaje, pridobivanja konkurenčne prednosti in usposabljanja zaposlenih (Možina, 2002, str. 5).

1.2 Razlogi za merjenje kadrovske funkcije

Glavni namen ocenjevanja delovnih dosežkov je zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela in rezultatih dela. S to povratno informacijo poizkuša management organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke. Ocenjevanje delovnih dosežkov skuša motivirati zaposlenega k še boljšim delovnim dosežkom (Možina et al., 2002, str. 261).

Vsaka organizacija ima nek cilj, ki ga skuša doseči. Naloga kadrovske funkcije je, da vodi organizacijo k pridobivanju, ohranjanju, razvoju, nadzorovanju in merjenju zaposlenih in njihovega dela (kvaliteta, storitev in produktivnost). Zato mora merjenje vključevati kombinacijo strateške in operativne meritve, ki odseva uspešnost in učinkovitost notranjih procesov, odnosov s strankami, stroškovne učinkovitosti in inovativnosti v organizaciji (Phillips & Fitz-enz, 2009).

Učinki delovanja posameznih kadrovskih dejavnosti se morajo odraziti v večjem zadovoljstvu zaposlenih, v dvigu produktivnosti in pripadnosti zaposlenih, s tem pa v padcu absentizma in »nezdrave« fluktuacije. To bo pozitivno vplivalo na finančne rezultate organizacije. Spremljanje učinkovitosti in uspešnosti kadrovskih dejavnosti je zato odločilnega pomena. Je informacija izvajalcem kadrovskih dejavnosti o tem, kako učinkovito izvajajo svoje aktivnosti in kakšni so rezultati ter učinki le-teh, hkrati pa informacija uporabnikom kadrovskih storitev

ter upravi organizacije, ki odloča o vlaganjih v nove projekte, o tem, ali so bila vlaganja upravičena (Možina et al., 2002, str. 251).

1.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot metoda spremljanja kadrovske funkcije

1.3.1 Opredelitev uravnoteženega sistema kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. Balanced Scorecard) je sistem strateškega načrtovanja in ravnanja, ki se uporablja v poslovnem svetu, da se uskladi dejavnost organizacije z njeno vizijo in strategijo, izboljšajo notranje in zunanje komunikacije in spremlja uspešnost organizacije pri izvedbi strateških ciljev. Bistvo sistema je celovit pregled nad učinkovitostjo poslovanja, ki ni odvisna le od finančnih kazalnikov (Bezenšek, 2009).

Kaplan in Norton (2000, str. 7) sta začela razvijati uravnoteženi sistem kazalnikov leta 1990 z namenom, da bi managerji in lastniki lahko spremljali uresničevanje strategije podjetja. Uravnoteženi sistem kazalnikov je nastal na osnovi raziskave, poimenovane Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti. Raziskava je temeljila na prepričanju avtorjev, da postajajo obstoječi pristopi k merjenju uspešnosti, ki se zanašajo samo na finančne in računovodske kazalnike, zastareli. Na osnovi te študije je nastal uravnoteženi sistem kazalnikov. Tradicionalnim računovodskim in finančnim kazalnikom so bili dodani nefinančni kazalniki. Že samo ime nam pove, da je v sistem zajeto ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter med notranjimi in zunanji vidiki uspešnosti.

Osnova za uspešno uveden uravnoteženi sistem kazalnikov je dobro pripravljena strategija. Taka strategija mora biti ambiciozna, da motivira zaposlene, a hkrati realna. Pisanje strategije ne sme biti usmerjeno v nastanek neuporabnega dokumenta, polnega ohlapnih obljub in meglenih ciljev, temveč v temeljito in celovito analizo podjetja in njegove prihodnosti. Namen vsakega sistema merjenja uspešnosti mora biti motiviranje managerjev in vseh zaposlenih za uspešno izvajanje strategije podjetja. Vodstvo mora oblikovati sistem kazalnikov, ki je izpeljan iz strategije organizacije, in ne le posnemati najboljše kazalnike, ki so jih uvedla najboljša podjetja v določeni panogi. Uspešen uravnoteženi sistem kazalnikov je tisti, ki posreduje strategijo prek finančnih in nefinančnih kazalnikov. Sistem kazalnikov opisuje vizijo prihodnosti celotne organizacije ali drugače povedano, sistem kazalnikov ne sme le izvirati iz strategije podjetja, strategijo mora izražati. Vsak opazovalec mora biti sposoben iz sistema kazalnikov razbrati strategijo, ki tvori cilje in kazalnike sistema (Fajt, 2005).

Da bi v podjetje učinkovito vpeljali uravnoteženi sistem kazalnikov, mora podjetje najprej določiti oz. preveriti veljavnost naslednjih korakov:

- opredelitev vizije in poslanstva,
- povezovanje vizije in poslanstva s strateškimi cilji,
- razčlenitev strateških ciljev,
- izbor ustreznih kazalnikov ter
- določanje ciljnih velikosti kazalnikov in pobud za njihovo doseganje.

Pri tem je poslanstvo opredelitev, zakaj organizacija obstaja, kakšen je njen namen in komu želi služiti (Zupan et al., 2009, str. 647). Vizija je zasnova želene prihodnosti, ki jo je mogoče sporočiti zaposlenim v organizaciji in njenem okolju (Zupan et al., 2009, str. 655). Strategija pa je vsaka možna poslovna usmeritev, ki obeta, če bo uresničena, da bomo dosegli planske cilje (Zupan et al., 2009, str. 651). Strategijo v širšem smislu pojmuje kot splet namenov, usmeritev, načrtov, programov, akcij, odločitev, lokacij, virov za doseg ciljev organizacije. V ožjem smislu besede pa strategija pomeni odločitvena pravila, ki se uporabljajo pri izbiri kombinacij, ki so vodstvu na voljo.

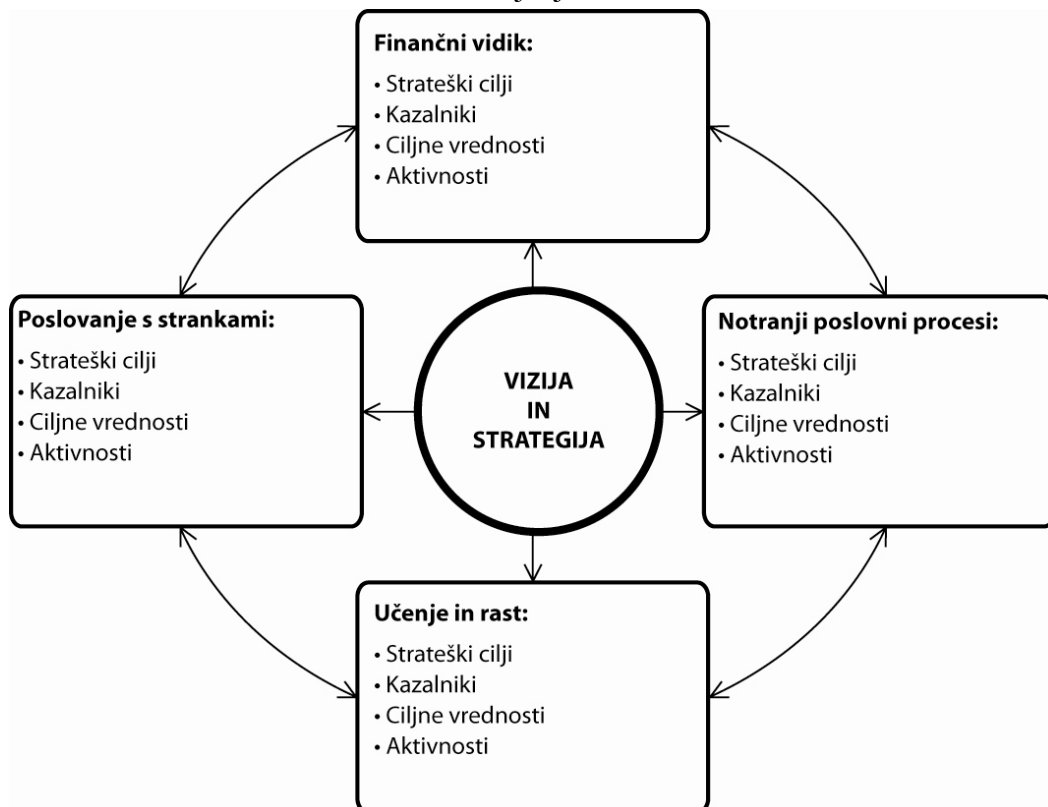
Kazalniki so merila, s katerimi presojava uspešnost. Prikazujejo nam razvoj poslovanja v primerjavi s postavljenimi cilji. Izbrati moramo takšne kazalnike, ki bodo najboljše sporočali strategijo podjetja. Niven (2002, str. 146–147) govori o naslednjih kriterijih:

- povezanosti s strategijo,
- številčni vrednosti,
- dosegljivosti,
- enostavnosti in
- koristnosti.

1.3.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sistem merjenja uspešnosti

Uravnoteženi sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo neke organizacije v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in managementa. Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja managerjem inštrumente, ki jih potrebujejo za usmerjanje proti konkurenčnemu uspehu v prihodnosti. Uspešnost organizacije meri s štirih uravnoteženih vidikov: 1.) finančnega vidika, 2.) vidika poslovanja s stankami, 3.) vidika notranjih poslovnih procesov ter 4.) vidika učenja in rasti. Podjetjem omogoča spremljanje finančnih rezultatov ob hkratnem spremljanju napredka pri povečanju zmogljivosti in pridobivanju neopredmetenih sredstev, ki jih potrebujejo za prihodnjo rast (Kaplan & Norton, 2000, str. 14). Na sliki 1 je prikazano, kako uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti pretvori vizijo in strategijo v cilje in kazalnike, ki so razdeljeni na štiri vidike.

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 21.

Uravnotežen sistem kazalnikov je edinstven v svoji usmerjenosti k merjenju in iskanju povezav med vzroki in posledicami. To so vzročno-posledična razmerja, ki morajo povezovati vse štiri vidike. Strategija podjetja je zbirka predpostavk o vzrokih in posledicah (Kaplan & Norton, 2000, str. 168).

