

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marijana Jularić

**UPRAVLJANJE S KADRI V PROCESU PRESTRUKTURIRANJA
KZ VRHNIKA**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marijana Jularić

Mentor: doc. dr. Anton Kramberger

**UPRAVLJANJE S KADRI V PROCESU PRESTRUKTURIRANJA
KZ VRHNIKA**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

KAZALO

UVOD	5
1. RAZVOJ IN POMEN KMETIJSKIH ZADRUG	7
1.1 Zgodovina slovenskega zadružništva.....	7
1.1.1 Zadružništvo po osamosvojitvi Slovenije	10
1.1.2 Zadružništvo in EU	15
2. KAJ SO ZADRUGE IN KAKO DELUJEJO	18
2.1 Zadružna načela.....	18
2.2 Delovanje zadrug.....	20
2.3 Zadružna zveza Slovenije.....	24
3. TEORETIČNA IZHODIŠČA: KRIZA PODJETJA, KRIZA ZADRUGE	26
3.1 KRIZA PODJETJA.....	26
3.1.1 Vrste kriz	27
3.1.2 Vzroki za nastanek krize v podjetju	28
3.1.3 Znaki krize.....	29
3.2 PRESTRUKTURIRANJE PODJETJA.....	31
3.2.1 Strategije v procesu prestrukturiranja	32
3.2.2 Področja prestrukturiranja	33
3.2.3 Izvajanje poslovnega preobrata	34
3.3 RAVNANJE S KADRI V PROCESU PRESTRUKTURIRANJA (KRIZE PODJETJA) ..	39
3.3.1 Komuniciranje.....	42
3.3.2 Motiviranje	43
3.3.3 Oblikovanje timskega dela	47
3.3.4 Ocenjevanje.....	48
3.3.5 Usposabljanje/izobraževanje	50
3.4. KRIZA ZADRUGE.....	51
4. KMETIJSKA ZADRUGA VRHNIKA	55
4.1 Nekaj o zgodovini Kmetijske zadruga Vrhnika	55
4.2 KZ Vrhnika od leta 2002.....	56
4.2.1 Odziv zaposlenih na koncept prestrukturiranja	59
4.2.2 Dogovor posloводства, lastnikov in sindikata o procesu prestrukturiranja.....	59
4.3 Cilji in strategije prestrukturiranja	60
4.4 Struktura zaposlenih po dejavnostih na dan 1.1.2002	61
4.5 POTEK PRESTRUKTURIRANJA	66
4.5.1 Nova sistematizacija.....	66
4.5.2 Komuniciranje z zaposlenimi	67
4.5.3 Ocenjevanje.....	68
4.5.4 Odpustitev delavcev zaradi zniževanja stroškov	69
4.5.5 Nagrajevanje.....	75

4.5.6 Izobraževanje/usposabljanje.....	77
4.5.7 Timsko delo.....	78
4.5.8 Zamenjava informacijskega sistema	78
4.6 Revitalizacija.....	79
5. ZAKLJUČEK.....	80
6. LITERATURA:.....	83
7. SEZNAM TABEL, SKIC IN GRAFOV.....	86

UVOD

Leta 1992 je slovenska zakonodaja sprejela nov Zakon o zadrugah, na podlagi katerega so morale slovenske zadruge opraviti proces reorganizacije. V tem obdobju je veliko zadrug prenehalo delovati, ostale pa so kljub velikim političnim, gospodarskim in ekonomskim spremembam skušale preživeti. Tiste, ki so želele preživeti, so se morale boriti za obstanek v okolju, v katerem se zdi, da združništvo sploh ni več potrebno.

Za zadruge lahko rečemo, da so najstarejši ostanek socializma. Vendar pa je kapitalizem posegel tudi na področje kmetijskih zadrug, kjer čedalje bolj narekuje podjetniški način delovanja in zdi se, da bo le-ta moral biti prihodnost vseh zadrug, ki bodo hotele obstati. To je tudi eden izmed razlogov, zaradi katerega se je veliko zadrug znašlo na krivulji padanja v svojem življenjskem ciklusu delovanja. Ena izmed takih je tudi Kmetijska zadruga Vrhnika.

V svojem diplomskem delu se bom ukvarjala s procesom prestrukturiranja Kmetijske zadruge (v nadaljevanju KZ) Vrhnika, ki se je leta 2002 znašla v krizi svojega dolgoletnega delovanja. Zanima me predvsem kako ravnati s kadri, da bo proces sanacije uspešen. Upravljanje z zaposlenimi v procesu reorganizacije je zelo težko in zahtevno delo. Vodi ga lahko človek, ki je visoko motiviran in v tem primeru je bil to današnji direktor KZ Vrhnika Dušan Dujčinovič, ki je to mesto prevzel z namenom prestrukturiranja kmetijske zadruge.

Moja hipoteza je sledeča:

Organizacija bo preživela, če bo med drugimi poslovnimi dejavniki okrepljena tudi kadrovska funkcija. Kadrovska funkcija pa bo okrepljena, če bodo zaposleni :

- dovolj obveščeni skozi celoten postopek prestrukturiranja (visoka stopnja komunikacije),
- dovolj motivirani za delo,
- deležni potrebnega izobraževanja in usposabljanja,
- sprejeli cilje organizacije za svoje cilje.

Struktura in metodologija:

Prvi del diplomske naloge je namenjen predstavitvi kmetijskih zadrug. Skozi zgodovinski pregled si bomo pogledali zakaj so kmetijske zadruge sploh nastale, kako so se skozi zgodovino spreminjale in v kakšnem stanju se nahajajo danes. Prav tako bom za lažje razumevanje same zadružne oblike družbe predstavila značilnosti in način delovanja zadrug.

Kaj so vzroki in značilnosti krize, kako poteka proces prestrukturiranja v podjetju in kako v takem primeru ravnati s kadri, bom predstavila v drugem-teoretičnem delu naloge. Poleg tega bom skušala smiselno prenesti značilnosti podjetij v krizi na značilnosti zadrug v krizi.

Tretji del je namenjen študiji primera, kjer bom skušala na primeru KZ Vrhnika potrditi postavljeno hipotezo.

V zaključku bom povzela dobljene rezultate in primerjala med seboj teoretični in praktični del naloge; torej, če se empirični del ujema s postavljeno hipotezo.

Pri nalogi bom uporabila historično opisno in primerjalno metodo, s pomočjo katere bom prikazala stanje KZ Vrhnika pred in po prestrukturiranju. Analiza primarnih, sekundarnih in spletnih virov mi bo pomagala predvsem pri teoretičnem okviru naloge. Pri opisu samega poteka prestrukturiranja pa bom pridobila največ informacij z metodo globinskih intervjujev, uporabljenih v večkratnem direktnem pogovoru z direktorjem KZ Vrhnika.

1. RAZVOJ IN POMEN KMETIJSKIH ZADRUG

1.1 Zgodovina slovenskega zadružništva

Tako domači kot tuji avtorji navajajo različne stopnje sprememb v zadružništvu. Laidlaw (Avsec in drugi, 1996:39) pravi, da je v prvem zgodovinskem obdobju (pred drugo svetovno vojno) prihajalo predvsem do krize zaupanja, saj se je že sama zadružna zamisel zdela nemogoča. Kasneje se pojavi kriza upravljanja. Danes pa prevladuje ideološka kriza, ki izhaja iz dvomov o resničnem namenu zadrug in o tem ali lahko sploh še uresničujejo svojo vlogo.

Poglejmo si kako so slovenski avtorji opisali razvoj zadrug na Slovenskem od začetkov do današnjega časa.

Kmetijsko zadružništvo v Sloveniji se je začelo razvijati istočasno kot v drugih deželah nekdanje Avstroogrske monarhije in po istih načelih, ki so jih oblikovali Herman Schulze-Delitsch in Friderich W. Raiffeisen (Kovačič, 1997: 17). Pogojevale so ga splošne družbene in gospodarske razmere. Po zemljiški odvezi leta 1848 so bili kmetje prepuščeni sami sebi; niso imeli niti potrebnega znanja niti ustreznih proizvodnih sredstev. Zato so bili velikokrat izkoriščeni s strani tujih in domačih izkoriščevalcev, ki so posojali denar za drage obresti in prevzemali pridelke po zelo nizkih cenah. Čeprav je zemljiška odveza odvzela kmetu vsa tedanja podložniška bremena, je moral kmet plačevati vedno višje davke in delež odškodnine za zemljiško odvezo. Te okoliščine so bile spodbuda za ustanavljanje posojilnic, ki so omilile posledice liberalnega gospodarstva in oderuštva, poleg tega pa je prehod iz naturalnega v denarno gospodarstvo še povečal potrebo po kreditu v denarju (Adamič in drugi, 1983:7).

Z razmahom kapitalizma se je gospodarski položaj močno poslabšal, zato je bila kolektivna akcija proti politični in gospodarski podrejenosti nujno potrebna. Dr. Josip Vošnjak je prvi spoznal, da je treba organizirati kmetijske in obrtniške zadruge, lastne denarne zavode, narodne hranilnice in posojilnice, kajti tedanje posojilnice so bile v nemških ali italijanskih rokah. Z bratom Mihaelom sta leta 1881 ustanovila Celjsko posojilnico in Posojilnico v Ljubljani ter v drugih mestih po Schulze-Delitschevih pravilih. Tako je konec leta 1895 delovalo že okrog 70

slovenskih denarnih zavodov Vošnjak-Delitschevega tipa, ki so pomenili vrhunec prvega obdobja slogaškega združnega gibanja (Adamič in drugi, 1983).

Razvoj prometa in nastanek velikih mest na obrobju slovenskega ozemlja (Trst, Reka, Gradec, Celovec) sta ustvarjala ugoden trg za vse kmetijske pridelke in izdelke. Vedno bolj so se odpirale možnosti za vključevanje v organizirano prodajo mesa, mleka in mlečnih izdelkov, za vrtnine, sadje in vino. To je ustvarilo pogoje za poslovanje blagovnega in produktivnega združništva, za nabavno-prodajne, mlekarske, sadjarsko-vinarske in konzumne zadrage (Adamič in drugi, 1983:7).

Dr. Franci Avsec je v svojem izvlečku na temo Kmetijsko združniško hranilništvo v Sloveniji (izkušnje iz preteklosti) dejal: *"Slovensko združništvo je v tej prvi razvojni dobi imelo izrazito narodno vsebino in je temeljilo na spoznanju, da politična emancipacija slovenskega naroda zahteva tudi ustrezno gospodarsko podlago"* (<http://www.z-hks.si/predstavitev/zgod.htm>).

