

Podjetja v finančnih težavah

Podjetje je v krizi:

- če ni plačilno sposobno (nima dovolj denarja za plačilo zapadlih obveznosti)
- če je prezadolženo (sposojen kapital presega njihovo premoženje)
- trgi se spreminjajo in zmanjšujejo
- izhod iz krize je negotov

▣ **obstoj podjetja je ogrožen**

Vzroki za težave nastajajo znotraj in zunaj podjetja:

Notranji vzroki

- neustrezno finančno planiranje npr. najamemo več posojil, podjetje ne narašča dovolj hitro, da bi lahko odplačali posojila.
- nezadovoljiva investicijska politika npr. dalj časa ne investira, dela z zastarelimi stroji
- neustrezno trženje (ne upoštevamo potreb kupcev, konkurence)
- napačna kadrovska politika npr. premalo izobraževanja, neustrezne plače
- prevelike ali premajhne zaloge

Zunanji vzroki

- ne moremo izterjati plačil pri kupcih (neizterljive terjatve)
- naraščanje cen na nabavni strani
- gospodarske krize v svetu
- neugodni menjalni tečaji v zunanji trgovini
- premočna konkurenca

▣ **GOSPODARSKE POSLEDICE**

Likvidacija

Likvidacija je način prenehanja pravne osebe, če prenehajo pravni pogoji za njen obstoj.

Vrste:

- prostovoljna (zunaj-sodna, opravijo družbeniki)
- prisilna (opravi jo sodišče)

Razlogi za prenehanje:

- zaradi poteka časa delovanja podjetja
- s sklepom skupščine družbenikov
- smrt ali bolezen lastnika
- slabo poslovanje
- spori med družbeniki
- na podlagi sodne odločbe
- z združitvijo z drugo osebo
- če se zmanjša osnovni kapital pod minimum

Če so podani pogoji za stečaj, se likvidacijski postopek ne izvede. Če likvidacijski upravitelj med postopkom ugotovi, da premoženje v likvidacijski masi ne zadošča za popolno poplačilo upnikov, predlaga začetek stečajnega postopka.

POSTOPEK LIKVIDACIJE:

Postopek vodi likvidacijski upravitelj (izdela začetno in zaključno likvidacijsko bilanco)

Najprej:

- ustvarimo obratovanje podjetja
- dokončamo začetne posle
- izterjamo terjatve in
- prodamo premoženje ...

Upnikom poplačamo terjatve v celoti (100 %), likvidacijski izkupiček razdelimo družbenikom in podjetje preneha obstajati. Začetek in konec likvidacije se vpišeta v sodni register.

Stečaj

Stečaj je zakonsko urejen postopek za prenehanje plačilno nesposobnega podjetja na sodišču.

Stečajni postopek ureja Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji.

Pred uvedbo stečaja poskušamo plačilno nesposobno podjetje sanirati.

STEČAJ -> PRENEHANJE poslovanja podjetja

STEČAJ -> Sodišče pravično porazdeli nezadostno premoženje vsem upnikom.

SANACIJA -> nadaljnje poslovanje in poplačilo terjatev iz bodočih donosov poslovanja podjetja

LIKVIDACIJA -> Terjatve upnikom se poplačajo v celoti.

PREDPOSTAVKE ZA STEČAJNI POSTOPEK

- plačilna nesposobnost podjetja
- zahtevkov za stečajni postopek - lahko ga poda dolžnik, upnik, osebno odgovorni družbenik ali po uradni dolžnosti (DURS)
- premoženje s katerim lahko pokrijemo stroške stečajnega postopka

Oklic o začetku stečajnega postopka se nabije na oglasni deski sodišča in objavi v Uradnem listu RS.

STEČAJNI POSTOPEK

Stečaj vodi stečajni upravitelj, ostali organi so stečajni senat in upniški odbor.

Dokončajo se začetni posli (poslovanje se nadaljuje le, če bi tako podjetje bolje prodalo). Če se izkaže, da je podjetje mogoče rešiti, se uvede predlog za prisilno poravnavo v stečajnem postopku.

RANGIRANJE ZAHTEVKOV UPNIKOV

Iz stečajne mase ne dobijo vsi upniki sorazmernega pokritja za svojo terjatev.

Najprej se pokrijejo:

1. ZAHTEVEK IZLOČITVENIH UPNIKOV

Vse premoženje, ki ni last dolžnikov:

- komisijsko blago
- blago, ki ga je sprejel v popravilo
- najeta sredstva
- sposojena embalaža

2. ZAHTEVKI LOČITVENIH UPNIKOV

Terjatve upnikov, ki so zavarovane s posebnimi pravicami:

- hipotekarni upniki
- lombardni upniki
- upniki z zakonito zastavno pravico (špediterji, prevozniki)

Izkupiček, ki presega te zahtevki, gre v stečajno maso.

3. TERJATVE DO STEČAJNE MASE

- stroški stečajnega postopka
- javne dajatve
- plače delavcev, ki so zaposleni med stečajnim postopkom
- drugi tekoči stroški (elektrika, najem)

Zahtevke izločitvenih in ločitvenih upnikov ter upnikov do stečajne mase moramo v celoti pokriti.

