

# POSLOVNA STRATEGIJA, KI SE OSREDOTOČA NA ČLOVEKA V DELOVNEM PROCESU

Veliko posameznikov v organizacijah razume strategijo kot način izvajanja dejavnosti za doseg zastavljenega cilja, kot bi želeli odgovoriti na vprašanje: »Kako bomo nekaj naredili?« A prava strategija, ki nam daje večjo verjetnost za uspeh, se začne že veliko, veliko prej. Začne se pri izbiri področja dejavnosti.

**V** današnjem času je pomembno, da je vaša dejavnost v trendu (torej se povpraševanje zanjo povečuje), vendar je pomembno tudi, da na trgu še ni zasičena, kar se po nekem času pri dejavnostih v trendu pogosto zgodi. Torej že z izbiro dejavnosti si bomo zelo olajšali postavljanje strategije, saj nam jo bo okolje/trg v veliki meri pomagal sestaviti. Če pa imate področje dela že izbrano, se pa velja za oblikovanje dobre strategije zelo potruditi. Pomagajte si lahko tudi z zunanjimi strokovnjaki, če menite, da bi vam to pomagalo in se vam zdi, da v tem trenutku vaši sodelavci res potrebujejo dodatno spodbudo za delo, ki bi lahko bila tudi v obliki strategije.

Pomembno je, da se zavedamo, da strategija sama ne bo prinesla svežine v delovno okolje. Dialog o vsebini, prioritetah in doživljanju dela pa lahko veliko sodelavcev iz naveličanega, zdolgočasenega, apatičnega ali celo melanholičnega stanja duha prestavi v aktivnega, vedrega in navdihujočega.

## Strategija bo ljudi navdušila, če bo namen dela plemenit

Oblikovanje strategije postavite tako, da se čuti, da je namen delovanja organizacije pomemben za posameznike (stranke, uporabnike, okolje, splošno javno dobro) in za sodelavce ter da je ta, kar se da pozitiven. Preprosto, pomembno je, da je vsebina tako dobra, da si zaposleni želijo (ne morejo!) biti tudi stranke lastne organizacije. V takšnem okolju ljudje radi delajo, so bolj predani, občutijo zadoščenje ob opravljenem delu in se ga veselijo<sup>1</sup>. Navadno tudi v okolju s ponosom povedo kaj o svojem delovnem mestu. Marsikdo bo dejal, da delamo, kar potrebujemo sredstva za življenje in da nimamo možnosti izbire. Pa to ni čisto tako. Ravno strategija je tista, ki loči pleskarja ograj (nekoga, ki to mora

delati, da preživi družino) od Toma Sawyerja. Navadno si ljudje želijo biti Tom, a s časoma postanejo pleskarji. Naloga na strani vodij je, da jih usmerjajo tako, da zaposleni (ponovno) vidijo, da so še vedno lahko Tom.

## Potrudite se oblikovati strategijo tako, da imate velike možnosti za uspeh

Posameznik, ki ima v rokah oblikovanje strategije organizacije, se mora zavedati vpliva strategije na deležnike. Potrebno je poznavanje trga, dejavnosti, sodelavcev in zahtev lastnikov, zato jo navadno piše posameznik, ki je že dlje časa v organizaciji. V primerih, ko govorimo o novi organizaciji pa posameznik, ki je idejni vodja te. Bolj pomembno kot to, da je napisana na strokovno zelo visoki ravni, je to, da jo vsi razumejo. Zaposleni naj skozi strategijo ozavešijo lastno vlogo znotraj te strategije in dela samega. To je osnova za dobro timsko delo. Uspešni timi so namreč tudi manj konflikti in posamezniki v njem so bolj zadovoljni.<sup>3</sup> S takšnim timom se ljudje tudi raje poistovetijo, ne razmišljajo o menjavi delovnega mesta in bolniških odsotnosti je veliko manj.<sup>5</sup> Preprosto, biti uspešen je pomembno biti iz več vidikov, ne zgolj s finančnega.<sup>4,6</sup>

## Strategija ozavešča delovni proces, pomagajte si s SWOT analizo

Pogosto se dogaja, da zaposleni opravljajo svoje delo bolj z namenom, da bo to opravljeno, kot da bo opravljeno dobro in tudi prav. V okoljih, kjer so zaposleni seznanjeni z ustrežno sestavljeno strategijo, je večja verjetnost, da se bodo trudili, da v

**Motivirani posamezniki v organizaciji so osnova za njeno uspešno delovanje. Posameznik, ki piše strategijo, naj bo vizionar.**



**ZINKA KOSEC,**  
Akademija Akcija,  
zavod za aktivni razvoj

njenem duhu opravljajo svoje delo. Torej bo njihovo delo posledično bolj učinkovito.