Pomembno vlogo v razvoju združništva je imel tudi utemeljitelj krščansko-socialnega gibanja na slovenskem dr. Janez Evangelist Krek. Krekovo združništvo je pripomoglo k relativni stabilizaciji slovenskega kmečkega gospodarstva. Z ugodnimi posojilnimi pogoji je ustavilo propad in prodajo kmetij, odpravilo oderuštvo in preprečilo izseljevanje. Poleg tega pa je združništvo odigralo pomembno vlogo pri modernizaciji kmetijstva (Javornik, 1992:3).

Zaradi razrednega nasprotovanja, osvajalnosti nemškega in italijanskega kapitala, je bilo slovensko združništvo vse do prve svetovne vojne močno ogroženo, med svetovno vojno oslabiljeno in med gospodarsko krizo (1929-1936) na robu propada. Zato se razen kreditnega ni moglo razviti produktivno in blagovno združništvo. Šele med obema vojnama se je razvilo blagovno in deloma produktivno združništvo. V ta okvir sodijo kmetijske, živinorejske, nabavnoprodajne, strojne, sadjarsko-vinarske in lesnoproductivne zadrage (Adamič in drugi, 1983:12). Poleg teh pa so delovale še stanovanjske, potrošniške in razne obrtniške zadrage. Pred drugo svetovno vojno je bilo v Sloveniji okrog 1700 zadrug, ob koncu leta 1948 pa 1150, kar kaže na to, da je druga svetovna vojna združništvo uničila (Kovačič, 1997:17).

V začetku 1948 je stopilo kmetijsko združništvo v novo obdobje. Kmetijske zadruge so postajale vedno močnejši družbeni in gospodarski dejavnik na vasi. Bile so organizator kmetijske proizvodnje, proizvodnega sodelovanja, uvajale so sodobno tehnologijo itd. Prizadevale so si za vsestranski razvoj gospodarstva (Adamič in drugi, 1983:21). Temeljni zakon o zadrugah iz leta 1949 je za področje kmetijstva opredelil splošne kmetijske zadruge, ki so bile osnovane na osnovi tradicionalnih združnih načel in kmečke obdelovalne zadruge (Čeferin in Avsec, 1990:37). Ker pa ta zakon ni prinesel dobrih gospodarskih rezultatov, je politično vodstvo odstopilo od tega modela. Ponovno so se začele intenzivno razvijati splošne kmetijske zadruge, ki so delovale po Raiffeisnovih združnih načelih. Konec leta 1953 je delovalo že okoli 840 splošnih kmetijskih zadrug, ki so vključevale več kot 60% kmetij. Razvijale so različne dejavnosti: hranilno kreditno dejavnost, oskrbo članov z reprodukcijskim materialom, opremo in investicijskim blagom, odkupom in trženjem kmetijskih pridelkov, predelavo kmetijskih pridelkov in opravljanjem proizvodnih storitev kmetom (Kovačič, 1997:17).

V petdesetih in šestdesetih letih so bili sprejeti številni predpisi in izpeljani politično uravnavani razvojni procesi, ki so odločilno spremenili značaj in vlogo zadrug. Eden takih ukrepov je bil podružabljanje združne lastnine, ki je podan v ustavi iz leta 1953. S tem postane združno premoženje družbena last, z njim pa gospodari zadruga. Kmetijske zadruge so tako izgubile eno svojih temeljnih združnih značilnosti in začele dobivati značaj družbenih podjetij (Kovačič, 1997). Postale so način nadzora države nad kmeti, tudi s ciljem, da bi kmetje pomagali graditi socializem na vasi (Hren, 1997).

Temeljna dejavnost zadrug je postala socialistična kooperacija. To je oblika proizvodnega sodelovanja s kmeti, ki je bila v ideološkem smislu razumljena kot način podružabljanja zasebne kmetijske proizvodnje. Zadruga je postala element države za izvajanje kmetijske politike (Kovačič, 1997:18).

Šele v 70-ih letih se je uredil socialni status kmeta. Zakon o združevanju kmetov (1972) in Zakon o združenem delu iz 1976 leta sta opredelila oblike in dejavnosti združnih organizacij, kakršne so delovale do leta 1992 (Kovačič, 1997:18). Zakon o združevanju kmetov ni urejal samo kmetijskih zadrug, ampak tudi obrate za kooperacijo, kmečke skupnosti in posebne organizacije

združenega dela. Prav tako je ustavljal proces odtujevanja kmeta od zadruga in poudarja članstvo kot bistven element zadruga (Čeferin in Avsec, 1990:58). Sestavni del zadružništva je bila sedanja Zadružna zveza Slovenije, ki je težila k boljši organiziranosti, izboljšanju samoupravnega in gospodarskega položaja kmetov, urejanju trga, kreditiranju, izobraževanju, organiziranju pospeševalne službe in izpopolnjevanju kmetijske zakonodaje. Izredno pomembna odločitev je bila, da je treba zajeti v posodabljanje vso kmetijsko proizvodnjo, tako družbeno kot zasebno (Adamič in drugi, 1983).

Proti koncu osemdesetih let, ko je nastopila gospodarska recesija, so se zadruga kapitalsko osiromašile, zato se je odnos s kmeti skrčil na kupoprodajni odnos (Kovačič, 1997).

Velike gospodarske in politične spremembe v začetku 90-ih let so bistveno spremenile pogoje delovanja zadrug v evropskem in svetovnem prostoru. Generalna skupščina Združenih narodov je leta 1989 sprejela resolucijo, s katero je povabila države in mednarodne organizacije, da pospešujejo zadružno misel, kot pomembno sredstvo gospodarskega in socialnega razvoja. V okviru Organizacije Združenih narodov je bil ustanovljen odbor za pospeševanje in napredek zadrug, ki državam priporoča, da omogočijo enakopraven položaj glede na druge gospodarske subjekte in jih vključijo v izobraževalne programe na vseh ravneh (Žličar, 2001:10).

1.1.1 Zadružništvo po osamosvojitvi Slovenije

Po osamosvojitvi Slovenije in obsežnih družbenih spremembah, ki so zajele Slovenijo skupaj z drugimi državami Srednje in Vzhodne Evrope, je bilo tudi kmetijsko zadružništvo postavljeno pred nalogo, da se prilagodi tržnemu gospodarstvu. Leta 1992 je bil sprejet zakon o zadrugah, ki je ponovno uvedel klasične zadružne principe. Obstoječim zadrugam je naložil obveznost prilagoditve novim predpisom, ni pa določil natančnega načina preobrazbe obstoječih zadružnih organizacij. To je prepustil vodstvu zadrug (Kovačič, 1997).

Proces reorganizacije zadrug je bil zelo različen. Ob tem so se odprli številni problemi in dileme o nadaljnjem razvoju zadružništva (Kovačič v Avsec in drugi, 1998: 6).

Kako je potekala reorganizacija zadrug ob tranziciji Slovenije

V procesu preobrazbe je vsaka zadruga iskala svoj pristop glede na izhodiščno stanje in interese članstva ter zaposlenih (Kovačič, 1997:2). Rezultati študije ¹primerov, ki so jo izvedli na enajstih kmetijskih zadrugah, so pokazali, da se je v procesu preoblikovanja zadrug izoblikovalo pet modelov preobrazb zadrug.

Model A:

Velika sestavljena kmetijska zadružna organizacija, znotraj katere je delovalo več pravno samostojnih zadružnih organizacij, se je preoblikovala tako, da so slednje postale samostojne zadruge, ki so ustanovile svojo poslovno zvezo.

Rezultat: Na ta način so se ohranile poslovne vezi med zadrugami, poenostavil se je sistem upravljanja, nove zadruge so pridobile večjo poslovno samostojnost i.t.d.

Model B:

Velika sestavljena kmetijska zadružna organizacija je razpadla. Njene že prej pravno samostojne organizacijske enote so se konstituirale kot samostojne zadruge, skupno premoženje, obveznosti in kadre, ki so ostali, so si razdelile in opustile skupno nastopanje na trgu.

Rezultat: S tem so se zadruge močnejše identificirale s svojim članstvom, v ekonomskem smislu pa je tak način neugoden zaradi drobljenja poslovnih tokov.

Model C:

Iz zadružne organizacije so izločili posamezne dejavnosti in ustanovili specializirano zadrugo, ki pokriva to dejavnost praviloma na območju več splošnih kmetijskih zadrug.

Rezultat: Na ta način so kmetje pridobili pomembnejši vpliv na poslovno odločanje v predelovalnih podjetjih, na katere so vezani s svojo proizvodnjo.

Model D:

Splošna kmetijska zadružna organizacija sestavljenega tipa se je preoblikovala v enovito zadrugo,

¹ Študija je potekala na primeru enajstih slovenskih kmetijskih zadrugah, glej Kovačič (1997).

vendar je ohranila svojo prejšnjo organizacijsko strukturo, dejavnosti in poslovne povezave. V bistvu je šlo za konstitutivno prilagoditev zadruga novemu zakonu.

Rezultat: Zdruge, ki so se preobrazile na tak način, so imele najmanj socialnih in poslovnih stresov. Velika nevarnost pa je, da se nekatere od njih razvijejo v podjetniško smer in odtujijo od interesov svojega članstva.

Model E:

Kmetijska zadruga organizacija sestavljenega ali enovitega tipa se je preoblikovala v enovito zadrugo, vendar je ohranila organizacijsko strukturo, svojo dejavnost pa krepi na področjih, ki so v interesu članstva.

Rezultat: Na tak način se krepi identiteta članstva.

To so bili najpogostejši vzorci preoblikovanja slovenskih kmetijskih zadrug. Vendar pa sam proces preobrazbe še ni prinesel pozitivnih učinkov. Večina zadrug in slovensko zadružništvo nasploh, se je znašlo v krizi.

Spremembe po reorganizaciji

Preobrazba kmetijskih zadrug je prinesla pomembne spremembe v organizacijo in način dela zadrug. Zelo pomembne so konstitutivne spremembe. S preходом na pravno obliko tradicionalne zadruga se je lastniški odnos temeljito spremenil in s tem naj bi se spremenila tudi motivacija za tesnejše sodelovanje članov s svojo zadrugo, vendar pa temu ni bilo tako. Po eni strani se to izraža z zmanjšanim sodelovanjem z zadrugo, po drugi strani pa prihaja do zmanjšanja članstva (Kovačič, 1998:7)

Kaj je vplivalo na zmanjšanje članstva v zadrugah po letu 1992?