1.3.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot managerski sistem spremljanja poslovanja

Odgovorni za sprejemanje odločitev se morajo zavedati finančnih posledic svojih odločitev in ukrepov. Vodstveni delavci pa morajo poznati gibal dolgoročnega finančnega uspeha. Cilji in kazalniki uspešnosti v uravnoteženem sistemu kazalnikov so več kot le naključna zbirka finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti. Ti izhajajo iz procesa »od zgoraj navzdol«, ki ga vodita poslanstvo in strategija poslovne enote. Uravnoteženi sistem kazalnikov bi moral poslanstvo in strategijo poslovne enote pretvoriti v oprijemljive cilje in kazalnike. Kazalniki predstavljajo uravnoteženost med zunanjimi kazalniki za delničarje in stranke ter notranjimi kazalniki ključnih poslovnih procesov, inovacij ter učenja in rasti. Uravnoteženi so med kazalniki rezultatov – posledic preteklega dela – in kazalniki, ki spodbujajo prihodnje

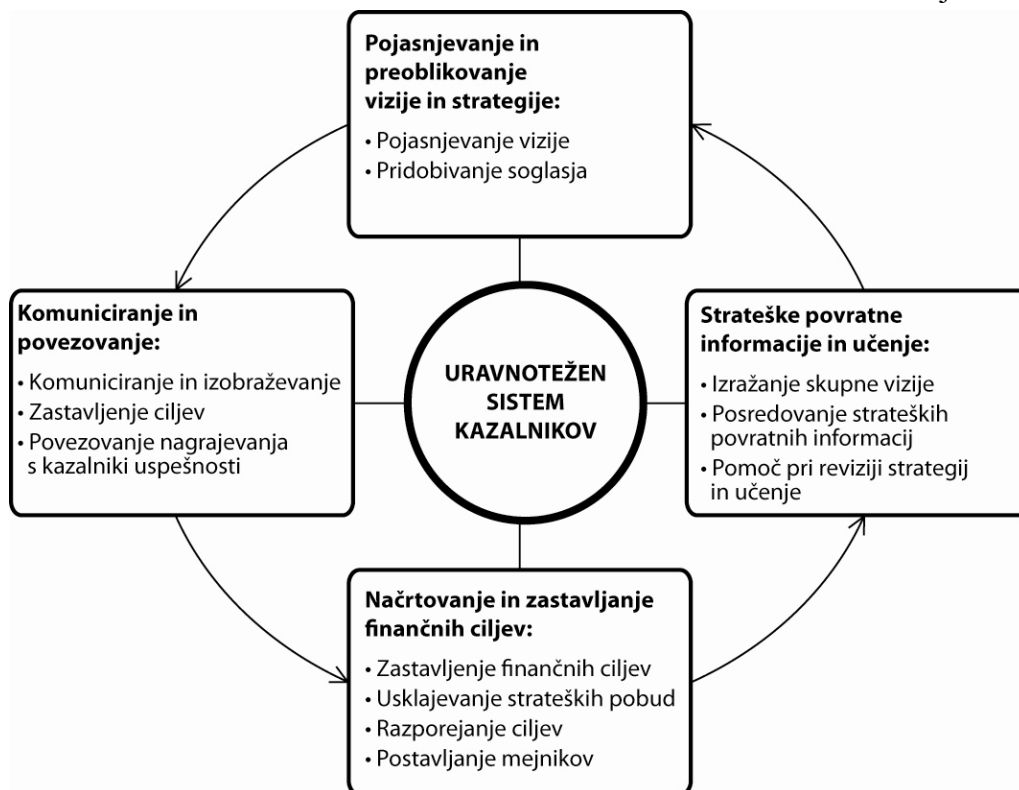
poslovanje. Sistem pa je uravnotežen med objektivnimi, lahko določljivimi kazalniki rezultatov ter subjektivnimi gibalni njihove uspešnosti (Kaplan & Norton, 2000, str. 21–22).

Uravnoteženi sistem kazalnikov je več kot taktičen ali operativen sistem merjenja. Inovativna podjetja ga uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno spremljanje izvajanja svoje strategije. Področja, ki so merjena v sistemu, uporabljajo za izvajanje ključnih managerskih procesov (Kaplan & Norton, 2000, str. 22):

- pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije,
- posredovanje in povezavo strateških ciljev in kazalnikov,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud,
- učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Slika 2 nam prikazuje proces strateškega učenja, ki se začne s pojasnitvijo skupne vizije, za katero si prizadeva celotno podjetje. Kazalniki pomagajo prevesti kompleksne in pogosto zamegljene koncepte v določnejšo obliko, s katero se lahko doseže soglasje znotraj vodstva. Proces posredovanja in usklajevanja spodbudi vse posameznike k ukrepom, usmerjenim v organizacijske cilje. Pojasnjevanje vzročno-posledičnih povezav olajšuje pojasnjevanje in omogoča posameznikom, da najdejo svoj položaj in vlogo pri doseganju zastavljenih ciljev (Coulson, 1992, str. 81).

Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 24.

1.3.4 Vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov

Uravnoveženi sistem kazalnikov zagotavlja vodstvenim delavcem obsežen okvir, ki pretvarja vizijo in strategijo podjetja v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja. Številna podjetja so za posredovanje temeljnih vrednot in prepričanj vsem zaposlenim uvedla poslanstva. Poslanstvo obravnava temeljna prepričanja ter opredeli ciljne trge in osnovne izdelke. Uravnoveženi sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo v cilje in kazalnike, razvrščene v štiri vidike: finančni, poslovanje s strankami, notranji poslovni proces ter učenje in rast (Kaplan & Norton, 2000, str. 36).

- ***Finančni vidik***

Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Finančni cilji so po navadi povezani z donosnostjo, na primer s prihodki iz poslovanja, dobičkonosnostjo poslovnih sredstev ali, zadnje čase, ekonomsko dodano vrednostjo. Alternativni finančni cilji so lahko hitra rast prodaje ali ustvarjanje denarnih tokov (Kaplan & Norton, 2000, str. 37). Weber in Männel (2000, str. 8) pravita, da finančni kazalniki tukaj igrajo dvojno vlogo: na eni strani definirajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije, po drugi strani pa nastopajo v vlogi končnih ciljev kazalnikov z ostalih vidikov.

- ***Vidik poslovanja s strankami***

Znotraj vidika poslovanja s strankami pri uravnoveženemu sistemu kazalnikov managerji opredelijo segmente strank in tržne segmente, na katerih bo poslovna enota tekmovala, ter kazalnike uspešnosti poslovne enote na teh ciljnih segmentih. Med osnovne kazalnike rezultatov sodijo zadovoljstvo strank, ohranjanje strank, pridobivanje novih strank, donosnost strank ter tržni delež in delež strank na ciljnih segmentih. Gibala temeljnih rezultatov na področju strank, ki so specifična za posamezen segment, predstavljajo tiste dejavnike, ki so ključnega pomena pri odločitvi, ali bodo stranke zamenjale dobavitelja ali mu ostale zveste. Vidik poslovanja s strankami omogoča managerjem v poslovnih enotah izoblikovanje strategije s poudarkom na strankah na trgu, ki bo prinesla boljše prihodnje finančne donose (Kaplan & Norton, 2000, str. 38).

Friedag in Schmidt (1999, str. 113) govorita, da se v vidiku poslovanja s strankami prepletajo splošni kazalniki z zamikom, kot so npr. zadovoljstvo, pridobivanje, ohranjanje in zvestoba odjemalcev, tržni delež ter dobičkonosnost. Ti se morajo dopolnjevati z gibalni uspešnosti, kot so kakovost izdelkov, dobavni rok, cene, celovitost ponudbe, kakovost in trajanje odnosov z odjemalci, ugled blagovnih znamk itd.

- ***Vidik notranjih poslovnih procesov***

Znotraj vidika notranjih poslovnih procesov vodstva opredelijo ključne notranje procese, po katerih se mora organizacija odlikovati. Ti procesi poslovni enoti omogočajo (Kaplan & Norton, 2000, str. 38):

- zagotavljanje ponudb, ki bodo pritegnile in obdržale stranke na ciljnih tržnih segmentih;
- izpolnitev pričakovanj delničarjev glede odličnih finančnih donosov.

Kazalniki notranjih poslovnih procesov so usmerjeni na notranje procese, ki bodo najbolj vplivali na zadovoljstvo stranke in doseg finančnih ciljev organizacije. Pristop uravnoteženega sistema kazalnikov se od tradicionalnega pristopa razlikuje v dveh stvareh. Prva razlika je v tem, da namesto spremljanja in izboljševanja procesov opredeli popolnoma nov proces. Druga razlika pa je v vključitvi inovativnih procesov v vidik notranjih poslovnih procesov (Kaplan & Norton, 2000, str. 38).

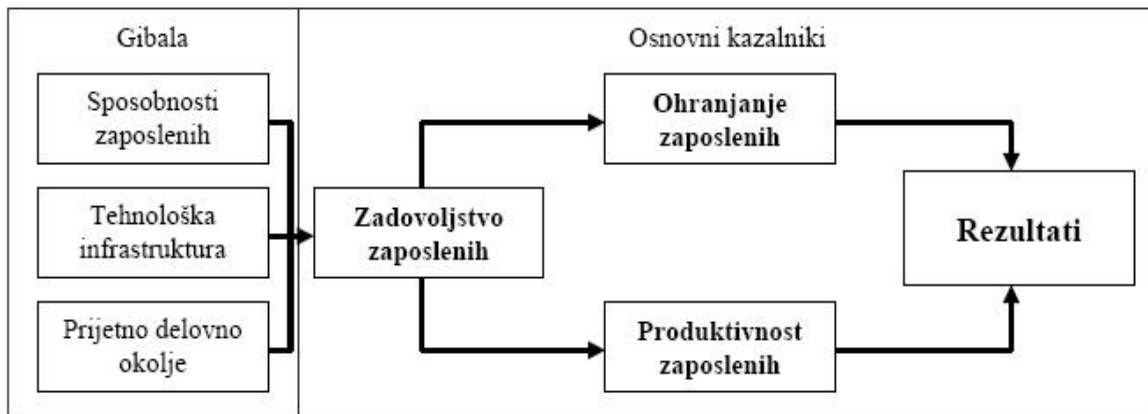
- ***Vidik učenja in rasti***

Četrti vidik uravnoteženega sistema kazalnikov, učenje in rast, opredeli infrastrukturo, ki jo mora organizacija zgraditi za ustvarjanje dolgoročne rasti in izboljšav. Učenje in rast v organizaciji izhajata iz treh glavnih virov: ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov. Vidiki financ, poslovanja s strankami ter notranjih poslovnih procesov v uravnoteženem sistemu kazalnikov po navadi razkrijejo velik razkorak med trenutnimi zmožnostnimi ljudi, sistemov in postopkov ter tem, kar je potrebno za doseganje skokovite uspešnosti poslovanja. Za premostitev tega razkoraka bodo morala podjetja vlagati v dodatno usposabljanje zaposlenih, izboljšanje informacijske tehnologije in sistemov ter uskladitev postopkov in poteka dela v organizaciji. Ti cilji so izraženi v vidiku učenja in rasti (Kaplan & Norton, 2000, str. 40).