Nekateri bodo s časom tudi ugotovili, da s sodelavci delajo na enak način (če delajo vsi po isti strategiji), kar navadno ljudi navda z občutkom pripadnosti skupini in povečanim občutkom povezanosti s to skupino. To je še posebej pomembno v trenutkih, ko potrebujejo pomoč sodelavca, saj v primerih, ko imajo občutek, da sodelavec dela nekaj podobnega, lažje vprašamo za nasvet ali pomoč. Iz tega bi lahko sklepali, da se tudi število delovnih napak tako lahko zmanjša.

Da bi zaposleni lažje razumeli umeščenosti dejavnosti in organizacije na trg lahko sodelavcem predstavite tudi SWOT analizo. SWOT (beseda je sestavljena iz začetnic angleških besed Strengths, Weaknesses, Opportunities in Threats) je strateško orodje za oblikovanje celovite strategije poslovanja. Sestavljata jo zunanja (trga in okolja) in notranja analiza (področja moči in šibkosti), kar nudi vpogled v zdajšnje ter prihodnje vplive in možnosti za uspešnost podjetja. Uporabna je za vse vrste podjetij in enot.<sup>6</sup> S poznavanjem teh vsebin boste pridobili na samostojnosti zaposlenih in posledično tudi na njihovi delovni samozavesti. Saj bodo razumeli, kakšen je namen delovanja organizacije ter kaj so dobre in slabe strani. Še posebej pa bodo pozorni na priložnosti, ki se jim bodo ponudile in pazili bodo na nevarnosti, ki vam lahko pretijo. V dobri strategiji se torej najdejo odgovori, kako se bo organizacija upirala tistim grožnjam in nevarnostim, ki jih prinaša dinamika okolja in izkoristila ponujene priložnosti okolja in lastne prednosti. Torej na ta način sledimo reku, da priložnost vedno pride, pomembno je, da smo takrat pripravljeni.

## Če želite kulturo podjetja dvigniti na višjo raven v strategijo podjetja, ne vnašajte zgolj načinov za doseganje poslovnih ciljev.

### Strategija kot stalni motivator

Motivirani posamezniki v organizaciji so osnova za njeno uspešno delovanje.<sup>2</sup> Posameznik, ki piše strategijo naj bo vizionar. Naj pozna nove načine dela, novosti področja in perspektive, ki se nakazujejo. Tako bo lahko skozi oblikovano strategijo ljudi ves čas spodbujal in navduševal. Posebej pomaga tudi to, da pisec strategije postane v podjetju tudi glasnik strategije. V praksi to predstavlja, da jo komunicira z deležniki in spodbuja večstransko diskusijo o njej. Predvsem pa naj bo to vizionar, ki verjame v vsakega od svojih sodelavcev, ne da strogo zagovarja »svojo« strategijo, kar je lahko past. Posameznik naj v tem delu upošteva, da je brez ljudi, ki bodo verjeli v strategijo, nikakor, ne bo mogel udejanjiti. Dobra strategija pa je tista, ki jo sodelavci vzamejo za svojo, ne tista, ki je napisana z najbolj izbranimi besedami. Ključno je, da se zaposleni začutijo v strategiji in da to postane njihovo

vo vodilo in tudi izvor navdiha pri delovnih nalogah.

Rast in razvoj organizacije sta v strategiji nujna, če želimo, da bo ta delovala motivacijsko. Prestavljate si lahko, kako ne motivacijsko bi delovala strategija, ki bi govorila o tem, da se bomo trudili, da bomo še vedno tretji ali peti na trgu in da bo naš trud usmerjen v to, da nas tisti, ki je za nami, ne prehitijo.

### Trajnostna strategija? Žal ne

Čeprav danes iz vseh strani veliko poslušamo o trajnosti tega in onega pa to pri strategiji ni (več) tako. Kot veliko ostalih vsebin (produktov/storitev, ki jih organizacije ponujajo na trgu) je danes tudi strategijo treba na veliko področjih osveževati. To se naredi lahko takrat, ko se zamenja način dela in/ali proizvod. Kolikokrat so podjetja ob reorganizaciji poslovanja spremenila strategijo? Upam si trditi, da premalokrat. Pogosto namreč slišim očitke vodilnih, da strategija nikogar ne zanima, da je zaposleni ne želijo niti prebrati. Seveda zaposleni ne bodo brali 30 let ene in iste vsebine. Posodobite jo! Naj bo pisana za ljudi, ki so trenutno v podjetju in za delo in izzive, ki so trenutno aktualni.