Kovačič (v Avsec in drugi, 1998) pravi, da:

- Populariziranje liberalizacije poslovnih odnosov, ki je pri mnogih zbudila občutek, da bodo lahko individualno nastopali na trgu.
- Pojava konkurenčnih dejavnosti, ki lahko kratkoročno ponudijo ugodnejše aranžmaje.

S tem zdruge niso več edini poslovni partner kmetov.

- Prepričanje kmetov, da so obveznosti iz članstva večje kot pa ocenjene koristi.
- Staranje kmečke populacije.
- Skeptičnost kmetov do reorganizacij.
- Ostanki prejšnje ureditve, ki še vedno ne dajejo kmetom občutka za lastnino.

Vse to izraža krizo zaupanja v namen zadrug, ki se je pojavila po obdobju reorganizacije zadrug.

Do sprememb je prišlo tudi na organizacijski in upravljalški ravni. Omenjena analiza zadrug je pokazala, da sta se organizacijska in upravljalška struktura zadrug po prestrukturiranju poenostavili. Upravljalске pristojnosti so v celoti prešle na članstvo, zaposleni pa uveljavljajo svoje pravice upravljanja na podlagi Zakona o soupravljanju delavcev (Avsec in drugi, 1998:8).

Kljub temu pa veliko kmetov izraža mnenje, da je njihova udeležba pri upravljanju zgolj formalna in njihov vpliv razmeroma majhen. To je posledica širjenja zadrug, kjer se čedalje bolj krepi managerska funkcija, prav tako pa je vzrok za to tudi pasivnost članov pri opravljanju upravljalске funkcije, kar je ostanek še iz socialističnega sistema. Najpomembnejši med vzroki sta pomanjkljiva usposobljenost in motiviranost članov za upravljanje (Kovačič, 1997:7).

»Motiviranost za aktivno sodelovanje članov v zadružni samoupravi se bo okrepila takrat, kadar bodo člani zadrugo razumeli in doživljali kot svoje podjetje in zadružno lastnino kot svoj kapitalski vložek v to podjetje« (Kovačič, 1997:12).

Dejavnosti zadrug se po preobrazbi praktično niso spremenile, razen v primerih, ko so zadruge izločile dotično dejavnost. Prevladujejo predvsem tržne dejavnosti. Ostale dejavnosti so razpršene glede na to ali je zadruga organizirana kot splošna ali kot specializirana (Kovačič v Avsec in drugi, 1998:9).

Podatki opravljene raziskave kažejo, da se je obseg sodelovanja z zadrugo zmanjšal, odkar so se te preoblikovale. Prav tako je Kovačič (1997) pri analizi prišel do zaključka, da se zadruge ob preobrazbi srečujejo z resnimi problemi, ki so: kriza identitete in zaupanja, premajhna gospodarska učinkovitost, pomanjkanje lastnega kapitala in šibka poslovna povezanost. Šibka

kapitalska moč zadrug oziroma njihova prevelika odvisnost od najemanja komercialnih kreditov je bila največja ovira za uspešno preobrazbo in uspešno uveljavljanje na trgu (Avsec in drugi, 1997:23).

Posebnost kmetijskih zadrug v Sloveniji je tudi ta, da so zunanji tokovi poslovanja zadrug zelo razpršeni. Poslovni partnerji, s katerimi sodelujejo kmetijske zadrug v Sloveniji, so : Zadružna kmetijska družba, Mercator, območna mlekarne, območna mesna industrija, ostali večji partnerji in manjši poslovni partnerji (Avsec in drugi, 1998: 16).

V tem obdobju se poraja vprašanje, ali bodo kmetijske zadrug padle v zaton ali pa je potreben prerod in okrepitev za preživetje. Kovačič (1997:16) vidi rešitev njihovega ogroženega preživetja v uspešnem trženju pridelkov svojih članov in opravljanju funkcije oskrbe članov s sredstvi za proizvodnjo.

Sklepamo lahko, da bodo upravitelji in lastniki zadrug morali čedalje bolj stremeti k podjetniški funkciji vodenja in organiziranja zadrug, če bodo hoteli preživeti. Prav tako je pomemben element preživetja medsebojna povezanost in skupen nastop na trgu. Vsekakor pa so gonilna sila zadrug ljudje na vodilnih položajih in vsi zaposleni ter člani oziroma lastniki, ki morajo biti dovolj motivirani za ohranitev zadrug, ki jim mora prinašati določene koristi, saj je v nasprotnem primeru zadružništvo nesmiselno.

Mag. Franc But je v svojem članku na temo Stanje in razvojne možnosti zadružništva povedal: *»Zadružništvo je v svojem bistvu na eni strani izjemno potrebno današnjemu tržnemu gospodarstvu, izjemno potrebno prihodnjim gospodarskim in družbenim tokovom na eni strani, na drugi strani je zadružništvo v svojem bistvu v širšem mednarodnem kontekstu v velikih vprašanjih, lahko bi rekli da je v precejšnji krizi, v krizi poslanstva, misije. Hkrati pa se v procesu globalizacije svetovnih trgov zadružništvo pojavlja kot nujno potrebno. Zadruga je po eni strani tista, ki izvaja tržno funkcijo in se v tem pogledu ne sme razlikovati od drugih poslovnih organizacij. Po drugi strani pa je notranja organiziranost zadrug tisti ključni element, ki predstavlja različnost od drugih družb. Tržna konkurenca potiska zadrug počasi na rob in zato moramo razumeti tisto kar imamo kot odlično osnovo za nadgradnjo«* (But v Žličar, 2001:5).

Kaj pa je ob vsem tem bilo potrebno storiti ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo? Poglejmo si nekatere ključne zahteve evropskega trga, katere bodo morale zadruge izpolniti ob vstopu v EU.

1.1.2 Zadružništvo in EU

Z vključitvijo Slovenije v EU je bilo treba računati na spremembe tudi na področju zadružništva. Kovačič (Avsec in drugi, 1997:21) meni, da je slaba poslovna povezanost naših zadrug ključni problem našega zadružništva ob vstopu v EU. Evropski trg zahteva čvrsto in intenzivno poslovno povezanost zadrug, če hoče naše zadružništvo nastopiti na globalnem trgu. Poleg tega pa so prisotni še trije sklopi problemov:

- 1) Povečana konkurenčnost na domačem trgu hrane; povečala se bo ponudba hrane iz zahodnoevropskih držav po konkurenčnih cenah.
- 2) Nevarnost »podrejene« integracije našega kmetijstva in živilstva v tuje poslovne sisteme; obstaja nevarnost, da se bodo naše zadruge prisiljene povezovati s tujimi poslovnimi sistemi, zaradi česar lahko ostanejo brez možnosti za prodajo svojih izdelkov.
- 3) Nove možnosti nastopa na zahodnoevropskih tržiščih; možnost prostega pretoka blaga naj bi omogočala prodor kmetijskih proizvodov na evropski trg. Vendar je ta možnost spričo zasičenosti evropskega trga majhna. Obstaja pa možnost za naše visoko kvalitetne avtohtone izdelke, za katere bi bilo potrebno uveljaviti blagovno znamko, vzpostaviti poslovno povezanost in uveljaviti marketinško koncepcijo. Potrebno bi bilo dograditi poslovni sistem zadrug in ga močno okrepiti.

Kmetje gospodarsko nepovezani ne bodo mogli preživeti vstopa Slovenije v EU. Evropski kmetje so poslovno izredno dobro in čvrsto povezani na področju pridelave, predelave in trženja živilskih proizvodov. Okrog 80% te dejavnosti v Zahodni Evropi obvladujejo zadružni poslovni sistemi, zato je treba v Sloveniji ohraniti zadružno premoženje, pridobiti zaupanje članstva, začeti uspešno poslovati in vzpostaviti učinkovite medsebojne poslovne navezanosti za skupen nastop na trgu. Le tako bo zadružništvo preživel v EU (Avsec in drugi, 1998).

Na kongresu evropskega kmetijstva v Pragi so leta 1996 sprejeli resolucijo, kjer so prikazali smernice zadružništva za države, ki bodo vstopile v EU. Države, ki so šle skozi proces tranzicije in številne gospodarske, politične in socialne spremembe potrebujejo ustrezno agrarno politiko, ki si za cilj postavlja ustalitev trgov. Ta naj bi olajšala integracijo v Evropski trg (Kovačič, 1997).

Na kongresu so spodbujali vlade držav članic, ki bodo vstopile v EU, naj zagotovijo zakonske, politične in gospodarske okvirne pogoje, ki omogočajo in pospešujejo nadaljni razvoj kmetijskih zadrug. Sem spadajo:

1. Tržna strukturna politika (investicijsko pospeševanje)
2. Konkurenčna politika (upoštevanje posebnosti zadrug v kartelnem pravu)
3. Davčna politika (izogibanje dvojnemu obdavčenju)

Vlade naj bi aktivno pospeševale podjetniško dejavnost zadrug in zagotovile ustrezno podporo v pravnem, organizacijskem in informacijskem pogledu (Avsec in drugi, 1997). Tudi But (Žličar, 2001:7) meni, da je realen razvoj dogodkov v Sloveniji združevanje zadrug v blagovno centralo, ki je na tej stopnji nujna. Tudi zadružni sistem je mogoče preživljati in ohraniti osnovni namen zadrug, vendar pa morajo imeti zadružniki svoje pomembne deleže in morajo delovati po principu kapitalske logike.

Vloga države pri uresničevanju teh ciljev je ta, da s spremembami zakonodaje omogoči izvajanje zadružnega poslanstva in zagotovi investicijsko in razvojno pomoč. Zelo pomembno pa je tudi to, da mora biti zadružništvo samo pogajalec z živilsko industrijo in da je pravzaprav v tržnem gospodarstvu morda bolj potrebno kot pred tridesetimi leti (But v Žličar, 2001:8).

»Raven zadružne organiziranosti je zaradi razdrobljenega slovenskega kmetijstva šibkejša kot v povprečni kmetijski zadrugi v EU. Zadružni organiziranosti v državah članicah EU se lahko približamo predvsem s približevanjem, notranjim prestrukturiranjem in novimi pobudami v zadrugah« (Vrisk v Žličar, 2001:15).

V okviru postavk za prestrukturiranje kmetijske in živilske industrije ter diverzifikacije dejavnosti na podeželju bi bilo treba ob pripravi proračuna zagotoviti ustrezna sredstva za

tehnološko, poslovno, finančno, organizacijsko in kadrovsko prestrukturiranje kmetijskih zadrug, posebej z vidika priprav na vključitev v EU (Vrisk v Žličar, 2001:16).