V večini organizacij določijo cilje glede učinka zaposlenih na podlagi treh kazalnikov dosežkov (kar je razvidno s slike 6). Tri ključne kazalnike dosežkov nadomestijo z vzroki za dosežke, ki so značilni za posamezno situacijo. Trije ključni kazalniki uspešnosti so (Kaplan & Norton, 2000, str. 138):

- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih v organizaciji,
- produktivnost zaposlenih.

Slika 3: Ogradje za merjenje učenja in rasti



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 138.

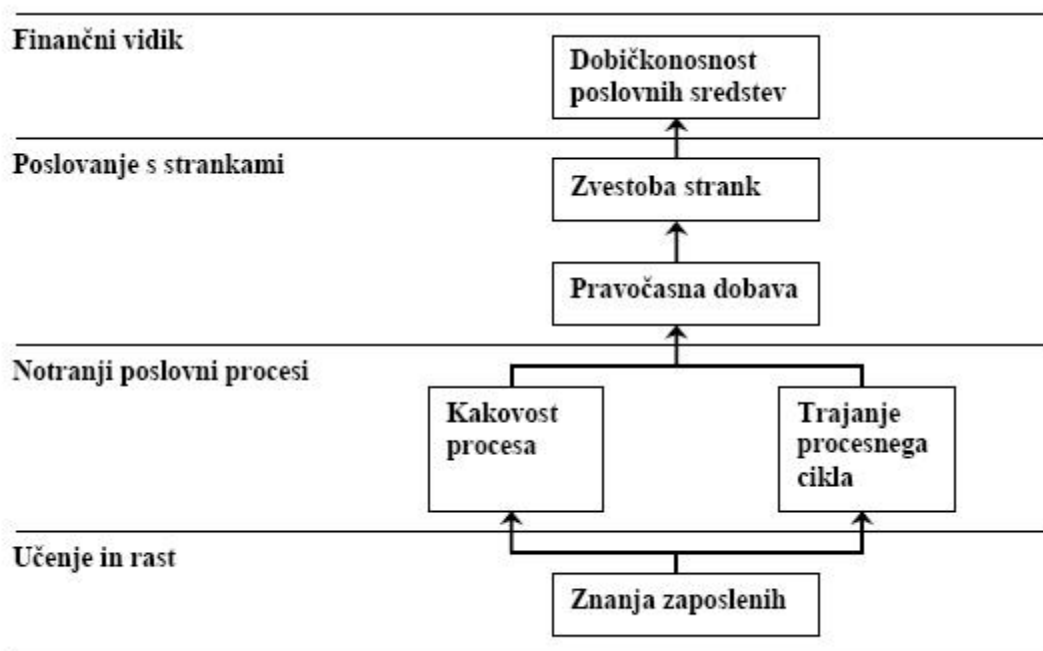
1.3.5 Povezovanje uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo podjetja

Namen vsakega sistema merjenja uspešnosti mora biti motiviranje managerjev in zaposlenih za uspešno izvajanje strategije poslovne enote. Uspešen uravnotežen sistem kazalnikov je tisti, ki posreduje strategijo prek finančnih in nefinančnih kazalnikov. Zato je pomembno oblikovati sistem kazalnikov, ki izraža strategijo poslovne enote. Sistem kazalnikov opisuje vizijo prihodnosti celotne organizacije, ki ustvarja skupno razumevanje. S sistemom kazalnikov se oblikuje holističen model strategije, tako da lahko vsi zaposleni vidijo, kako lahko prispevajo k uspehu organizacije. Brez takšnega povezovanja posamezniki in oddelki sicer težijo k čim večji uspešnosti, toda ne prispevajo k doseganju strateških ciljev. Prav tako se sistem kazalnikov osredotoča na spremembe. Če opredelimo pravilne cilje in kazalnike, bomo načrt verjetno uspešno izpeljali. V nasprotnem primeru so bile investicije in spodbude zaman (Kaplan & Norton, 2000, str. 157).

Obstajajo metode, ki organizaciji omogočajo, da uravnoteženi sistem kazalnikov povežejo s strategijo: vzročno-posledična razmerja, gibala uspešnosti in povezovanje finančnih kazalnikov. Strategija je zbirka hipotez o vzrokih in posledicah. Sistem merjenja bi moral izrecno opredeliti razmerja (hipoteze) med cilji (in kazalniki) različnih vidikov, tako da bi jih bilo mogoče potrditi in oceniti. Sistem kazalnikov mora izražati strategijo poslovne enote preko zaporedja vzrokov in posledic. Tako morajo biti v merilnem sistemu jasna razmerja (hipoteze) med cilji (in kazalniki) različnih vidikov, da jih lahko v podjetjih ustrezno uporabljajo in potrdijo (Kaplan & Norton, 2000, str. 41).

Primer medsebojno povezanih kazalnikov je prikazan na sliki 3.

Slika 4: Vzročno-posledična razmerja



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 42.

Gibala uspešnosti poslovanja izražajo posebnosti strategije posamezne poslovne enote. Dober uravnotežen sistem kazalnikov mora vsebovati splet kazalnikov rezultatov in gibal poslovanja. Kazalniki doseženih rezultatov ne morejo posredovati informacije, kako je treba doseči rezultate, brez gibal poslovanja (Kaplan & Norton, 2000, str. 159).

Uravnoteženi sistem kazalnikov mora temeljiti na finančnih rezultatih, kot sta dobičkonosnost poslovnih sredstev ali ekonomska dodana vrednost. Vzročne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov uravnoteženega sistema, morajo biti povezane s finančnimi cilji (Kaplan & Norton, 2000, str. 160).

1.3.6 Strateški (kadrovski) diagram

Pripomoček za izgradnjo strateško relevantnega uravnoteženega sistema kazalnikov je strateški diagram, ki je s tem tudi osnova za hitro in učinkovito uresničevanje strategije. Opredeljen je kot logičen ustroj, s katerim se prek določanja odnosov med delničarji, strankami, notranjimi procesi in sposobnostmi zaposlenih definira strategija določenega podjetja (Kaplan & Norton, 2001, str. 80).

Strateški diagram prikazuje hipoteze strategije, saj z množico vzročno-posledičnih razmerij opisuje proces preoblikovanja neoprijemljivih sredstev v oprijemljive finančne rezultate in rezultate poslovanja s strankami (Kaplan & Norton, 2001, str. 82). S tem vodilnim ponuja okvir za opisovanje in spremljanje strategije v na znanju temelječi družbi ter omogoča vsem

zaposlenim v podjetju, da vidijo in razumejo svoje strategije na povezan, enoten in sistematičen način (Kaplan & Norton, 2001, str. 83).

Razvoj strateškega diagrama se začne s finančno strategijo rasti, dobičkonosnosti in vrednosti za delničarje, kjer podjetja za svoje glavne finančne cilje praviloma upoštevajo dve osnovni strategiji, ki vodita v finančno uspešnost poslovanja. Strategija rasti prihodkov raziskuje možnosti za povečanje prihodkov skozi razvoj novih prihodkov in prek povečanja dobičkonosnosti obstoječih strank. Na drugi strani je strategija produktivnosti usmerjena na znižanje stroškov in povečanje učinkovitosti v podjetju (Kaplan & Norton, 2001, str. 96).

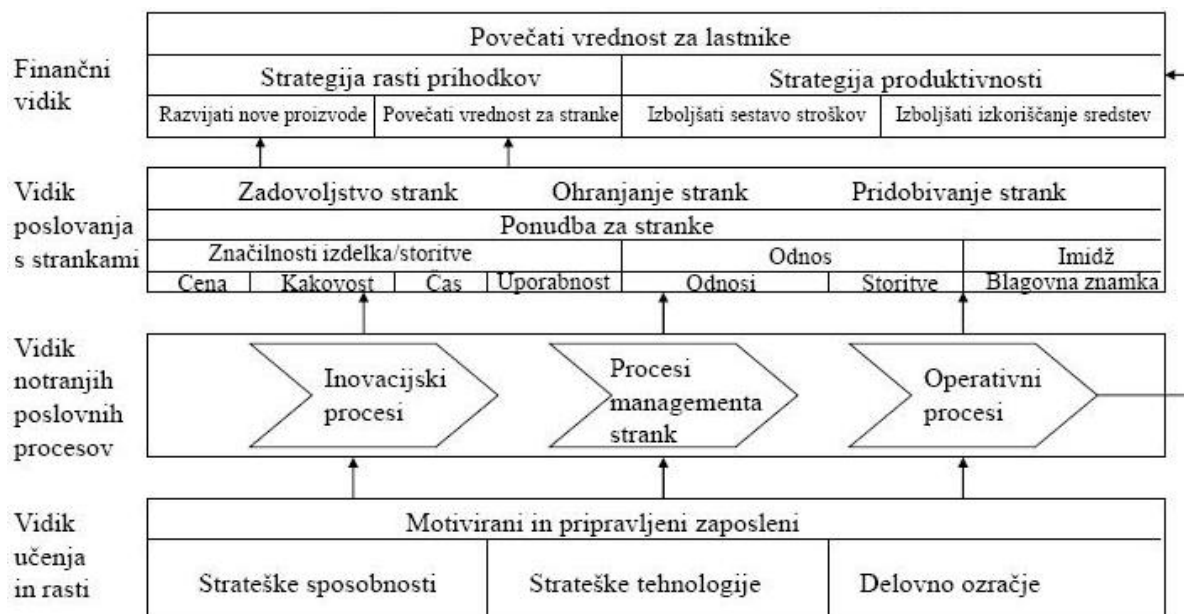
Naslednji korak razvoja strateškega diagrama, vidik poslovanja s strankami, vodi k finančnemu cilju rasti prihodkov. Ponudba, ki zajema izdelek, ceno, storitev, odnos in imidž, je bistvo vsake poslovne strategije, saj določa ciljne tržne segmente in način razlikovanja podjetja od tekmecev v teh segmentih. Ta korak v razvoju prisili vodstveno ekipo, da si razjasni razumevanje svojih strank, in je tako najpomembnejši del pri oblikovanju strateškega diagrama in uravnoteženega sistema kazalnikov (Kaplan & Norton, 2001, str. 98).