Resničnost možnosti udejanjenja strategije pa je tisti parameter, ki bo odločal o tem, ali bodo zaposleni strategiji verjeli. Da, naj bo ambiciozna, a ravno toliko, da bodo zaposleni še vedno čutili, da obstajajo realne možnosti za implementacijo te. V tem primeru bodo zaposleni sledili želji po (izjemnem) dosežku in vlagali svojo energijo v doseganje tega. V nasprotnem primeru bodo zgolj opravljali svoje delo, tako da jim preprosto ne boste mogli očitati, da ga ne. Takšnega zaposlenega pa si večina organizacij danes več ne želi v sredini.

### Naj bo zabavna, naj postane hit na družabnih omrežjih

Beseda strategija izvira iz grških besed stratos (vojska) in ago (voditi). Vendar je dejstvo, da današnji zaposleni več ne želijo biti vodeni, kot so bili vojaki v grškem času. Potrebujejo popolnoma drugačen pristop. Če želite, da vaši sodelavci večkrat pogledajo in preberejo strategijo organizacije, jo napišite v prijetnem, pozitivnem in lahko tudi v zabavnem jeziku. Grafično naj bo posebna. Dodajte emotikone in ostale zanimive ter zabavne grafične dodatke v svojo strategijo. Oblikujte jo skupaj z logotipom in sloganom podjetja in jo delite tudi v elektronski obliki in da, delite jo tudi po družabnih omrežjih. Tudi to prispeva k prepoznavnosti in ugledu organizacije. Še posebej v obeh ljude, ki iščejo delo, saj si bodo želeli delati v okolju, kjer je vzdušje prijetno, pozitivno in sproščeno. Se bojite, da je potem sodelavci ne bi jemali resno? Da, imate prav – imejte jo raje lepo zloženo v mapi ... leto za letom.

Dejstvo namreč je, da ljudje v večji meri vzamejo za svoje stvari in vsebine, ki so jim podane na sproščen način. Linearno zapisano besedilo s črnimi črkami standardne pisave prav gotovo ne daje

takega občutka bralcu (razen če ta nima izjemno bujne domišljije). Če je vsebina preveč strokovna ali »resna« se v posamezniku prej sprožijo dvomi v lastne sposobnosti in jih lahko tudi delno ohromijo in onemogočajo pri izvrševanju delovnih nalog.

### Strategija naj ne vključuje zgolj poslovnih vsebin

Če želite kulturo podjetja dvigniti na višjo raven v strategijo podjetja, ne vnašajte zgolj načinov za doseganje poslovnih ciljev. Pomislite na ljudi ter kaj želite omogočiti njim. Vprašajte jih, česa si oni želijo. Pomislite samo, kako lahko spremenite težo strategije v očeh zaposlenih, če boste v strategijo postavili stavek: »V podjetju skrbimo, da se sodelavci ob delu dobro počutijo, preventivno skrbimo za njihovo zdravje in jim skušamo zagotavljati stabilno delovno okolje.« Če želite, da bodo ljudje brali in spoštovali vašo strategijo naj bodo del nje.

Pomisliti velja tudi na ljudi iz okolja in ne zgolj iz organizacije. Močne organizacije delujejo tudi širše. Številna podjetja namenjajo sredstva v raznih oblikah za športne, kulturne in humanitarne namene. Tudi to naj bo zapisano v vaši strategiji. Naj se čuti, vaša prisotnost na različnih področjih okolja, v katerem delujete. S tem boste povečali svojo vpetost in pomen organizacije v okolju in pridobi-

## Dejstvo namreč je, da ljudje v večji meri vzamejo za svoje stvari in vsebine, ki so jim podane na sproščen način.

li njen ugled. Da, vse to samo z DOBRO strategijo. Strategijo, ki jo v organizaciji živite.

### Literatura in viri

- 1 Lipičnik, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Državna založba Slovenije.
- 2 Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2: Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Založba moderna organizacija FOV.
- 3 Wright, Thomas A. in Russell Cropanzano, R. 2004. *Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance*. *Journal of Occupational Health Psychology* 5, 84-94.
- 4 Diener, E. In Seligman E. P. (2004). *Beyond money – Toward an Economy of well-being*. *Psychological science in the public interest*. Vol V. Number 1, 1-13.
- 5 Armstrong, Michael. 2006. *Strategic Human Resource Management*. London, Philadelphia: Kogan Page.
- 6 Dimovski, V. in Penger, S. 2008. *Temelji managementa*, A Pearson Custom publication, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



**GV** **AKADEMIJA VODENJA**

**AKADEMIJA VODENJA**  
Postanite odličen VODJA!

Od 20. septembra do 6. decembra 2019

Udeleženci po uspešno zaključeni akademiji pridobijo **certifikat »Usposobljen vodja«**.



[www.planetgv.si](http://www.planetgv.si)

BREZPLAČNA ŠTEVILKA  
080 33 44