2. KAJ SO ZADRUGE IN KAKO DELUJEJO

Zakon o zadrukah (ZZad) pravi, da je zadruga "organizacija vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov (Ur.l.RS (13/92) 1. člen).

»Zadruga predstavlja dvojni sistem: gospodarski, ki stremi k večji gospodarski učinkovitosti, in socialni, ki na osnovi medsebojne solidarnosti zmanjšuje odvisnost članov od trga in drugih družbenih sistemov« (Kovačič, 1996:2).

Mednarodna zadružna zveza opredeljuje zadrugo kot "samostojno združenje oseb, ki so se prostovoljno združile zaradi uresničevanja skupnih gospodarskih, socialnih in kulturnih potreb in hotenj na podlagi podjetja, ki jim je skupno in ga demokratično upravljajo" (Avsec in drugi, 1996:43).

Zadruga kot organizacija temelji na določenih načelih, ki so v neki meri zajeti v sami definiciji zadruga. Poglejmo si zadružna načela bolj natanko.

2.1 Zadružna načela

Kot je razvidno iz definicij zadrug, je zadruga skupnost članov, ki so ustanovili obrat in z njim poslovno sodelujejo. Pravno podlago za ustanovitev, vodenje in delovanje zadrug tvorijo klasična zadružna načela, katera je Kovačič (v Avsec in drugi 1996:3) opredelil po Raiffeisnovem tipu kmetijskih zadrug, ki prav tako prevladujejo v Zahodni Evropi. Zadružna načela vnašajo že na začetku zadružnega gibanja v gospodarske odnose etična načela.

Načelo prostovoljnosti

Članstvo v zadrugi je prostovoljno. Potrebno je le imeti neki gospodarski interes za sodelovanje v zadrugi in pristajanje na članske obveznosti in pravila. Zadruga lahko preneha delovati samo takrat, kadar se za to odločijo njeni člani. Vsakdo pa je lahko član več zadrug hkrati.

Načelo gospodarske solidarnosti

To načelo ima dva vidika: samopomoč, ki se realizira z vplačilom članskega deleža, in soodgovornost za poslovanje zadruga, ki je uresničena z institucijo jamstva. Vsak član mora vplačati vsaj en članski delež, ki je potreben za ustanovitev in delovanje skupnega obrata. Prav tako pa člani sami jamčijo za delovanje zadruga, ne le z vloženimi sredstvi, ampak tudi s svojim lastnim premoženjem.

Načelo solidarne demokracije

Zadrugo upravljajo člani sami in vsak od članov ima pravico do enakopravnega glasu ne glede na višino vloženega deleža. S tem načelom je Reiffeisen dosegel, da gospodarsko šibkejši člani niso v podrejenem položaju, kar krepi zavest vzajemnosti in medsebojnega spoštovanja.

Načelo pokritja stroškov

Glavni cilj zadruga je omogočiti, da člani na svojih gospodarstvih dosežejo večji gospodarski učinek. Pomembno je le, da iz razlik v ceni ali iz obresti za posojila članom, zadruga pokrije stroške svojega poslovanja. V nasprotnem primeru morajo nepokrite stroške poslovanja zadruga pokriti člani.

Načelo istovetnosti (identitete)

To načelo izhaja iz temeljnega namena zadruga. Pomeni pa, da so ustanovitelji zadružnega obrata hkrati tudi njegovi poslovni partnerji.

Načelo identitete je posebnost zadružništva in to na vseh organizacijskih ravneh.

"Zadružna načela so smernice, s katerimi zadruga uresničujejo svoje vrednote v dejavnosti, " je zapisano v izjavi Mednarodne zadružne zveze (Avsec in drugi, 1996:42).

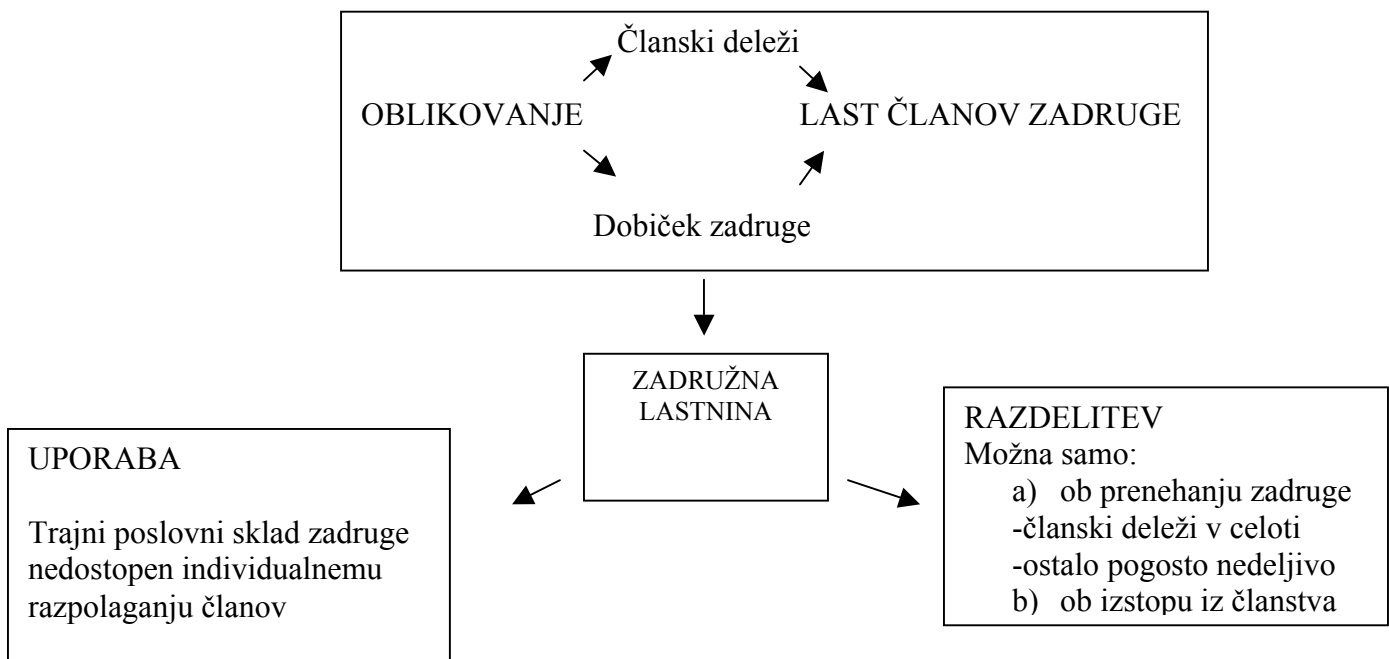
V naslednjem podpoglavju si pogledajmo, kaj je potrebno za delovanje zadrug, kdo upravlja s temi, kakšen je položaj zaposlenih, na kakšen način se oblikujejo in poslujejo ter kaj so glavne zadružne dejavnosti.

2.2 Delovanje zadrug

a) Premoženje zadruga

Premoženje s katerim deluje zadruga, je zadružna lastnina. Zadružno premoženje je skupni poslovni sklad zadruga, namenjen izključno financiranju skupnega poslovanja. V primeru, da gre zadruga v stečaj ali preneha z delovanjem, se zadružno premoženje lahko vrne članom bodisi v celoti, ali pa le članski delež (Kovačič v Avsec in drugi, 1996:7).

Skica 2.2.1: Lastnosti zadružne lastnine



(Vir: Nastanek, načela, pomen in delovanje zadrug, 1995/1996:7. Zadružna zveza Slovenije.)

b)Upravljanje zadruga

Slovenski Zakon o zadrukah iz leta 1992 ponovno vzpostavlja zadružno lastnino. Ta zakon postavi zadrugo kot gospodarski subjekt, ki naj neodvisno od državne regulative samostojno nastopa na trgu (Tivadar v Avsec in drugi, 1997: 115).

Zakon o zadrukah (Ur.l. R Slovenije 13/92) enotno ureja upravljanje za vse vrste zadrug. Zadrugo upravljajo le njeni člani, ker so jo ustanovili zaradi pospeševanja svojih gospodarskih koristi. Delavci zadruga običajno niso člani zadruga, pri upravljanju zadruga sodelujejo le na podlagi Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Delavci zadruga so lahko člani zadruga, če to dopuščajo zadružna pravila.

Po 14. členu Zzad (Ur.l. R Slovenije 13/92) ima zadruga naslednje organe:

1. občni zbor
2. predsednika zadruga in
3. nadzorni odbor ali najmanj enega preglednika ter
4. upravni odbor, če ima več kot deset članov in
5. direktorja in druge organe, če zadružna pravila tako določajo.

- Občni zbor ali zbor zadružnikov je najvišji upravni organ, ki ga v manjših zadrukah sestavljajo vsi člani zadruga, v velikih pa voljeni predstavniki zadružnikov. Občni zbor sprejema generalne poslovne odločitve, program in zaključni račun ter voli in razrešuje upravni in nadzorni odbor zadruga (Kovačič v Avsec in drugi, 1996:8).

- Predsednik uprave je po 14. členu ZZad obvezni organ vsake zadruga. Voli in odpokliče ga občni zbor. Je individualni organ zadruga. Predsednik zadruga predstavlja in zastopa zadrugo ter je odgovoren za zakonitost poslovanja, če ta pooblastila niso prenesena na direktorja (ZZad, člen 26/3).

-Nadzorni odbor nadzira delovanje zadruga z vidika upoštevanja zadružnih pravil ter z vidika pravilnosti gospodarjenja (Kovačič v Avsec in drugi, 1996:8).

- Upravni odbor sestavljajo izmed članov voljeni predstavniki. Upravni odbor odloča o tekoči poslovni in razvojni politiki, imenuje poslovodni organ in usmerja delo poslovodnih delavcev. Predsednik upravnega odbora predstavlja zadrugo v poslovnih in pravnih stikih (Kovačič v Avsec in drugi, 1996:8).