Vendar določiti želene rezultate ni dovolj, temveč mora strategija tudi opisati, kako le-te sploh doseči. Bistvo strategije so namreč dejavnosti podjetja, ki jih najdemo v notranjih poslovnih procesih, ki sestavljajo verigo vrednosti podjetja, ki jo lahko razčlenimo na štiri skupine poslovnih procesov: procese inovacij, proces managementa strank, operativne procese in procese zakonske ureditve in okolja (Kaplan & Norton, 2001, str. 102).

Zadnji korak gradnje strateškega diagrama predstavlja vidik učenja in rasti, ki se nanaša na neoprijemljiva sredstva, s katerimi podjetje zagotovi kakovostnejše izvajanje dejavnosti znotraj podjetja in uspešno izgradnjo in razvijanje odnosov s strankami. Strategije učenja in rasti pravzaprav pomenijo začetek katerekoli pomembne trajne spremembe v podjetju. Po Kaplanu in Nortonu (2001, str. 104) je vidik sestavljen iz treh osnovnih kategorij:

- strateške sposobnosti, veščine in znanja, ki jih delovna sila potrebuje za podpiranje strategije;
- strateške tehnologije, informacijskih sistemov, baz podatkov, orodij in omrežij, potrebnih za podpiranje strategije;
- delovnega ozračja oz. sprememb v mišljenju, ki so nujne za spodbujanje, usklajevanje in pooblašanje delovne sile.

Slika 5: Strateški diagram



Vir: Sagadin-strategija.si

Strateški kadrovski diagram je strateški diagram, osredotočen predvsem na kadrovsko funkcijo. Je orodje s preprosto logiko: podjetje bo z vlaganjem v zaposlene vplivalo na potek notranjih procesov, predvsem na kakovost izdelave produktov ter trajanje proizvodnega cikla. Tako bodo izdelki pravočasno dobavljeni kupcem, kar bo povečalo zvestobo strank, ki se bodo vedno znova vračale v podjetje, kar bo pozitivno vplivalo na dobičkonosnost (Lesjak, 2003, str. 64).

Strateški kadrovski diagram se usmerja predvsem na to, da zaposleni razumejo poslovno strategijo in kako jo uresničujejo pri svojih delovnih aktivnostih. Zaposleni morajo vedeti, kako prispevajo podjetju in kaj morajo početi, da se strategija uresniči oz. da peljejo podjetje po pravi poti do uresničitve ne samo poslovne strategije, ampak tudi svojih lastnih ciljev (Aughton, 2005).

2 PRIPRAVA STRATEŠKEGA KADROVSKEGA DIAGRAMA ZA PODJETJE PETROL BH OIL COMPANY, D. O. O.

2.1 Predstavitev podjetja Petrol BH Oil Company, d. o. o.

Družba Petrol BH Oil Company, d. o. o., Sarajevo, je bila ustanovljena v začetku leta 1999. Družba je v 100-odstotni lasti družbe Petrol, d. d., Ljubljana. Njeni glavni dejavnosti sta veleprodaja in maloprodaja tekočih in plinskih goriv ter sorodnih proizvodov.

Vse od ustanovitve dalje družba Petrol BH Oil Company, d. o. o., posluje v izjemno nepredvidljivem okolju. Ne glede na to se je že po dveh letih poslovanja uvrstila med prve tri največje oskrbovalce naftnega trga, hkrati pa se družba ponaša tudi s slovesom zanesljivega in kakovostnega dobavitelja.

V letu 2008 je družba v maloprodaji in veleprodaji prodala 134.191 ton proizvodov iz nafte in tako 89-odstotno realizirala plan. Družba je v istem obdobju ustvarila 135,9 mio EUR prihodkov od prodaje nafte in proizvodov iz nafte, 3,6 mio EUR prihodkov od prodaje dopolnilnega asortimenta in ostalega trgovskega blaga ter realizirala za 318 tisoč EUR prihodkov od prodaje storitev. Družba je v letu 2008 tako skupaj ustvarila 139,8 mio EUR čistih prihodkov od prodaje, kar pomeni 97-odstotno uresničenje plana. Čisti poslovni izid družbe je v letu 2008 znašal 161,2 tisoč EUR, s čimer je družba dosegla 23-odstotno uresničenje plana. Slabši poslovni izid od načrtovanega je posledica nižje količinske prodaje od planirane, višjih stroškov in višjih finančnih odhodkov. Družba Petrol BH Oil Company, d. o. o., Sarajevo, je imela konec leta 2008 41 bencinskih servisov. Kapital družbe je 31. decembra 2008 znašal 40,8 mio EUR (Petrol.si, 2010).

Pod direktorja podjetja spadajo njegov namestnik, sektor prodaje, oddelek za finance in računovodstvo ter služba investicij. Gonilo podjetja je prodaja, ki je sestavljena iz veleprodaje (VP) in maloprodaje (MP). V okviru službe veleprodaje deluje oddelek nabave naftnih derivatov in oddelek kartičnega poslovanja z Magna kartico. Torej imajo v službi VP dva oddelka, oba pa vodi vodja VP, ki je neposredno odgovoren direktorju podjetja. Znotraj VP imajo pozicije samostojnega komercialista, referenta in kurirja. Pri obeh oddelkih je enako, le da je oddelek nabave naftnih derivatov bolj razvit kot oddelek Magna. V službi maloprodaje imajo tri oddelke: oddelek nabave in prodaje nerezervoarske robe (DAS ali dodatnega asortimana, to je prodaje goriv na bencinskih servisih: hrane, tobaka, avtodelov in telefonskih kartic), oddelek inštruktorske službe, to so terenski delavci, ki pomagajo prodajalcem in poslovojem na bencinskih servisih pri realizaciji plana prodaje goriv na bencinskih servisih in nerezervoarskega blaga (DAS-a), ter oddelek bencinskega servisa, bencinskih črpalk, znotraj katerega se sklepajo pogodbe, kadruje in skrbi za delo. Vsak bencinski servis ima svojega poslovojo, pomočnika in prodajalce. Za poslovanje posameznega bencinskega servisa je odgovoren poslovojo, njega nadzira vodja oddelka bencinskega servisa, njega vodja službe MP, vse pa direktor.

Računovodstvo in finance so organizirani v okviru oddelka in ne v okviru sektorja kot prodaje, ker niso pomemben del poslovanja podjetja in bi jih lahko najemali tudi od zunaj. Oddelek ima svojega vodjo, znotraj oddelka pa so zaposleni knjigovodje ter samostojni referenti. Vodja računovodstva in financ je odgovoren direktorju podjetja.

Pod ingerenco direktorja spada še oddelek investicij, ki je strokovno podrejen investicijskemu oddelku v Ljubljani, poslovno pa direktorju družbe.

Direktor tedensko sklicuje kolegije, ki se ga udeležujejo: njegov namestnik, vodja oddelka VP, vodja oddelka MP in vodja oddelka računovodstva in financ. Za vsak kolegij se vnaprej pošlje dnevni red, na kolegiju pa se pregleda realizacija dogovorov s prejšnjega kolegija, potem pa se obravnavajo točke z dnevnega reda. Direktor po sestanku zapiše zapisnik in ga pošlje vsem prisotnim v pregled in verifikacijo; če ni pripomb, se ga sprejme kot delovno obvezo. Z oddelkom investicij se dogovarjajo posebej, na ločenih sestankih.

Podjetje najema odvetniško pisarno za potrebe tožb in tekoče problematike (predpisi itd).

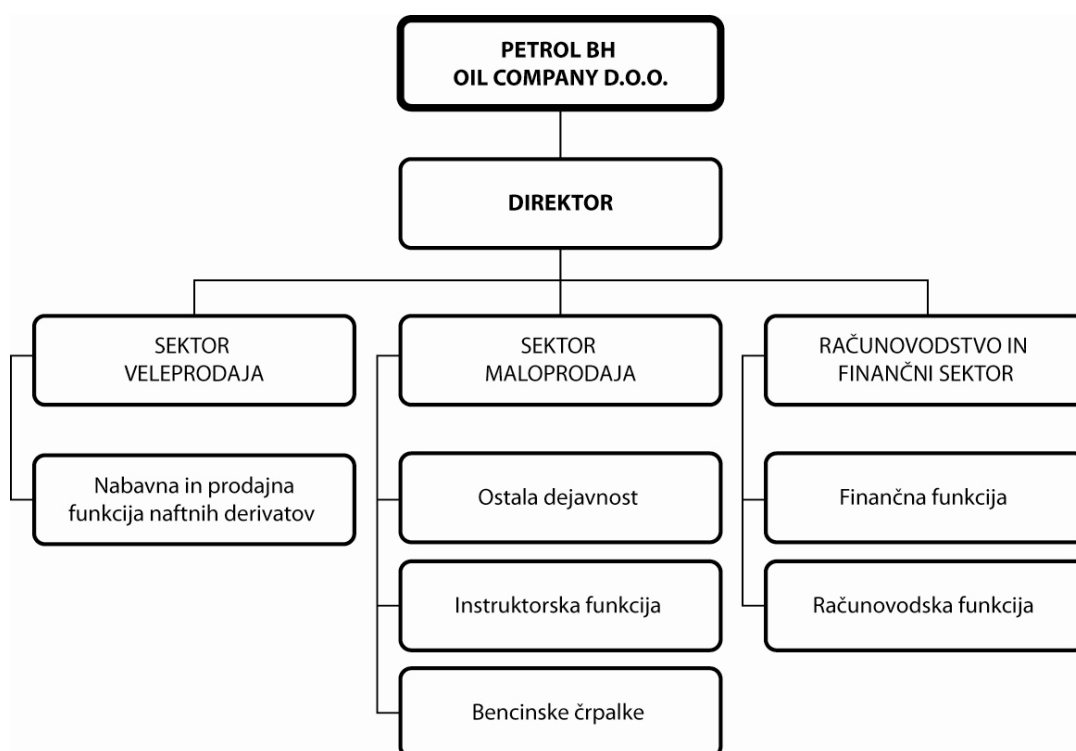
Vsaj enkrat mesečno, običajno na začetku meseca, direktor skliče sestanek, na katerem pokaže in obrazloži poslovanje prejšnjega meseca. To je potrebno zaradi komunikacije z zaposlenimi. S tem zaposleni dobijo informacije iz prve roke in imajo obenem možnost komunikacije po vertikali navzgor.