Preostanek premoženja je stečajna masa, iz katere se poplačajo upniki v stečajnem postopku.

4. TERJATVE V STEČAJNEM POSTOPKU

Sem sodijo vse terjatve, ki so nastale pred obvestilom o začetku stečajnega postopka.

Preostanek terjatev, ki ni pokrit v stečajnem postopku, ostaja zahtevek še naprej, stečajni dolžnik ostaja dolžnik še naprej.

Sanacija

S sanacijo želimo ozdraviti podjetje.

Sanacija v širšem pomenu:

- sprememba proizvodnega programa
- sprememba investicijske politike
- zmanjšanje števila dvomljivih terjatev
- iskanje novih trgov
- opustitev nedonosnih podružnic

Cilj je izboljšati gospodarski položaj podjetja

Sanacija v ožjem pomenu:

1. **Knjižna sanacija** -> podjetje lahko pokriva izgubo iz rezervnih sredstev.
2. **Materialna sanacija** (kadar je izguba večja kot lastni kapital)

a) Sanacija s pridobitvijo novega lastnega kapitala.

Če je podjetje plačilno nesposobno, ne zadošča knjižna sanacija. Podjetje mora pridobiti nova sredstva npr.:

- doplačila družbenikov ali delničarjev
- izdaja novih delnic

b) Sanacija z odlogom plačila.

Podjetje se lahko sporazume z upniki (kadar so upniki prepričani, da bo podjetje v kratkem času spet plačilno sposobno) za:

- odlog plačila (moratorij)
- obročno odplačevanje dolga brez obresti

c) Sanacija z odpustom dolga (izvensodna poravnava)

Upniki se s pogodbo:

- odpovejo delu svojih terjatev (npr. do 30 %) ali pa jih
- spremenijo v lastniški delež.

Upniki upajo, da bodo dobili več, kot pri prisilni poravnavi ali stečaju.

Prednosti:

- odpadejo stroški sodišča
- ni potrebna javna objava

d) Prisilna poravnava (sodna poravnava)

Uvede se kadar dolžnik:

- ne uspe pridobiti dodatnega kapitala
- se ne uspe dogovoriti za izvensodno poravnavo

Namen prisilne poravnave je sanirati podjetje z delnim odpustom dolgov na podlagi sodnega postopka. Predlog lahko poda samo dolžnik. Če upniki ne soglašajo, sodišče sproži stečaj.

Pogoji za uvedbo sodne poravnave

- plačilna nesposobnost
- poravnalna ponudba dolžnika npr. 40 % dolga se plača v dveh letih
- v zadnjih petih letih naj ne bi bilo prisilne poravnave med dolžnikom in upniki

Najprej je treba celotno poplačati

- izločitvene in ločitvene zahtevke
- prednostne terjatve (stroški prisilne poravnave)

Predmet prisilne poravnave so samo terjatve, ki ustrezajo terjatvam v stečajnem postopku.

Zmanjšanje zahtevkov se obračuna v enakem znesku za vse upnike. Ostanek dolga upniki dolžniku odpustijo ali spremenijo v lastniške deleže.

c) Prisilna poravnava v stečajnem postopku

Med stečajnim postopkom lahko stečajni dolžnik predlaga upnikom prisilno poravnavo.

Pogoji:

- celotno poplačilo izločitvenih upnikov
- celotno poplačilo terjatev do stečajne mase
- poravnalna ponudba

S predlogom mora soglašati večina upnikov. Sodišče lahko predlog za prisilno poravnavo sprejme ali zavrne.

Če ga zavrne se nadaljuje stečajni postopek.

Če sodišče prisilno poravnavo sprejme:

- se stečajni postopek ustavi in uvede prisilna poravnava
- upniki dolžniku odpišejo preostanek dolga
- dolžnik lahko ponovno vodi podjetje

Če prisilna poravnava ni uspešna se lahko poda predlog za stečaj.

Nacrtovanje ljudi za delo

V podjetju se prepletajo interesi:

- delavcev
- delodajalcev
- družbeni interesi

INTERESI DELODAJALCEV

- rentabilnost
- maksimiranje dobička
- pokrivanje stroškov
- učinkovitost poslovanja
- racionalizacija poslovanja

INTERESI DELAVCEV (DELOJEMALCEV)

- zagotovljeno delovno mesto
- humane delovne razmere
- pravično plačilo
- socialne ugodnosti
- zaščite zaposlenih
- soodločanje

DRUŽBENI INTERESI

- socialna varnost prebivalstva
- nizka stopnja brezposelnosti
- blaginja (velika kupna moč)
- visok BDP

NALOGE KADROVSKE SLUŽBE:

- pridobivanje zaposlenih
- strokovni razvoj zaposlenih in izpopolnjevanje (izobraževanje)
- oblikovanje politike plač in motiviranje
- ocenjevanje zaposlenih