- Direktor zadrugo zastopa. Potrebno je upoštevati razliko med direktorjem in predsednikom zadruga. Slednji zadrugo predstavlja in si ne sme jemati pristojnosti zastopstva zadruga (Tivadar v Avsec in drugi, 1997:121).

c) Položaj zaposlenih

Zaposleni v zadrugi samoupravnih pravic načeloma nimajo, ker niso niti ustanovitelji zadruga, niti njeni poslovni partnerji pa tudi ne jamčijo za poslovanje zadruga s svojim premoženjem. Vendar se njihov položaj v novejšem času spreminja. Ker zaposleni bolj obvladujejo poslovne informacije kot člani, se njihova funkcija krepi, s tem pa tudi njihov vpliv na delo. Vpliv na poslovne odločitve dobivajo preko svojih predstavnikov (Kovačič v Avsec in drugi, 1996:8).

d) Poslovanje v zadrugi

Zadruga mora poslovati po ekonomskem načelu racionalnosti. To zahteva visoko storilnost zaposlenih, minimiziranje poslovnih stroškov in iskanje najbolj ugodnih prodajnih možnosti za proizvode (storitve) članov. V tem pogledu se mora zadruga obnašati kot vsaka druga gospodarska organizacija, ki želi biti uspešna. Socialni učinek pa zadruga doseže prav s tem, da članom omogoči večje gospodarske ugodnosti (Kovačič v Avsec in drugi, 1996:8).

e) Dejavnosti zadrug

Kmetijske zadruga so po svoji dejavnosti storitvene zadruga, predvsem prodajne in nabavne, nekatere pa skušajo razviti tudi predelavo in druge dejavnosti v korist svojih članov. Organizirane so pretežno kot splošne, kar pomeni, da se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi. Po letu 1993, ko je prenehala veljati obvezna ločena organiziranost kmetijskega in gozdarskega združništva, so nekatere kmetijske zadruga prevzele tudi gozdarsko dejavnost. Po drugi strani, pa so kmetje v zadnjih letih ustanovili več specializiranih zadrug ([http:// www.zadruzna-zveza.si/Članstvo.htm](http://www.zadruzna-zveza.si/Članstvo.htm)).

Osnovni dejavnosti zadrug sta oskrba kmetov z reprodukcijskim materialom in trženje kmetijskih pridelkov ter gozdarskih proizvodov. Zadruge zagotavljajo oskrbo kmetov predvsem z rudninskimi gnojili, s sredstvi za varstvo rastlin, močnimi krmili, semeni, sadikami in cepljenkami. Na področju trženja pridelkov je najpomembnejši proizvod mleko, pri katerem kmetijske zadruge zajemajo okrog 80% tržne prireje. Velik tržni delež imajo tudi pri odkupu govedi, perutnine in prašičev ter sladkorne pese, nekoliko manjši pa pri pšenici in drugih žitih.
([http:// www.zadruzna-zveza.si/Članstvo.htm](http://www.zadruzna-zveza.si/Članstvo.htm))

Tržna funkcija zadrug je tržno posredovanje med člani in globalnim trgom. To funkcijo izvajajo zadruge v dveh oblikah:

-Trgovinska oblika, pri kateri nastopa zadruga kot trgovsko podjetje z lastno trgovinsko infrastrukturo kot so skladišča, prodajalne in odkupne postaje, včasih tudi lastna transportna sredstva. Pri tej obliki zadruge zagotavljajo članom oskrbo s sredstvi, po drugi strani pa postopno plasirajo proizvode na trg v skladu z dinamiko povpraševanja. Ta oblika izvajanja tržne funkcije močno krepi podjetniško obnašanje zadrug (Kovačič, 1997:17).

Pogosto trgujejo tudi z drugimi proizvodi v trgovini na drobno. Skupaj imajo okrog 480 trgovinskih poslovalnic, ki zagotavljajo oskrbo, predvsem na podeželju. Predelava kmetijskih pridelkov v zadrugah je šibko razvita ([http:// www.zadruzna-zveza.si/Članstvo.htm](http://www.zadruzna-zveza.si/Članstvo.htm)).

-Posredniška oblika, pri kateri zadruga le organizira skupno nabavo vnaprej naročenih količin sredstev za proizvodnjo, distribucija pa se vrši takoj ob dobavi in neposredno na gospodarstva članov (Kovačič, 1997:17).

Razvoja kmetijskega in gozdarskega zadružništva si ni mogoče predstavljati brez hranilno kreditnih služb, ki so jih ustanovile kmetijske in gozdarske zadruge. V Sloveniji deluje okrog 60 hranilno kreditnih služb, ki zbirajo hranilne vloge kmetov, zadružnih delavcev in drugih prebivalcev na podeželju ter dajejo posojila kmetom in zadrugam-ustanoviteljicam.
([http:// www.zadruzna-zveza.si/Članstvo.htm](http://www.zadruzna-zveza.si/Članstvo.htm))

Kmetijske in gozdarske zadruge imajo možnost prostovoljnega povezovanja v zadružno zvezo.

(Zzad, 49.člen) S pomočjo zadružne zveze Slovenije je zaživel kmetijsko in gozdarsko zadružništvo skupaj s hranilno kreditnimi službami na celotnem območju Slovenije (<http://www.zadruzna-zveza.si/Zgodovina.htm>).

2.3 Zadružna zveza Slovenije

Prva zveza zadrug na slovenskem ozemlju je bila na pobudo inženirja Mihaela Vošnjaka ustanovljena že leta 1883. Pet posojilnic je ustanovilo Zvezo slovenskih posojilnic Celje, ki je tako postalo središče slovenskega zadružništva in je bila prva jugoslovanska zadružna zveza. Po pravilih je bil poglavitni namen zveze pospeševati napredek denarnih zavodov in ustanavljanje novih posojilnic ter usklajevati finančno poslovanje (Adamič in drugi, 1983:9).

Mejnik v delovanju zadružnih zvez je bilo leto 1903, ko so po tedanjem avstrijskem zakonu zadružne zveze začele revidirati poslovanje svojih članic. To funkcijo so opravljale vse do začetka šestdesetih let. Zaradi političnih pogledov na zasebno kmetijstvo in kmetijsko zadružništvo, so vse poslovne in revizijske zadružne zveze prenehale delovati kot samostojne pravne osebe. Leta 1972 pa so kmetijske in gozdarske zadružne organizacije ponovno ustanovile Zadružno zvezo Slovenije na ustavnem Občnem zboru (Adamič in drugi, 1983).

Zveza je usklajevala dejavnosti zadrug pri mehanizaciji in tehnološki posodobitvi zasebnega kmetijstva v sedemdesetih letih. Prispevala je tudi k boljši socialni varnosti kmetov. Po gospodarskih in političnih spremembah v začetku devetdesetih let, je zveza podprla poslovno usmeritev kmetijskih in gozdarskih zadrug, dala pobudo za ustanovitev več osrednjih zadružnih organizacij in pripravila njihovo ustanovitev. V skladu z novim zakonom o zadrugah je zveza leta 1994 pridobila tudi licenco za ponovno opravljanje zadružne revizije (<http://www.zadruzna-zveza.si/zgodovina.htm>).

Kakšne naloge opravlja Zadružna zveza Slovenije danes?

- Predstavlja svoje članice in zastopa njihove koristi pred državnimi organi, v gospodarski zbornici in drugih združenjih samoupravnega in javnega prava kakor tudi v mednarodnih zadružnih zvezah (interesno zastopstvo);
- opravlja v skladu z zakonom o zadrugah in posebnimi predpisi revizijo včlanjenih zadrug (zadružna revizija);
- svetuje članicam v vseh zadružnih, pravnih, gospodarskih in organizacijskih vprašanjih (svetovanje);
- sporoča svojim članicam podatke in obvestila, ki so pomembni za odločanje (informacijska dejavnost);
- skrbi za stike z javnostjo, pri čemer lahko izdaja tudi svoje glasilo in druge informativne ali strokovne publikacije o vprašanjih, ki se nanašajo na zadružništvo (delo z javnostjo);
- organizira obveščanje, usposabljanje in izobraževanje zadružnikov in delavcev, zaposlenih v včlanjenih zadrugah in drugih članicah, z zadružnega in strokovnega vidika (izobraževanje);
- skupaj z ustreznimi sindikalnimi organizacijami skladno s predpisi o delovnih razmerjih ureja delovne pogoje za delavce, zaposlene v včlanjenih zadrugah (kolektivno dogovarjanje);
- pospešuje gospodarsko sodelovanje svojih članic s tujino (mednarodni stiki) (ZZad, 49. člen).

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (SURS, statistične informacije 70/4), je bilo na dan 31.12.2003 registriranih skupno 156 kmetijskih zadrug. V Zadružno zvezo Slovenije je včlanjenih 80 kmetijskih zadrug in 19.536 članov. Skupno število zaposlenih v včlanjenih zadrugah je 3.421 oseb.

3. TEORETIČNA IZHODIŠČA: KRIZA PODJETJA, KRIZA ZADRUGE

3.1 KRIZA PODJETJA

Osnova za razumevanje krize v podjetju je njena definicija. Hari (1997:376) meni, da je najbolj uporabna definicija krize v podjetju, ki sta jo postavila W.Weitzel in E. Jonasson, ki pravi, da organizacija stopi v stanje krize, ko ne more več sprejemati, spoznavati, se izogibati, nevtralizirati ali se prilagajati zunanjim ali notranjim pritiskom, ki ogrožajo dolgoročno preživetje organizacije.

Končina in Mirtič pravita, da vsak sistem tudi najmanjši, začne kazati znake postopne entropije, če proces od vložka do izida v poslovnem sistemu ni dosledno organiziran, nadziran in voden ter če poslovne funkcije - izvajalna, tržna, finančna in kadrovska tega ne zagotavljajo (Končina, Mirtič, 1999:19).

"Za organizacijo je kriza okoliščina v kateri ne more več normalno delovati. Kriza ogroža organizacijsko sposobnost preživetja, onemogoča doseganje smotrov in ciljev, lahko pa tudi obstoj organizacije " (Novak in drugi, 2000:34)

Kriza je preobrat v življenju organizacije in hkrati priložnost za osnovanje boljšega ugleda. Kriza je priložnost, da vodstvo spremeni način razmišljanja v podjetju, uvede potrebne organizacijske spremembe, okrepi vodenje, oblikuje nove oddelke, pregleda vloge in odgovornosti članov vodstva, izboljša sisteme nadzora in vpelje novo organizacijsko kulturo. Kriza je torej nevarnost in hkrati priložnost (Novak in drugi, 2000:35).

S tem, da ima kriza organizacije tudi določene pozitivne lastnosti, se strinjata tudi Meyers in Holusha (Dubrovski, 1998:3). Pravita, da se v obdobju krize uredijo stvari, ki so bile prej zanemarjene, mogoče je spreminjati ljudi in strategije, očisti se poslovodstvo in nastanejo nove konkurenčne prednosti.

Torej kriza ni vedno tragična usoda podjetja. Ob pravilnih ukrepih lahko pomeni tudi priložnost za njegovo prenovu. Vsekakor pa to drži za tista podjetja, kjer je kriza še obvladljiva in ne vodi v stečajni postopek.