MP kvartalno sklicuje sestanek vseh poslovodij, kjer direktor podjetja predstavi kvartalne rezultate poslovanja, vodja MP pa konkretne rešitve problemov poslovanja posameznih bencinskih servisov. Po potrebi vodja MP sklicuje sestanke na bencinskih servisih po posameznih lokacijah in mestih v BiH, kjer se obdeluje specifika in problematika posameznega bencinskega servisa ali okolja.

Za dnevni stik z bencinskimi servisi skrbijo inštruktorji na terenu, ki redno obiskujejo posamezne bencinske servise v BiH. Eden skrbi za bencinske servise v Republiki srbski, drugi pa za bencinske servise v Federaciji. Na terenu so še tehnični inštruktor, ki skrbi za odpravo tehničnih problemov in vodja oddelka investicij, ki rešuje investicijsko problematiko na posameznem bencinskem servisu.

Za nerezervoarsko blago ali DAS skrbi še en inštruktor na terenu, ki komunicira neposredno s poslovodji in prodajalci. Razlaga, kako postaviti blago na police, t. i. category management, saj se s posameznim dobaviteljem dogovarja, kje na polici bo stalo določeno blago, saj se vsaka polica trži na letnem nivoju. Vsak prodajalec blaga plača za pozicijo police, več kot da zanjo, boljše pozicijo na bencinskem servisu dobi, saj se dobro prodaja samo impulzno blago, torej voda in cigarete, po katere skoči v prodajalno kupec goriv, ko plača gorivo. Tu je priložnost, da mu prodajalec ponudi še kaj drugega. V BiH namreč še vedno velja zakon, da si kupec ne sme sam natočiti goriva.

Slika 6: Organigram podjetja Petrol BH Oil Company, d. o. o.



Vir: Letno poročilo podjetja Petrol BH Oil Company, d. o. o., leto 2008.

2.2 Priprava strateškega kadrovskega diagrama za podjetje

Moje delo v diplomski nalogi bo vpeljati strateški kadrovski diagram v podjetje Petrol BH Oil Company, d. o. o. Strateški kadrovski diagram bom pripravil po principu od spodaj navzgor (ang. bottom-up approach). Se pravi, da bom skozi spremembe v vidiku učenja in rasti posledično prikazal tudi spremembe v vseh ostalih vidikih. Osredotočil se bom predvsem na kadrovsko funkcijo ter poskušal prikazati, kako spremembe v okviru kadrovske funkcije vplivajo na uspešnost celotnega podjetja.

Strateški kadrovski diagram ima dve plati; na eni strani je minimiziranje stroškov kadrovanja, na drugi strani pa povečevanje človeškega kapitala. Pri minimiziranju stroškov kadrovanja se bom osredotočil na optimizacijo stroškov oz. kateri stroški so trenutno sploh potrebni oz. v kaj je nujno potrebno investirati, da bodo končni stroški manjši od končnih denarnih koristi. Pri povečevanju človeškega kapitala se bom osredotočil na to, kako do še več koristi.

Strateški kadrovski diagram bo temeljil na tem, kako se neopredmetena sredstva lahko preoblikujejo v opredmetena (dobiček oz. dodana vrednost). Razlog temu je vzročno-posledična povezanost med kazalniki. Investicije v neopredmetena sredstva preko vzročno-posledične povezanosti pripeljejo do rezultata, izraženega v denarju ali dodani vrednosti.

2.2.1 Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti je pri proučevanju kadrovske funkcije najpomembnejši. Preko njega se bodo videle posledice za celotno podjetje. Kot prvo se bom osredotočil na področje, ki povečuje človeški kapital, in nato na področje, ki minimizira stroške kadrovanja.

Kazalniki, ki jih bom vpeljal v podjetje, da bi povečali človeški kapital, so:

- ohranjanje dobrih zaposlenih v podjetju,
- fluktuacija kadrov,
- zadovoljstvo zaposlenih ter
- delež zaposlenih, vključenih v izobraževanje in usposabljanje.

Kazalniki, ki bodo pri vidiku učenja in rasti vplivali predvsem na minimiziranje stroškov kadrovske funkcije, pa so:

- investicije v razvoj vodstvenih kadrov,
- kultura odprte komunikacije,
- organizacijska strategija in
- odstotek odsotnosti z dela zaradi bolezni ali poškodb.

Spodaj navajam argumente za spremljanje teh kazalnikov. Ti kazalniki bodo skozi proces od spodaj navzgor preoblikovali neopredmetena sredstva v opredmetena.

Z ohranjanjem dobrih zaposlenih v podjetju skušajo doseči cilj, da v podjetju zadržijo tiste zaposlene, za katere v organizaciji obstaja dolgoročen interes. Bistvo tega kazalnika je, da v organizaciji dolgoročno vlagajo v svoje zaposlene, kar pomeni, da vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital organizacije. Zvesti zaposleni, ki v organizaciji ostajajo dolgoročno, ohranjajo vrednote organizacije, poznavanje procesov organizacije in, upamo, rahločutnost za potrebe strank.

Da dobri zaposleni ostanejo v podjetju, je potrebno kar nekaj truda. Treba jim je ponuditi dobro delovno okolje, dobro plačo in osebnostno rast. Ne nazadnje so odhodi dobrih zaposlenih velik strošek za podjetje ne samo zaradi odhoda samega, temveč tudi zaradi stroškov uvajanja novega zaposlenega na tem delovnem mestu.

Podjetje Petrol BH Oil Company, d. o. o., dejansko nima velikega problema z ohranjanjem dobrih zaposlenih. Zaposlene, ki dobro delajo, tudi dobro nagradijo. To naredijo z zvišanjem plač ali s praktičnimi nagradami ali s podaljševanjem plačanega dopusta.

Velika *fluktuacija kadrov* zagotovo ni priporočljiva za podjetje, saj je običajno povezana z velikimi stroški. Vsakič, ko zaposleni odide iz podjetja, pusti za sabo pristoje delovno mesto, ki ga je potrebno zapolniti (izjema je, če gre podjetju slabo oz. spreminja strategijo in odpušča).

Najbolj priporočljivo je, da se mesto zapolni z nekom, ki že dela v podjetju in si zasluži napredovanje. Tu seveda nastane nov problem: zapolnitev njegovega mesta. Če se podjetje odloči za zapolnitev mesta od zunaj, bo to prineslo kar nekaj stroškov in časa; zbiranje prijav, intervjuji s potencialnimi kandidati, uvajanje novega zaposlenega itd.

Podjetje Petrol BH Oil Company, d. o. o., pri ohranjanju dobrih zaposlenih očitno dela dobro. Problem nastane pri odpuščanju slabih, saj so le-ti vezani s pogodbo in jih je težje odpustiti. Zato mislim, da bi bilo bolje, če bi se podjetje še bolj usmerilo k izboljšanju njihovega dela in jih skušalo bolj motivirati. Žal pa spet nastane problem, povezan s stroški. Zato je potrebno dobro premisliti, kateri stroški so manjši: ali odpustitev in s tem zaposlitev novega zaposlenega ali pa investicija v sedanjega zaposlenega.

Cilj *zadovoljstva zaposlenih* upošteva dejstvo, da sta morala in splošno zadovoljstvo z delom izredno pomembna za organizacijo. Zadovoljstvo zaposlenih je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev (Kaplan, Norton, 2000, str. 139). Kazalnik zadovoljstva zaposlenih najlažje izmerimo s pomočjo anketiranja zaposlenih. Zaposleni tako izrazijo svoje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo.

Tabela 1: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Petrol BH Oil Company, d. o. o., v letih 2008 in 2009

	2008	2009
Zadovoljstvo	3,68	3,81

Vir: Letno poročilo podjetja Petrol BH Oil Company, d. o. o., leto 2008 ter 2009.

Iz tabele 1 je razvidno, da so v podjetju Petrol BH Oil Company, d. o. o., zaposleni zadovoljni. Opaziti pa je tudi trend naraščanja zadovoljstva. To je odraz dobrih odnosov v podjetju, možnosti izobraževanja, napredovanja, splošnega počutja.

Pa vendar ta številka še vedno ni najboljša, kajti v podjetju je veliko manj sposobnih, ki pa so manj zadovoljni z delom in posledično s plačo. Da bi se to izboljšalo, je potrebno spet premisliti, ali se spleča vlagati v zaposlene ali pa jih preprosto zamenjati.

Kazalnik *deleža zaposlenih, vključenih v izobraževanje in usposabljanje*, nam pokaže, koliko podjetje vlaga v razvoj svojih zaposlenih. Posledično lahko ta kazalnik povežemo z zadovoljstvom zaposlenih in pripadnostjo podjetju.

Podjetje Petrol BH Oil Company, d. o. o., vsako leto za vse svoje zaposlene na bencinskih servisih organizira eno- ali dvotedenske seminarje s področja prodaje. Prav tako se mesečno izvajajo izobraževanja na posameznem bencinskem servisu, in sicer o novih artiklih in specifikih poslovanja.

Investicije v razvoj vodstvenih kadrov so pomembne, saj je učinkovitost posameznega vodstvenega delavca odvisna od njegovega znanja, sposobnosti, veščin in motivacije za delo, pri čemer je zelo pomembna medsebojna usklajenost teh dejavnikov. Z ustreznim sistemom in ustreznimi oblikami razvoja vodstvenih kadrov moramo v vsaki organizaciji za vodstvene funkcije pridobiti in motivirati samo res sposobne in za managerske naloge motivirane kadre (Jereb, 1994, str. 192).

Za zaposlene na upravi se lahko po potrebi izvajajo strokovni seminarji ali pa gredo posamezniki na usposabljanje izven uprave ali v Ljubljano. To velja predvsem za nove zaposlene ali takrat, ko se uvajajo nova orodja.