- plačilo za delo
- oblikovanje in organizacija delovnih mest
- pravni vidiki
- organizacijski vidiki
- komuniciranje z zaposlenimi
- odpuščanje z dela

Politika zaposlovanja je pomembno poslovno področje podjetja. **Njene naloge so:**

- pravočasno in na pravem mestu zagotoviti delojemalce z ustrežno kvalifikacijo
- povečati produktivnost dela
- upoštevati interese in potrebe zaposlenih

UGOTAVLJANJE POTREB PO DELAVCIH - ZAPOSLOVANJE

Vrste potreb po delavcih:

- količinsko (koliko delavcev potrebujemo)
- kakovostno (kakšna kvalifikacija mora imeti)
- časovno (kdaj bomo potrebovali nove zaposlene)

PRIDOBIVANJE IN IZBIRA NOVIH DELAVCEV

Na voljo imamo več postopkov:

- presoja prijave
- pogovor s kandidatom (intervju)
- test
- preizkus znanja in sposobnosti kandidata
- mnenje grafologa

PROUČEVANJE TRGA DELA

Z vidika podjetja ločimo:

- notranji trg dela - vsi zaposleni v podjetju, sorodniki in znanci zaposlenih.
- zunani trg dela - vse osebe, ki iščejo delo zunaj podjetja

Napredovanje in premeščanje

Pokrivanje potreb znotraj podjetja ima številne prednosti:

- kandidate bolje pozna
- izbiranje je cenejše
- zaposleni so bolj motivirani

Problemi lahko nastanejo:

- če predlagani za nadrejenega preskoči svoje kolege
- če težko najdemo nadomestilo za napredovanje delavca

Napredovanje se izvaja:

- s sklepom kadrovske službe in s soglasjem pristojnega nadrejenega
- skladno z razpisom na oglasni deski

Čedalje pogosteje vključujemo kadrovskega svetovalca.

POGOVOR S KANDIDATOM

V pogovoru s kandidatom želimo o njem dobiti osebni vtis. Pri tem so pomembni njegov nastop in pojava, pa tudi sposobnost komuniciranja in način izražanja.

Vprašanja pri pogovoru:

- kakšne interese in konjičke imate?
- katere so vaše prednosti in slabosti?
- Zakaj želite delati pri nas? Kako ste našli ravno naše podjetje?
- Zakaj naj sprejmemo ravno vas? Kaj govori posebej v vaše dobro?
- kateri so vaši dolgoročni cilji? Kakšni so vaši načrti za prihodnost?

- Kateri je bil vaš najljubši predmet v šoli?
- Kaj berete sedaj in kaj ste brali pred tem?
- Ali nas želite kaj vprašati?

TEST SPOSOBNOSTI

Podjetja uporabljajo psihološke teste.

Odvisno od delovnega področja testiramo kandidate na naslednjih področjih:

- splošno znanje
- posebna poklicna znanja
- logično mišljenje, sposobnost posploševanja
- sposobnost pomnjenja, hitrost odzivanja
- sposobnost dojetanja in spoznavanja vzorcev
- obvladovanje govora in inteligentnost izražanja
- praktična in tehnična inteligentnost (računanje, tehnično razumevanje)
- sposobnost prostorske predstave
- sposobnost koncentriranja, vztrajnost, obremenjenost
- redoljubnost in skrb
- organizacija dela
- psihološki test, ki omogoča sklepanje o osebnih lastnostih

Preizkus znanja in sposobnosti kandidata – če so zahtevane posebne veščine, mora kandidat včasih opraviti še preizkus svojega znanja in sposobnosti.

Mnenje grafologa – z mnenjem grafologa iz rokopisa kandidata poskušamo ugotoviti njegove osebne lastnosti.

OCENJEVANJE ZAPOSLENIH

Ocenjevanje zaposlenih obsega vse ukrepe, ki omogočajo merjenje lastnosti, delovne uspešnosti pa tudi obnašanja in socialnega vedenja zaposlenih in njihovih nadrejenih.

Cilji ocenjevanja zaposlenih

- diferenciranje prejemkov in plač
- razvoj zaposlenih
- izbira med zaposlenimi (napredovanje, premeščanje, odpoved)
- svetovanje zaposlenim (načrtovanje poklicne kariere)
- pospeševanje komuniciranja

Postopek sklepanja delovnega razmerja

- Na zavod za zaposlovanje podjetje pošlje obrazec: Prijava potreb po delavcih. Nato se objavi razpis.
- Po prijavi kandidatov, podjetje povabi kandidate na razgovor, opravi preizkus znanja in druge teste. Kandidatom postavljajo vprašanja.
- Izbranemu kandidatu izročijo sklep o izbiri. Nato z zaposlenim sklenejo pogodbo o zaposlitvi. V 8 dneh delavca prijavijo na Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje in na Zavod za zdravstveno varstvo.

Kaj pomeni, da delodajalec delavca prijavi:

S prijavo delavca delodajalec prične plačevati prispevke, delavcem pa se uresničujejo pravice iz delovnega razmerja. Je obveznost delodajalca.