3.1.1 Vrste kriz

"Kriz je najmanj toliko, kolikor je različnih organizacij, ljudi in okoliščin, v katerih organizacija deluje "(Novak in drugi, 2000:54).

Krize podjetja lahko razvrstimo po različnih kriterijih (Boeckenfoerde, 1993)². Razvrstimo jih lahko glede na:

a) strateški razvoj podjetja

Tu govorimo o krizi rasti podjetja, krizi stagnacije ali krizi zmanjšanja.

b) faza življenjskega ciklusa podjetja

Krize lahko razdelimo na krize ustanovitve, krize rasti in krize staranja.

c) vzroki krize

V grobem lahko razlikujemo endogene in eksogene vzroke kriz.

d) agregatno stanje

Razlikujemo med latentnimi in akutnimi krizami.

e) ogroženi cilji podjetja

Pogoj za obstoj podjetja sta : ohranjanje plačilne sposobnosti in izogibanje pretiranemu zadolževanju.

Kot vidimo, poznamo različne vrste kriz. Tisto kar privede do krize je pomembno za njeno nadaljno reševanje. Poglejmo si vzroke krize.

² Boeckenfoerde je povzel kriterije za razvrstitev kriz podjetja po Mueller R.(stran 53), Bleicher K.(stran 62), Albach H. (stran 13), Fleege-Althoff F. (1930:85) in Krystek U.(1976:13)

3.1.2 Vzroki za nastanek krize v podjetju

Pravilna identifikacija vzrokov krize, ki so pobudniki nekega dogajanja in so globlji pojavi, ter njihovo pravočasno odpravljanje, omogoči ozdravitev podjetja (Hari, 1997:376).

Večina avtorjev precej podobno opisuje vzroke krize. Dubrovski (1998:7) jih deli na notranje in zunanje. Zunanji vzroki nastanejo v okolju organizacije na katere organizacija nima pomembnejšega vpliva. Med te spadajo (Novak in drugi, 2000):

- spremembe na trgu
- spremembe v panogi
- splošne gospodarske krize
- politične spremembe
- sprememba zakonodaje
- naravne nesreče

Velikokrat pa se vzroki krize skrivajo v organizaciji sami. Med notranje vzroke Novak in drugi navajajo (2000:47):

- neustrezna usposobljenost vodstva
- nestrokovnost vodstva
- nemoralnost vodstva
- podcenjevanje mnenja javnosti
- neučinkovito delovanje upravljalških funkcij
- nerealni cilji sindikatov v podjetjih
- neučinkovit komunikacijski sistem
- slaba organizacijska kultura
- oblikovanje neformalnih mnenjskih skupin
- neurejene razmere na delovnem mestu

Dodamo lahko še vzroke, ki jih navaja Dubrovski (1998:9):

- nekonkurenčen tržni položaj
- predraga proizvodnja
- neučinkovita finančna funkcija

- neučinkovit informacijski sistem

Po Bloomfieldu (Končina in Mirtič, 1999) so glavni trije vzroki za nastanek krize v podjetju neustrezno poslovanje, premalo denarja (kapitala) in nestrpno (sovražno) zunanje okolje.

Vidimo, da vzroki krize predvsem v poslovanju, financah in okolju podjetja. Posamezni vzroki krize podjetij temeljijo na dualizmu vlog lastnikov podjetij in poslovođij, na neučinkovitosti in neuspešnosti poslovnega odločanja, kar se kaže v notranjem in zunanem okolju podjetij, na neupoštevanju temeljnih načel financiranja ter na neustrezni pravno-organizacijski urejenosti podjetja (Končina in Mirtič, 1999).

Samo z natančno analizo lahko izluščimo prave vzroke krize v konkretnem podjetju. Raziskava³ razmerja med zunanjimi in notranjimi vzroki je pokazala, da se 80% vzrokov za krizo podjetja nahaja znotraj njega in samo 20% v njegovem okolju (Hari, 1997:377).

Na podlagi tega lahko sklepamo, da je najpomembnejši vzrok krize v podjetju slabo vodenje. To je tudi razumljivo, saj ima vodstvo načeloma na razpolago vse vzvode in pristojnosti za sprejemanje in izvajanje odločitev.

3.1.3 Znaki krize

Znaki krize so vidni signali, nosilci sporočila o nekem procesu. Pravilna identifikacija znakov krize in pravočasno reagiranje nanje, prepreči nadaljni razvoj krize (Hari, 1997:376).

Po Slatteju (Končina in Mirtič, 1999) je zrela kriza v podjetju prepoznavna, če vsebuje naslednje znake:

- Naraščajoča izguba

Naraščajoča izguba je začetek preplaha med poslovođstvom, ki še ne ve, kje izguba nastaja in kako spremeniti trend negativne donosnosti. Izguba podjetja je posledica neustreznega ali pomanjkljivega izvajanja vseh ali večine poslovođnih funkcij skupaj.

³ P.Scherer (1989:19) je konec 80. let v ZDA konec 80. let opravil raziskavo na vzorcu 300 podjetij v krizi.

- Padanje obsega prodaje

Padanje obsega prodaje je posledica več napak pri trženju (tehnološko in tržno neustrezni izdelki ali storitve, neustrezna cenovna politika, napake pri izbiri distribucijskih poti, pomanjkljiva ali nikakršna tržna strategija) ali naglih sprememb na trgu, ki jih povzročajo različni dejavniki zunanjega okolja.

- Povečanje zadolženosti

Povečanje nesorazmerja med krediti in kapitalom je splošno veljaven znak krize v podjetju. Neustrezna struktura virov zahteva financiranje s kratkoročnimi dolgovi, kar povzroči nesposobnost podjetja, da si zagotovi zadosten obseg likvidnih sredstev za poslovanje.

- Padeč likvidnosti

Ta znak je v tesni povezavi s prezadolženostjo. Kreditodajalci niso več pripravljeni dajati kreditov, ker ne verjamejo, da se bo poslovodstvu uspelo izvleči iz krize. Daljša nelikvidnost podjetja je sklepni povod za stečaj podjetja.

- Nestvarne računovodske informacije

To pomeni, da za podjetje že dolgo ni bilo na voljo točnih računovodskih informacij, ki bi bile nadzor in podlaga za vodenje podjetja. S tem prihaja do sprenevedanja o resnosti položaja v podjetju.

- Naraščajoči strah poslovodstva

Strah in notranja stiska nastajata s spoznanjem, da so dogodki ubrali svojo pot in da poslovodstvo ne nadzoruje več poslovnih dogodkov in s tem podjetja v celoti.

- Pospešena fluktuacija dobrih kadrov

Odhod strokovnjakov je znak, da dobri delavci nočejo biti del temne usode podjetja.

- Znatno zmanjšanje tržnega deleža

Izgubljanje tržnega položaja je izraz kopičenja notranjih težav v podjetju, na katere se negativno odziva tudi trg.

- Odsotnost strateškega načrtovanja

Izrazito pomanjkanje strateškega načrtovanja pri poslovodstvu je znak krize podjetja in eden izmed razlogov zanjo.

Dubrovski (1998) in Boeckenfoerde (1993) navajata znake krize po področjih v podjetju. Kasneje si bomo bolj podrobno ogledali znake krize na kadrovskem področju.

Kot viri za iskanje kazalcev krize lahko poleg računovodskih izkazov služijo kazalci na vseh funkcijskih področjih. Vodstvo velikokrat izhaja iz napačne domneve, da lahko samo poišče znake krize in podcenjuje izkustveni in vednostni potencial zaposlenih, ki so praviloma bližje odjemalcem in se bolje spoznajo na podrobnosti. Zato velikokrat ostanejo brez dragocenih informacij. Poleg tega so pomemben vir za zaznavanje znakov krize tudi pogovori z odjemalci, saj ti poznajo odpor trga do proizvoda podjetja (Boeckenfoerde, 1993:37).

Spoznali smo se z značilnostmi krize, ki se pojavi v določeni organizaciji oziroma podjetju. Pogledali smo si vrste kriz, vzroke zanjo in znake. Torej prišli smo do faze, ko je potrebno ukrepati, če organizacija želi preživeti. Proces s katerim je krizo moč prebroditi je prestrukturiranje. V naslednjem poglavju si bomo pogledali kako poteka proces prestrukturiranja in kakšna mora biti oseba, ki lahko takšen proces uspešno opravi.

3.2 PRESTRUKTURIRANJE PODJETJA

Če določena struktura podjetja ali njegovih posameznih sestavin ne ustreza razmeram, ki jih zahteva okolje, je potrebno obstoječo strukturo spremeniti in postaviti novo. Ta proces, ki pomeni prehod iz obstoječe strukture na novo in ki omogoča večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja, imenujemo prestrukturiranje ali prenova (Dubrovski, 1998:80).

Z vidika ogroženosti ali perspektivnosti položaja, v katerem se podjetje nahaja, ima prestrukturiranje trojno vlogo:

- pri zdravljenju krize
- pri preprečevanju krize

- pri razvoju .

Prestrukturiranja običajno ni mogoče izvesti le na določenem posameznem področju neodvisno od ostalih, temveč bodo učinki vidni le v usklajenem spreminjanju več področnih struktur. Torej, zdravljenje krize ne more biti obvladano zgolj s finančnim prestrukturiranjem, ampak z večimi poslovnimi področji (Dubrovski, 1998:81).

Hammer in Champy (1995) pravita, da so najuspešnejša podjetja pri procesu reorganizacije tista, kjer vodja oblikuje jasno sporočilo o potrebi po prestrukturiranju.

Prvo sporočilo mora vsebovati prepričljive razloge zakaj je prestrukturiranje nujno. S tem je treba zaposlene prepričati, da je poslovni preobrat nujen, če hoče podjetje preživeti. To je ključna zahteva, kajti zaposleni, ki niso prepričani o potrebi po spremembi, te ne bodo sprejeli in lahko celo ovirajo uvajanje te spremembe.

Drugo sporočilo- kaj mora podjetje oziroma organizacija postati-daje zaposlenim oprijemljiv cilj, h kateremu stremijo. Torej, potrebna je vizija podjetja.

Proces prestrukturiranja podjetje privede velikokrat do t.i. revitalizacije podjetja, ko se po določenem obdobju pasivnosti sprostijo za nadaljni razvoj podjetja pomembni potenciali oziroma pride do uvajanja razvojnih sprememb (Dubrovski, 1998:81).