Kultura odprte komunikacije je pomembna za podjetje. Vodje morajo svojim podrejenim redno in pošteno poročati o načrtovanih spremembah in spremembah v teku, kot so npr. spremembe vodstva, strategije ali ciljev podjetja. Zaposlenim je prav tako potrebno sporočiti, kako bodo morebitne spremembe vplivale na njih ali na njihovo delo.

V primeru pomanjkljive komunikacije se med zaposlenimi pričnejo širiti govorice, kar povzroči strah in paranojo ter poveča fluktuacijo v podjetju. Za fluktuacijo pa vemo, da za sabo povleče veliko stroškov. V podjetjih, kjer vlada odprta komunikacija, so spremembe veliko lažje sprejemljive. Morebitne spremembe zato potekajo manj boleče, če se v odločanje vključi tudi zaposlene. V najslabšem primeru se bodo počutili bolje (Piršič, 2007, str. 66).

V podjetju Petrol v BiH direktor zelo pogosto komunicira z vsemi zaposlenimi. Z zaposlenimi na sedežu podjetja v Sarajevu ima tedenske sestanke, kjer predstavi različne rezultate, se še dodatno pogovarja z njimi ter jih sprašuje o njihovih pogledih. Prav tako redno komunicira z zaposlenimi na raznih bencinskih servisih v BiH, saj direktor dnevno potuje po državi in se sestaja s poslovnimi partnerji kot tudi z zaposlenimi na bencinskih servisih.

Organizacijska strategija sodi med ključne dejavnike uspešnosti podjetja. Nanaša se na opredelitev vizije prihodnjega stanja združbe in poti za doseg tega cilja (Kavčič, 1991, str. 140). Cilji so zaželeni prihodnji rezultati ali izidi ter močno vplivajo na delovanje in vedenje ljudi. In prav zavestno postavljeni cilji posameznika so glavno določilo njegovega vedenja, v tem smislu pa so povezani z motiviranjem posameznika (Rozman, 1996, str. 56).

Da bo strategija uspešna, jo morajo poznati in sprejeti vsi člani organizacije, zato mora vodstvo poznavanje le-te zagotoviti vsem članom. Strategija in cilji ne bodo uspešni, če se ne bodo ujemali z normami in vrednotami v podjetju. Strategija in cilji ter organizacijska kultura morajo torej biti med sabo usklajeni. Prav tako pa mora biti organizacija odprta za spremembe in sposobna obvladati te spremembe. Organizacijska strategija v določenem pomenu pomeni tudi, kako se podjetje prilagaja spremembam.

Direktor podjetja je zelo ažuren, saj ima vedno in kjer koli dostop do interneta ter je vedno dosegljiv na mobilni telefon. Tako je dostopen tudi v primeru, če ga ni v podjetju. Vedno je na voljo ne samo svojim zaposlenim, temveč tudi svojim strankam (predvsem večjim). Nekateri zaposleni imajo dovolj pooblastil in znanja, da se znajo prilagoditi določenim situacijam in jih hitro in uspešno korigirati.

Mogoče bi bilo dobro, da se pooblasti več zaposlenih, treba pa je paziti, saj lahko pride do problema (ne)znanja. V takem primeru je vseeno bolje, če se lahko obrnemo na direktorja podjetja oz. na nekoga, ki zna rešiti problem. Po drugi strani bi bilo morda dobro razviti nove programe, ki bi omogočali reševanje takih postopkov. S tem so seveda povezane nove investicije, zato bi bilo najprej smotno ugotoviti, ali se to izplača.

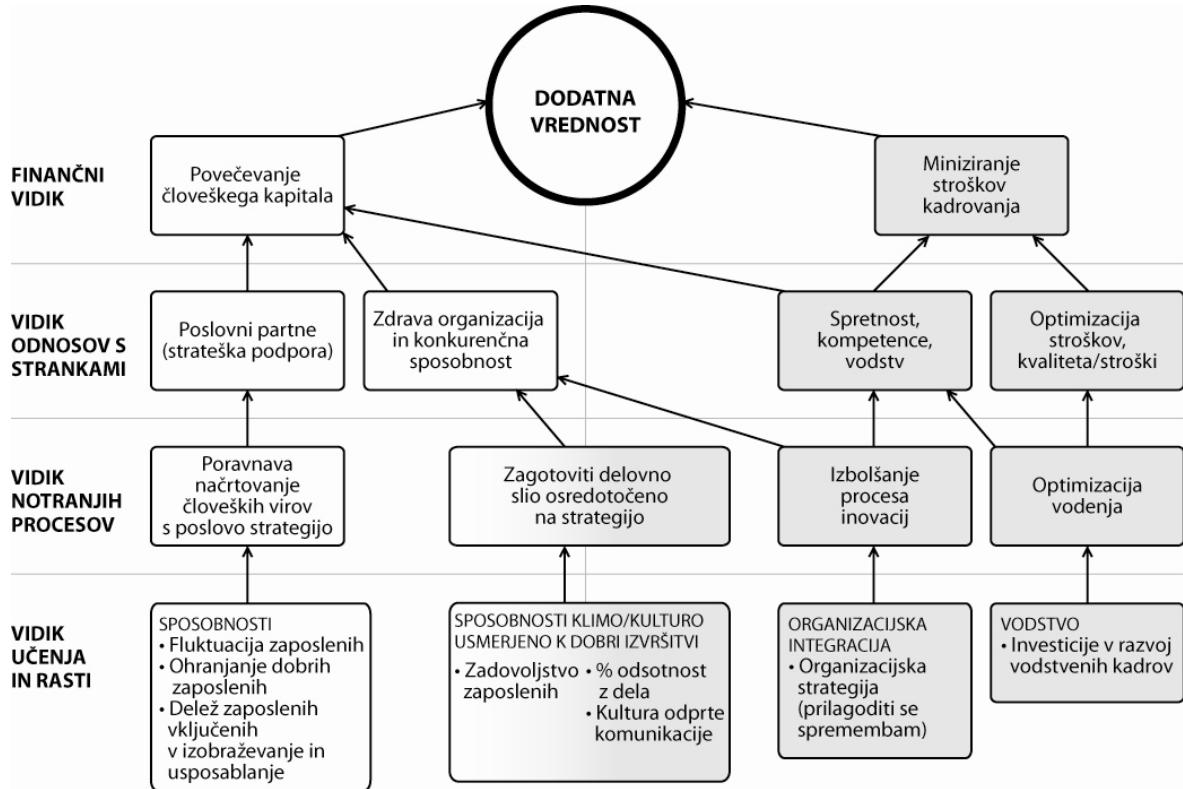
Odstotek odsotnosti z dela zaradi bolezni in poškodb lahko ima za podjetje velik pomen, saj se zaradi prevelike odsotnosti z dela zmanjšuje storilnost podjetja, ne samo skozi zmanjšanje prihodkov, temveč tudi zaradi stroškov, ki jih za sabo potegne odsotnost zaposlenega.

Podjetje mora preventivno ukrepati na področju varnosti pri delu (dela se z naftnimi derivati) in tudi analizirati odsotnosti zaradi bolezni. Ker se bolniška odsotnost načeloma povečuje s starostjo, pri ženskah in tudi z nižjo stopnjo izobraženosti (bolj izobraženi manj izostajajo), je treba pri zaposlovanju novih kadrov dobro poznati demografijo lastnega podjetja.

2.2.2 Povezanost vidika učenja in rasti z ostalimi kazalci na področju človeških virov

Kot sem že omenil, je namen diplomskega dela skozi strateški kadrovski diagram prikazati vpliv vidika učenja in rasti po principu vzročno-posledičnega razmišljanja (Slika 7). S slike je razvidno, da je namen desnega dela povečevanje človeškega kapitala, medtem ko je namen levega dela minimiziranje stroškov kadrovanja.

Slika 7: Strateški kadrovski diagram za podjetje Petrol BH Oil company, d. o. o.



2.2.2.1 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev delničarjev in ciljnih tržnih segmentov. Običajni sistemi merjenja uspešnosti so osredotočeni le na nadziranje in izboljševanje kazalnikov kakovosti, stroškov in trajanja obstoječih poslovnih procesov. V nasprotju s tem pristopom uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča, da zahteve po uspešnosti notranjih procesov izhajajo iz pričakovanj specifičnih zunanjih odjemalcev (Kaplan & Norton, 2000, str. 124).

V primeru podjetja Petrol v BiH so kazalci notranjih poslovnih procesov naslednji:

- poravnava kadrovskega načrtovanja s poslovno strategijo;
- zagotovitev delovne sile, osredotočene na strategijo;
- izboljšanje procesa inovacij ter
- optimizirano vodenje.

S slike 7 lahko razberemo, kako so kazalniki notranjih poslovnih procesov povezani s kazalniki vidika učenja in rasti ter naprej povezani s kazalniki vidika odnosov s strankami.

Poravnava načrtovanja človeških virov s poslovno strategijo je navzdol povezana s sposobnostmi pri vidiku učenja in rasti ter navzgor s poslovnimi partnerji. Podjetje bo

kadrovsko načrtovanje poravnalo le s pomočjo svojih poslovnih partnerjev ter s sposobnostjo dobrih zaposlenih. Le tako bo načrtovanje človeških virov poravnano s poslovno strategijo.

V primeru obravnavanega podjetja bo morale podjetje veliko narediti na področju fluktuacije zaposlenih, ohranjanja dobrih zaposlenih ter deleža zaposlenih, vključenih v izobraževanje in usposabljanje, da se bo lahko na tem nivoju poravnalo s poslovno strategijo. Povrh vsega pa se bo morale prilagajati svojim poslovnim partnerjem.

Zagotovitev delovne sile, osredotočene na strategijo, je navzdol povezana z usposabljanjem klime oz. kulture, usmerjene k dobri izvršitvi, navzgor pa z zdravo organizacijo in konkurenčno sposobnostjo.

Za osredotočenje delovne sile na strategijo je pomembno, da je zadovoljstvo zaposlenih visoko, da ima podjetje nizek odstotek odsotnosti z dela ter da podpira kulturo odprte komunikacije. Tako bo lahko doseglo zdravo organizacijo in konkurenčno sposobnost.

Prav tako je pri zagotavljanju delovne sile, ki je osredotočena na strategijo, pomembno merjenje izboljšanja produktivnosti zaposlenih ter ugotavljanje, koliko zaposlenih izpolnjuje ne samo cilje organizacije, temveč tudi lastne cilje. Samo tako je podjetje na pravi poti do uspeha. Zaposleni, ki uspešno izpolnjujejo zastavljene cilje, so za podjetje dobri. Zato jih je treba znati obdržati ter jih tudi dodatno izobraževati.