3.2.1 Strategije v procesu prestrukturiranja

Z vidika položaja, v katerem se podjetje nahaja in ciljev, ki jih želi doseči, je mogoče razlikovati med štirimi temeljnimi strategijami (Cravens v Dubrovski: 1998:82):

- strategija razvijanja (dolgoročna rast temelji na novih izdelkih in razvoju tržišč);
- strategija stabiliziranja (velja za podjetja v stabilnih in zrelih panogah, za katere so značilne stroškovne prednosti, tržno segmentiranje, visoka kakovost in trdne povezave s potrošniki);
- strategija preobrata (preživetje in ponovni vzpon s poudarkom na načrtovanju denarnih tokov, zmanjšanju stroškov, ponovne tržne osredotočenosti, reorganiziranosti,

diverzificiranju ter pripojitvah in spojitvah);

- strategija žetve (umik zaradi pomanjkanja konkurenčnih prednosti in neskladnosti z bodočim razvojem v okolju).

3.2.2 Področja prestrukturiranja

Omenili smo že, da se proces prestrukturiranja ne more izvesti samo na finančnem področju, ampak je potrebno vključiti tudi druga poslovna področja. Kljub temu pa je od izbire strategije odvisno na katera poslovna področja se bomo bolj osredotočili oziroma katera področja so tista, ki najbolj potrebujejo prenovno strukture.

Dubrovski (1998) navaja naslednja poslovna področja prestrukturiranja:

1. *Programsko-tržno prestrukturiranje* pomeni prehod iz stare strukturne kombinacije izdelkov in tržišč na novo strukturo, ki mora zagotoviti večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja. Osnova leži v marketinškem pristopu.

2. *Prestrukturiranje na področju razvoja, tehnologije in proizvodnje*, kjer je cilj usmeriti vse aktivnosti k potrošniku, skrajšati notranji in zunanji čas, simultani razvoj, omejiti in izločiti aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti izdelka, integrirati področja in procese, znižati stroške in povečati produktivnost in fleksibilnost z uporabo sodobnih metod.

3. *Prestrukturiranje na kadrovskem in organizacijskem področju ima cilj*: povišati povprečno izobrazbeno strukturo, osvojiti dodatna znanja, spremeniti razmerja v spolu in starosti, spremeniti razmerja med proizvodnimi in režijskimi delavci, spremeniti razmerja v strokovnih usmeritvah zaposlenih in spremeniti razmerja med delavci, ki imajo omejitve pri delu in tistimi, ki jih nimajo.

4. *Prestrukturiranje na informacijskem področju*, ki jih zahtevajo spremenjene razmere poslovanja, dinamično dogajanje v okolju in splošni napredek na področju informacijskih sistemov.

5. *Prestrukturiranje na finančnem* področju se nanašajo na prestrukturiranje finančnih virov, ki bi naj znižali stroške uporabe tujih virov financiranja in povečali izkoristek lastnih virov.

Kot smo videli mora celovita preobrazba podjetja temeljiti na skrbno zastavljeni strategiji, ki izhaja iz dolgoročnih ciljev, vizije in poslanstva podjetja. Ne glede na to, za kakšno vrsto prestrukturiranja gre, to vedno zahteva kombinacijo motivacije, ustreznega odnosa, znanja, ustvarjalnosti in inovacij.

3.2.3 Izvajanje poslovnega preobrata

Ker je najpogostejši vzrok krize v podjetju vodstvo podjetja, je prvi korak pri izvajanju poslovnega preobrata angažiranje pomoči od zunaj in sicer v obliki delnega ali celotnega prevzema pooblastil za odločanje (Končina in Mirtič, 1999).

Kakšen mora biti krizni vodja?

»Krizno poslovanje je ustvarjalno reševanje problemov v podjetju v krizi na podlagi sprejetega sanacijskega načrta, ob sprotne načrtovanju, organiziranju, vodenju in ocenjevanju razpoložljivih virov za doseganje poslovnega preobrata in za zagotavljanje ponovne rasti ter razvoja podjetja, v pogojih velike negotovosti.« (Možina v Končina in Mirtič, 1999:118)

Od kriznega vodje se pričakuje, da je strokovno poslovodsko usposobljen, da obvladuje diagnostično tehnologijo in da je seznanjen z najnovejšimi podatki o standardih uspešnosti, tržnih in tehnoloških razmerah v svetu in položaju panoge, v katero podjetje spada (Končina in Mirtič, 1999:115).

Glavna vloga vodje je, da deluje kot vizionar in spodbujevalec. Ko jasno opredeli vizijo organizacije, kakršno želi ustvariti, vsem v podjetju vdihne občutek za cilj in poslanstvo. Vodja mora vsem dopovedati, da je prestrukturiranje resen podvig, ki ga bodo izpeljali do konca. (Hammer in Champy, 1995:110)

Za proces prestrukturiranja mora imeti krizni vodja tudi določena znanja. Znanja, ki so najbolj potrebna pri poslovnem preobratu (Možina, 1991) so:

- Tehnična znanja (znanja iz stroke, ki pomenijo sposobnost uporabljati ustrezna orodja, postopke in metode);
- Znanja o človeku in medčloveških odnosih (sposobnosti za delo z ljudmi, za razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin);
- Konceptualna znanja (to so umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli ter ustvarjalne in organizacijske sposobnosti).

Kakšen je motiv vodij za opravljanje nalog v kriznem okolju?

McClelland (McClelland v Končina in Mirtič, 1999:122) na podlagi raziskave navaja tri prevladujoče motive: potrebo po dosežkih, potrebo po moči in potrebo po povezovanju.

Kriznemu vodji je izvajanje poslovnega preobrata neke vrste izziv, s katerim zadovolji tudi lastne potrebe. Prav zato naj bi imel takšen vodja tudi določene lastnosti kot so inteligenca, izvirnost, dobro presojanje; dosežke na področju študija in športa; vztrajnost, samozaupanje in željo po uspehu; aktivnost, zanesljivost in smisel za humor i.t.d. (Yukel v Možina, 1991).

Če povzamemo, je krizni vodja človek, ki je dovolj motiviran za izvajanje poslovnega preobrata, saj ima željo po dosežkih. Je dovolj prepričljiv, da mu lahko podrejeni sledijo, ima dovolj znanja s področja panoge, s katero se ukvarja, poleg tega pa je dovolj iznajdljiv pri rešitvah iz kriznega stanja organizacije.

Situacija, v kateri se znajde krizni vodja, je zelo zapletena. Pomanjkanje različnih virov, časa, konflikti s sindikatom, bojazen delavcev pred izgubo delavnega mesta, njihova nemotiviranost, nezaupanje do vodstva s strani upnikov in ostalih poslovnih partnerjev. Vse to intenzivira probleme in zapleta položaj (Hari, 1997:377).

Prvo, kar mora krizno vodstvo storiti, je narediti analizo stanja podjetja, saj iz te izhaja nadaljno ukrepanje. Analiza mora dati odgovore na vprašanja: Kakšno je sploh stanje podjetja, kateri so vzroki krize, kakšna je razpoložljivost finančnih sredstev in zmožnosti zaposlenih, kakšna je

konkurenčnost in perspektivnost proizvodnih programov in katero je nosilno jedro podjetja, ki bo predstavljalo nosilno dejavnost v fazi sanacije (Hari, 1997:377).

Drugo področje, ki ga mora krizni vodja zelo dobro poznati je, katere so aktivnosti, ki jih mora opravljati, da lahko reši podjetje. C. Hofer (Hari, 1997:377) navaja naslednje aktivnosti:

- zamenjati staro vodstvo;
- strateške aktivnosti, ki so dolgoročne narave in so odvisne od razpoložljivosti virov, konkurenčnosti in tržne pozicije podjetja (usmeritev v večje strateške poslovne skupine, bolj učinkovito konkuriranje znotraj obstoječe strateške poslovne skupine in usmeritev v manjše poslovne skupine);
- operativne aktivnosti, ki so kratkoročne narave (zniževanje stroškov, zmanjšanje sredstev podjetja in povečevanje prihodka).

Zunanji strokovnjak si najprej ogleda primerjavo poslovnih rezultatov zadnjih nekaj let in opravi pogovor z direktorjem ter še z najmanj enim izmed vodilnih delavcev. Poleg tega si ogleda še samo podjetje in zaprosi računovodstvo za podatke. Na podlagi teh informacij lahko strokovno usposobljena oseba oceni položaj podjetja in prične z poslovnim preobratom (Končina in Mirtič, 1999:35).

Faze ukrepanja (sanacije)

Proces sanacije podjetja vključuje nekaj faz, ki lahko potekajo zaporedno ali istočasno (Prašnikar, 1992).

- Faza analize poslovnega položaja: krizno poslovodstvo opredeli osrednje probleme, določi podroben načrt za izvedbo strategij sanacije in pristopi k njihovemu uresničevanju
- Faza zaostrenega ukrepanja: je osrednjega pomena. Potrebno je določiti natančne ukrepe, ki naj bi omogočili preživetje podjetja ter začeti uresničevati sanacijske strategije. Cilj strategij je čim hitreje zagotoviti večji priliv denarnih sredstev, zmanjšati stroške in povečati ceno izdelkov ali storitev ter obseg prodaje. V tej fazi vodja uvede intenzivni centralni finančni nadzor, divizionalizacijo podjetja in decentralizacijo odločanja.

Poleg tega je potrebno sprejeti tudi neke boleče ukrepe zaradi čim hitrejšega priliva denarnih sredstev. Osrednjo vlogo ima proces dezinvestiranja podjetja. Zapiranje nedonosnih tokov, odpuščanje presežnih delavcev, zmanjševanje zalog, razprodaja nekuratnih zalog i.t.d.

- Faza strateških sprememb: značilnost te faze je sprememba proizvodno-oziroma storitveno-tržne usmeritve podjetja. Opredelijo se izdelki, storitve in trgi, kjer bo podjetje dosegalo največjo donosnost. V tej fazi začenjajo v podjetje pritekati nova denarna sredstva. Podjetje ima na razpolago materialno podlago za spreminjanje svoje proizvodno-tržne usmeritve. Poudarek je na ponovnem doseganju dobička. Podjetje v tej fazi izboljšuje svoje operacijsko delovanje in vzpostavi organizacijo, ki je sposobna začeti uresničevati strateške spremembe na podlagi novega strateškega cilja.
- Faza rasti: položaj v podjetju se je toliko izboljšal, da lahko podjetje računa na novo rast. Podjetje ima znova zagotovljen rastoči trg za svoje izdelke ali storitve katerih prodaja je toliko donosna, da zagotavlja dobiček za daljše obdobje.