Vse močnejša konkurenca na bosanskem trgu zahteva od podjetij *izboljšanje procesa inovacij*. Pri inovaciji gre za nekaj novega; nove proizvode, nove procese, nove prodajne poti, nove pogodbene oblike, nova reklamna gesla itd.

Da je proces inovacij lahko dober, mora biti predhodno dobro postavljena organizacijska integracija in tudi organizacijska strategija. Za dobre inovacije pa na vodstvenih mestih potrebujemo spretne, kompetentne ter visoko izobražene ljudi.

Dober proces inovacij skozi učinkovite naložbe v zaposlene ne le posledično minimizira stroške, temveč lahko tudi poveča vrednost za podjetje, in sicer s povečevanjem človeškega kapitala. To prav tako lahko storijo pametni, sposobni zaposleni s pravilnimi odločitvami pri poslovanju.

Optimizacija vodenja je pomemben vidik notranjih poslovnih procesov, saj dobro vodenje pomeni povečanje vrednosti podjetja. Za podjetje Petrol BH Oil Company, d. o. o., dobra optimizacija vodenja pomeni predvsem dobro upravljanje stroškov in z njimi minimiziranje stroškov kadrovanja. Iz tega sledi dodana vrednost za podjetje, zato je pomembno, da obstajajo investicije v razvoj vodstvenih kadrov.

Podjetje Petrol BH Oil Company, d. o. o., vlaga v svojega direktorja. Direktor se izobražuje in hodi na seminarje. Pogosto pride tudi v Slovenijo, kjer se posvetuje s svojimi nadrejenimi v podjetju Petrol, d. d.

2.2.2.2 Vidik odnosov s strankami

Pri vidiku odnosov s strankami so ključnega pomena zadovoljne stranke. Zadovoljne stranke imamo takrat, ko le-te dobijo, kar so hotele, in za nastali strošek dobijo največ. Pogledali si bomo kazalnike, ki nam pomagajo povečati zadovoljstvo kupcev. S temi kazalniki bomo dobili jasen pogled na svoje ciljne segmente strank in trga (Kaplan & Norton, 2000, str. 94).

V našem primeru so kazalniki vidika odnosa s strankami sledeči:

- poslovni partner (strateška podpora),
- zdrava organizacija in konkurenčna sposobnost,
- spretnosti, kompetence, vodstvo ter
- optimizacija stroškov.

S slike 7 je dobro razvidna povezanost zgoraj omenjenih kazalnikov z ostalim delom podjetja.

Da ima podjetje dober odnos s *poslovnimi partnerji* (bodisi podjetje Petrol, d. d., bodisi turški dobavitelj nafte itd.) mora biti izpolnjen pogoj poravnania načrtovanja človeških virov s poslovno strategijo. Le tako lahko podjetje posluje dobro in premišljeno, saj to povečuje vrednost podjetja skozi povečanje človeškega kapitala.

Če so ti pogoji dobro uresničevani, potem so tudi stranke zadovoljnejše. Le-teh pa ni malo. Podjetje Petrol BH Oil Company, d. o. o., bi zato moralo vzdrževati dobre odnose z njimi. To bi lahko počelo npr. z različnimi nagradami.

Če imamo v podjetju izpolnjene pogoje, osredotočenost delovne sile na strategijo ter dober proces inovacij, nam *zdrava organizacija ter konkurenčna sposobnost* nista težko dosegljivi. Zdrava organizacija in konkurenčna sposobnost nam v nadaljevanju prinašata dodano vrednost v obliki povečevanja človeškega kapitala.

Pa vendar postavitev zdrave organizacije in konkurenčne sposobnosti za Petrol v BiH ni lahka naloga, saj ne samo, da je težko vzpostaviti zdravo organizacijo ter konkurenčno sposobnost, ampak je velik problem tudi vzdrževanje le-teh. Podjetju zato svetujem tedensko spremljanje klime in kulture ter prilagajanje spremembam in napredek v procesu inovacij.

Spretnosti, kompetence, vodstvo nam pomagajo pri minimiziranju stroškov in tudi pri povečevanju človeškega kapitala. Oba kazalnika vodita do povišanja dodane vrednosti.

Spretnosti, kompetence, vodstvo so pomembni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo strank. Če so zaposleni na vseh ravneh sposobni, prijazni do stranke, stranke to občutijo. Zaradi dobre usluge se začnejo vračati in postanejo zveste podjetju. Take stranke povečujejo dodano vrednost podjetja, saj ne samo, da kupujejo več ali bolj pogosto, pač pa podjetje priporočijo tudi prijateljem.

Optimizacija stroškov je lahko učinkovita, če je učinkovito vodenje. Za to je potrebna investicija v razvoj vodstvenih kadrov. Če so ti pogoji izpolnjeni, nam to prinese dodano vrednost v obliki minimiziranja stroškov in povečevanja človeškega kapitala.

Temeljni cilj usposabljanja vodilnih kadrov je v njihovem prilagajanju dinamičnim spremembam znotraj in zunaj organizacije. Glavni cilji, zaradi katerih moramo pospeševati razvoj vodij, so (Novak & Florjančič, 2003, str. 52):

- razvoj in napredek v delu organizacije;
- razvijanje učinkovitosti vodenja kot procesa planiranja, usmerjanja, koordinacije in kontrole dela v organizaciji;
- povečevanje motivacije zaposlenih;
- preprečevanje zastaranja vodstvenih sposobnosti in znanj.

Zgoraj navedeni cilji usposabljanja vodstvenih kadrov pomagajo podjetjem vedeti, v kaj oz. v koga je potrebno investirati in kje je potrebno varčevati. Vodstveni kadri morajo znati razporejati denar.

Podjetje Petrol BH Oil Company, d. o. o., investira v tiste kadre, ki so se v daljšem obdobju pokazali kot osebe, ki razmišljajo s svojo glavo in se obnašajo tako, kot da delajo za svoje podjetje. Podjetje jim omogoča dodatna izobraževanja, napredovanje in povečevanje plač. Tako so ti zaposleni še bolj motivirani za delo. Po drugi strani pa zmanjšuje stroške tam, kjer je to potrebno. Stroške minimizirajo z odpuščanjem slabih oz. nepotrebnih zaposlenih. Na bencinskih servisih, kjer je malo prometa, ni potrebno imeti več zaposlenih. Zato se začne s skrajševanjem obratovalnega časa, posledica tega pa so odvečni zaposleni, ki jih je potrebno odpustiti.

2.2.2.3 Finančni vidik

Informacije finančnega računovodstva so zelo pomembne, saj se da z njimi zaslutiti morebitno prihajajočo krizo. To je prvi opozorilni znak, da je potrebno nekaj ukreniti s poslovanjem podjetja. Finančni kazalniki nam služijo za analizo finančnega stanja v podjetju. Finančno stanje pa je izdelano na podlagi izkaza poslovnega izida, izkaza finančnega izida, bilance stanja, na osnovi računovodskih kazalnikov itd. Te informacije pripomorejo k popolnejši finančni analizi podjetja.

Kaplan in Norton (2000, str. 322) navajata, da je bistveni cilj pri izbiri specifičnih kazalnikov za sistem določiti kazalnike, ki najbolje sporočajo pomen strategije. Ker je vsaka strategija posebna, bi moral biti poseben tudi vsak sistem, ki bi moral vsebovati več posebnih kazalnikov.

Podjetje je učinkovito in uspešno takrat, ko dosega želeni dobiček in ko se mu premoženje veča. Temeljne poslovne odločitve se nanašajo na načine, kako dosežati pozitivni poslovni rezultat, kako zagotoviti zadosten kapital in kako povečati premoženje podjetja. Da bi vse te odločitve znali sprejeti, potrebujemo informacije, ki jih pridobimo iz računovodskih izkazov, na podlagi katerih izračunavamo kazalnike. Namen računovodskih kazalnikov je, da bi tisti, katerih naloga je odločati o razvojni politiki podjetja, dobili na razpolago čim boljšo sliko poslovanja podjetja. To sliko pa si najbolje prikažejo s pomočjo različnih kazalnikov.

Na vrhu slike 7 opazimo tri pomembne kazalnike:

- povečevanje človeškega kapitala,
- minimiziranje stroškov kadrovanja in
- dodano vrednost.

Ti trije finančni kazalniki so pomembni za celotno podjetje, saj ob dobrem delovanju celotnega opisanega sistema pripomorejo k dodatni vrednosti za celotno podjetje, kar pa v večini primerov pomeni povečanje dobička.

Povečevanje človeškega kapitala je rezultat strateške podpore poslovnih partnerjev, zdrave organizacije in konkurenčne sposobnosti ter spretnosti, kompetenc, vodstva. Vse to povečuje vrednost za podjetje.

Minimiziranje stroškov kadrovanja je rezultat optimizacije stroškov ter, prav tako kot pri povečevanju človeškega kapitala, spretnosti, kompetenc, vodstva. Vse to lahko zniža stroške, povezane s kadrovanjem.

Dodana vrednost je rezultat dveh glavnih dejavnikov; povečevanja človeškega kapitala ter minimiziranja stroškov kadrovanja. Vendar pa morajo biti izpolnjeni prej omenjeni pogoji.

3 DISKUSIJA

3.1 Ugotovitve in priporočila

Podjetje Petrol BH Oil Company, d. o. o., deluje v državi, ki še ni dobro razvita. Podjetje je eden glavnih ponudnikov naftnih derivatov na trgu in nič ne kaže, da bi kdor koli ali kar koli ogrozilo njegov položaj. Petrol BH Oil Company, d. o. o., ponuja dobro, kvalitetno nafto, in

to je trenutno njegova glavna prednost. Ravno to pa je tudi razlog, da podjetju trenutno še ni treba razmišljati o spremembi delovanja kadrovske funkcije na takšnem nivoju, kot sem ga opisal v diplomski nalogi. Če bi se v Bosni in Hercegovini konkurenca okrepila ali bi na trg prišel nov, močan ponudnik naftnih derivatov, s tem mislim predvsem na kakega tujega ponudnika, bi moralo podjetje premisliti o povečanju pozornosti, ki jo namenja kadrovske funkciji.

Podjetje bi moralo začeti vlagati v celotno kadrovske verigo, od najnižjih zaposlenih pa do vodstvenih kadrov. Petrol v BiH bi tako usmeril določeno pozornost na vidik učenja in rasti, s tem pa bi začel zmanjševati fluktuacijo zaposlenih, ohranjati dobre zaposlene in povečevati delež zaposlenih, vključenih v izobraževanje in usposabljanje, ter število ur, namenjenih za izobraževanje ter usposabljanje. Vsi ti procesi bi začeli poravnati celotno kadrovske funkcijo s poslovno strategijo podjetja.

V podjetju bi morali konstantno vzdrževati visok nivo zadovoljstva, nizek odstotek odsotnosti z dela ter vzpostaviti kulturo odprte komunikacije. To bi zagotovilo delovno silo, ki bi se osredotočila na strategijo, kar bi pripomoglo k zdravi organizaciji in konkurenčni sposobnosti. Prav tako bi se podjetje moralo hitro prilagajati spremembam. Dosego le-tega bi vzpostavili z dobro organizacijsko integracijo, ki bi po principu izboljševanja procesa inovacij posredno dosegala povečevanje človeškega kapitala ter minimiziranje stroškov kadrovanja. Izobraževati bi se morala tudi vodstvena skupina, da bi vedela, kako optimizirati poslovanje in gospodarjenje s sredstvi.

Če bi podjetje uresničilo vse te zastavljene cilje, bi po določenem času doseglo težko obranljivo prednost, ki bi mu prinašala dodatno vrednost ne samo za kupce, temveč tudi za vse zaposlene.

Strateški kadrovske diagram je zelo uporabno orodje. Uporablja se predvsem v podjetjih, kjer je zelo močna konkurenca, na primer v raznih računalniških podjetjih, trgovskih podjetjih itd. Podjetja si s strateškim kadrovske diagramom ustvarijo širši pogled na celotno organizacijo, predvsem pa je pomembna povezanost med različnimi funkcijami. Tako si podjetja lahko ustvarijo težko ulovljivo strateško prednost. Strateški kadrovske diagram omogoča boljše razumevanje strategije na področju človeških virov in pa tudi njeno hitrejše in učinkovitejše izvrševanje.

Koristnost strateškega diagrama za podjetja je predvsem v tem, da si zaposleni ustvarijo jasno sliko o povezavah med različnimi investicijami in aktivnostmi: katere investicije oz. aktivnosti so potrebne in kje so potrebne. Strateški kadrovske diagram prikazuje, kako doseči zastavljene cilje in rezultate. Podjetja s strateškim kadrovske diagramom lažje spremljajo potek dogajanj znotraj kadrovske funkcije, ki se preko vzročno-posledičnih povezav spreminjajo v opredmetena sredstva.

3.2 Vrednotenje dela

Prednost mojega diplomskega dela je njegova uporabnost za podjetje Petrol BH Oil Company, d. o. o. Vsako podjetje bi moralo imeti narejen strateški kadrovski diagram, zato je samo vprašanje časa, kdaj bo to storilo tudi podjetje Petrol BH Oil Company, d. o. o. Ker je Bosna in Hercegovina država v razvoju in ker je prihod konkurence neizogiben, bo moralo podjetje Petrol v BiH kmalu začeti razmišljati o izgradnji strateškega kadrovskega diagrama. Moj primer strateškega kadrovskega diagrama je dobra osnova, s katero si lahko podjetje pomaga. Podjetje bo s premišljeno pripravo strateškega kadrovskega diagrama lahko pridobilo prednost pred konkurenco.

Sestava strateškega kadrovskega diagrama bi podjetju pomagala ovrednotiti tudi zaposlene. Podjetje Petrol BH Oil Company, d. o. o., bi tako skozi različne investicije in aktivnosti znalo preoblikovati neopredmetena sredstva v opredmetena.

Pomanjkljivost mojega dela pa je, da nisem imel dostopa do nekaterih podatkov znotraj podjetja, saj so ti zaupne narave. Predvsem bi moral več informacij dobiti znotraj komunikacijske mreže in odnosov med zaposlenimi. Zanimalo me je, koliko finančnih sredstev ima podjetje Petrol BH Oil Company, d. o. o., na voljo za investicije v kadre. S tem podatkom bi lažje in bolj racionalno sestavil strateški kadrovski diagram za obravnavano podjetje.

Podjetje Petrol BH Oil Company, d. o. o., za analizo ni bilo najboljšo podjetje, saj je primarni namen prodaja naftnih derivatov. Tu večje spremembe v kadrovanju nimajo tako velikega vpliva na prodajo kot npr. pri storitvenih podjetjih. Pa vendar spremembe v prodaji z uvedbo strateškega kadrovskega diagrama so vidne in če se vsi zaposleni držijo strategije podjetja ter dobro opravljajo svoje naloge, stranke to občutijo in jim prinašajo dodatne prihodke.

SKLEP

Obravnavana problematika v moji diplomski nalogi izvira predvsem iz prakse. Managerji so konec osemdesetih let začeli spoznavati, da tradicionalno računovodsko merjenje uspešnosti v njihovih podjetjih ne zadostuje več in da potrebujejo sodobni sistem merjenja, ki bo vključil tudi nefinančne kazalnike. Rešitve ponujajo sodobni managerski koncepti, ki upoštevajo hitro spreminjajoče se okolje dobe znanja in usmerjajo podjetja k poslovni odličnosti ter dolgoročni uspešnosti. Podjetja se morajo naučiti, katera so ključna gibalna njihove uspešnosti, zagotoviti učinkovito merjenje in sprejeti pobude za njihovo optimizacijo. Le tako bodo lahko konkurenčna v današnjem hitro spreminjajočem se tržnem okolju.

Kadrovska funkcija v primerjavi z ostalimi viri podjetja danes vse bolj pridobiva na pomenu. Za podjetje so neprecenljive vrednosti ravno zaposleni s svojimi znanji, sposobnostmi, značajem in mišljenjem. Je pa kadrovska funkcija ravno zaradi njene vrednosti težje merljiva od ostalih funkcij v podjetju. Poznamo več načinov merjenja kadrovske funkcije. V svoji diplomski nalogi sem se usmeril predvsem na uravnoteženi sistem kazalnikov kot način merjenja kadrovske funkcije.

Strateški diagram skozi prizmo kadrovske funkcije bi znal pomagati podjetju Petrol BH Oil Company, d. o. o.:

- razširiti obzorja spremljanja poslovanja;
- opozoriti na nujnost poznavanja poslanstva na vseh ravneh zaposlenih;
- poudariti pomen komuniciranja, sodelovanja in povezovanja med oddelki v podjetju;
- usmeriti strateško načrtovanje vseh oddelkov na iste tirnice glede na jasnost strategije;
- k aktivnejšem ukvarjanju z zaposlenimi in razvojem podjetja ter
- pri preverjanju uresničevanja strategije v vsakem trenutku.

LITERATURA IN VIRI

1. Aughton, P. (2005). *Mapping the HR value proposition*. Najdeno 24. avgusta na spletnem naslovu http://www.amerin.com.au/Mapping_the_HR_Value_Proposition.pdf.
2. Bezenšek, N. (2009, 18. september). Uravnoreženi sistem kazalnikov. *Poslovni svet*. Najdeno 22. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/clanki/podjetnistvo/uravnorezeni-sistem-kazalnikov>.
3. Butina, V. (2005, 8. januar). *Zakaj »Ravnanje s kadrovskimi viri«?* *Advise*. Najdeno 23. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=48.
4. Coulson, C. T. (1992). *Strategic vision or strategic con: Rhetoric or reality?* *Long range planing*, 25 (1), 81.
5. Fajt, O. (2005). *Uravnoreženi sistem kazalnikov v podjetjih in v državni upravi* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Florjančič, J. (1982). *Kadrovska politika*. Kranj: Fakulteta za management in organizacijo.
7. Friedag, R. H., Schmidt, W. (1999). *Balanced Scorecard: Mehr als ein Kennzahlssystem*. Freiburg: Haufe-Verlagsgruppe.
8. Jereb, J. (1994). *Razvoj vodstvenih kadrov*. Florjančič, J., ur., *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Uravnoreženi sistem kazalnikov. The Balanced Scorecard*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoreženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju. 1. natis*. Ljubljana: GV Založba.
11. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
12. Lesjak, M. (2003). *Uvedba uravnoreženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje Tim Laško* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Lipičnik, B. (1998). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
15. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
16. Niven, R. P. (2002). *Balanced Scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons.
17. Novak, V., Florjančič, J. (2003). *Sistem usposabljanja vodilnih in vodstvenih delavcev kot temeljni dejavnik učinkovitosti razvoja kadrov*. Zbornik 22. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved. Portorož: Založba Moderna organizacija.
18. Phillips, J., Fitz-enz., J. (2009, 14. april). *Using human resources performance measures*. *Google docs*. Najdeno 22. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:xZctjCEosKQJ:www.jobs.sc.gov/OHR/statistics/HRMeasures.pdf+Using+Human+Resources+Performance+Measures&hl=sl&gl=si>

&pid=bl&srcid=ADGEESiBLsd2JTed1ttWnXzwu-
yNA5HQDLcDho89jjUoMCg_SfCcbw5MEq_VbjySmSOob74pyay9PXvjptPE6uyo70P
XlMi93b7X7xjY2YzBb2mFvnAU7gP-
4PyTIa32guMY3uKIYnUU&sig=AHIEtbSPG7CiWEd88c-CALLpNqNrJvxMRg.

19. Petrol. (2008). *Letno poročilo 2008*.
20. Petrol. (2009). *Letno poročilo 2009*.
21. Petrol.si. Petrol BH Oil Company, d. o. o. Najdeno 9. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.petrol.si/index.php?sv_path=151,188,277.
22. Piršič, M. (2007). *Prednost in inovativnost – vrednosti prihodnosti podjetja Merkur, d. d.* Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
23. Rozman, R. (1996). *Analiza in projektiranje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Sagadin, T. (2010). Strateški managerski sistem na osnovi uravnoveženega sistema kazalnikov. Najdeno 23. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.sagadin-strategija.si/BSC_Uvodna_predstavitev_december_2009.pdf.
25. Weber, J., Männel, W. (2000). *Balanced Scorecard*. KRP, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler Sonderheft 2.
26. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.