Poleg izvajanja ostrih in neposrednih ukrepov v podjetju, je potrebno ukrepati tudi pri upnikih, potencialnih kreditodajalcih in dobaviteljih. Posebno pozornost je treba posvetiti bankam. Zelo vpliven dejavnik zunanje okolje so tudi sindikati. Tako s predstavniki panožnih sindikatov kot z notranjimi sindikalnimi zaupniki se je potrebno pogovoriti odprto in jim jasno razložiti globino in razsežnost krize (Končina in Mirtič, 1999).

Muratović (Hari, 1997:378) pravi, da je osnovna filozofija vodenja v kriznem podjetju spreminjanje. Smisel tega je, da se ostro prekine s starim načelom obnašanja podjetja, ki ga je pripeljalo v težave. Očistiti ga je treba vsega, kar ovira aktiviranje perspektivnih potencialov, hkrati pa je treba poiskati zdravo jedro, ki bo predstavljalo osnovo za nadaljni razvoj.

Obdobje, ko naj bi se osrednje poslovne težave rešile in ko naj bi podjetje začutilo, da je preživelo, ne bi smelo biti daljše od enega leta. To je obdobje zaostrenega delovanja kriznega posloводства. V obdobju enega leta se namreč:

- Na novo ali znova sklenejo pogodbe z dobavitelji in kupci, kar pomeni da tržno okolje podjetje sprejema;

- sklenejo se bilančni cikli, financiranje podjetja se izboljša in ustali na ravni preživetja, kar pomeni da tudi finančno okolje sprejema podjetje;
- načrtovanje, organizacija, nadzor in odločanje v podjetju postanejo učinkovite poslovodne funkcije;
- podjetje se kadrovske prečisti, zmanjšajo se stroški dela, učinkoviteje se vzpostavijo poslovne funkcije (Končina in Mirtič, 1999).

Sanacija podjetja, ki je doživelo zrelo krizo je dosežena, ko krizno poslovodstvo z izbranimi strategijami in z ukrepanjem v procesu izvajanja poslovnega preobrata doseže raven preživetja podjetja in ko so možnosti za vzpostavitev vitalnih funkcij v podjetju dobre (Končina in Mirtič, 1999).

Revitalizacija

Revitalizacija podjetja, ki je doživelo krizo, je dosežena, ko krizno poslovodstvo vzpostavi učinkovitost vseh poslovnih in poslovodnih funkcij na temelju nove ali preoblikovane izdelčno-oziroma storitveno tržne usmeritve, ki zagotavlja dolgoročni dobiček (Končina in Mirtič, 1999).

Obdobje stabilizacije, ko naj bi se stanje podjetja povrnilo na normalno raven in ko ima podjetje možnosti za nadaljni razvoj, lahko traja od 18 do 24 mesecev ali pa je to obdobje krajše; od 6 do 12 mesecev. Prvi pozitivni rezultati še ne pomenijo dokončne ozdravitve. Ta se pokaže šele čez nekaj let (Hari, 1997:378).

Uspešno sanirana podjetja izvajajo spremembe ciljno, smiselno, brez velikih tveganj, vendar odločno. Iznajdljivost, pragmatičnost, hitrost, osredotočenost in enostavnost pri spreminjanju je seveda veliko bolj sprejemljiva in motivirajoča za zaposlene, kot pa veliki tvegani projekti, katerih končni uspehi so v negotovih razmerah lahko vprašljivi (Hari, 1997:380).

3.3 RAVNANJE S KADRI V PROCESU PRESTRUKTURIRANJA (KRIZE PODJETJA)

Možina in drugi (2002) opredeljujejo zaposlene kot naložbo za prihodnost, ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala dolgoročne koristi organizaciji. So najpomembnejši kapital organizacije. Odlični dosežki so odvisni od organizacijske kulture in vrednot, vzdušja v organizaciji ter obnašanja vodilnih. Uspeh je najlažje doseči, če so kadrovska politika in poslovni postopki podjetja tesno povezani in so glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev.

Zaposleni so »hrbtenica« vsake organizacije in ob pravilnem vodenju in usmerjanju kadrov, nam uspešnost organizacije prav gotovo ne uide iz rok. Ne smemo pozabiti, da so zaposleni tudi v času krize podjetja dejavnik, s pomočjo katerega se bo, ob pravilnem ravnanju, stanje podjetja uredilo. Zaposleni, ki nimajo jasnih ciljev in potrebnega vodje, ki bi jim pokazal kako ravnati v takih razmerah, ne bodo mogli zagotoviti dobrih delovnih rezultatov. Lahko bi rekli, da je od kriznega vodstva odvisno kako bo ravnal oziroma vodil zaposlene v času prestrukturiranja, da bo doseglo pozitivne rezultate.

Ob vstopu v podjetje se krizno vodstvo pri svojem delu srečuje z notranjim okoljem v podjetju, s specifično kulturo in z zunanjim okoljem, ki ni naklonjeno podjetju, ki je zašlo v krizo. Tu se krizni vodja srečuje z razpadom stare organizacijske strukture, vrednot in kulture (Kovač v Mirtič in Končina, 1999:103). Za uspešno obvladovanje sprememb in problemov, ki pri tem nastajajo je potrebno sodelovanje zaposlenih. Za premagovanje problemov so potrebni stalno izobraževanje, pridobivanje izkušenj, novih zamisli in vnašanje tega v prakso (Možina in drugi, 2002:4).

Poglejmo si najprej kateri so znaki krize⁴, ki se odražajo na kadrovsko-managementskem področju (Dubrovski, 1998:6):

- naraščajoče nezadovoljstvo zaposlenih;
- stavke in prekinitve del;
- visoka fluktuacija na vseh nivojih;

4

Znaki so povzeti po večih avtorjih, ki navajajo določene znake krize podjetja, ki se kažejo na kadrovskem področju. Ti so: Slatter (1987), Boeckenfoerder (1993), Faulhaber in Landwehr (1996:17) v Dubrovski (1998).

- spremenjeno obnašanje managementa;
- stopnjevanje konfliktov med nosilci odločitev na najvišji ravni;
- prevladujoča vloga finančne funkcije;
- močan pojav in vpliv govoric;
- pomanjkanje strateških usmeritev.

Uvajanje sprememb je ena najtežjih faz. Spremembe in inovacije prihajajo v nasprotje z interesi ljudi. Ljudje se bojijo, da bodo spremembe, ki vedno pomenijo tveganje, poslabšale njihov položaj. Več komuniciranja o potrebnosti in naravi sprememb, o njihovih posledicah, več izobraževanja, povezanega s spremembami, več vključevanja zaposlenih v spreminjanje spodbuja uvajanje sprememb (Rozman in drugi, 1993).

Področja, na katere se spremembe pri vodenju zaposlenih v fazi prestrukturiranja najpogosteje nanašajo so:

Tabela 3.3.1.: Področja sprememb pri vodenju kadrov v fazi prestrukturiranja

Področje	Delež (%)
Strategija komuniciranja zaposlenih	70
Strategija usposabljanja	67
Upravljanje za uspešnost poslovanja	56
Sistem opazovanja potrošnikov	51
Sistem nagrajevanja zaposlenih	44
Sistem pridobivanja novih kadrov	27

(Vir: Troy v Dubrovski, 1998:110)

Vidimo, da je najpogosteje uporabljena strategija komuniciranja, ki zavzema 70%, na drugem mestu je strategija usposabljanja (67%), sledita ji upravljanje za uspešnost poslovanja (56%) in sistem opazovanja potrošnikov (51%). 44% zavzema sistem nagrajevanja zaposlenih in najmanj 27% sistem pridobivanja novih kadrov (Troy v Dubrovski, 1998:10).

Kako zaposleni doživljajo krizo v organizaciji

Kako se bodo ljudje obnašali med krizo, je odvisno od tega, kako krizo zaznavajo. Kriza v podjetju ne prizadene samo vodilnih, ampak tudi zaposlene.

Posameznik se na pojav krize odziva tako, da praviloma doživi štiri faze:

- šok;
- defenzivni umik;
- sprejemanje;
- prilagoditev.

(Krystek v Končina in Mirtič, 1999:104)

Novak s sodelavci (2000: 135) navaja različne načine odzivanja zaposlenih na krizo:

- nekateri so do podjetja in vodstva še vedno lojalni;
- nekaj jih krizo izkorišča za svojo osebno korist;
- nekateri iščejo možnosti druge zaposlitve;
- nekaj zaposlenih se vodstvu upira ali mu otežuje delo pri obvladovanju krize;
- nekateri so prestrašeni, ker nočejo izgubiti zaposlitve in se podjetja oklepajo;
- predvsem pa so zaposleni med krizo prestrašeni in negotovi, še posebej takrat, kadar nimajo na volj dovolj točnih informacij in zaupajo govoricam.

Za zdravljenje krize bo v takih razmerah potrebna istosmernost naporov vseh zaposlenih. Potrebno je izdelati jasno vizijo izhoda, strateške in taktične ukrepe ter jih razpršiti med zaposlene (Dubrovski, 1998:15).

Sodelovanje zaposlenih pri izhodu iz krize je prav tako pomembno kot uvedba drugih ukrepov. Krizni vodja mora oblikovati tako organizacijsko kulturo, ki bo podprla izvajanje poslovnega preobrata v organizaciji. To doseže z naslednjimi ukrepi (Končina in Mirtič, 1999:104):

- jasna predstavitev strategije za izhod iz krize;
- izrazita pozitivna naravnost sanacijskega programa;
- pravilna uporaba metod nagrajevanja;
- simbolni ukrepi, ki izražajo njegovo odločnost za izvedbo vseh ukrepov za izhod iz krize;

- lastni zgled delovanja v smeri zastavljenih ciljev.

»Izčrpno in vsestransko obveščanje zaposlenih o poteku sanacije in o uspehih pri izhodu iz krize lahko pripomore k oblikovanju nove organizacijske kulture, ki bo podprla izvajanje ukrepov za izhod iz krize« (Končina in Mirtič, 1999:104).

Kaj je potrebno za učinkovito vodenje zaposlenih v procesu poslovnega preobrata?

Krizno vodstvo mora skrbeti za natančno razporeditev delovnih nalog, jasna navodila, odgovornost posameznikov in neposredno nadzorovati najpomembnejše projekte. Direktn stik med vodstvom in operativnim nivojem zelo pospeši akcijsko izvajanje potrebnih aktivnosti (Peters, Waterman v Hari, 1997:381).

Veliko avtorjev se strinja s tem, da je osnovna težava pri vodenju zaposlenih v fazi, ko je podjetje v krizi, predvsem njihova demotiviranost in njihovo neracionalno obnašanje s stališča osnovnih poslovnih ciljev. Motivirati zaposlene v taki situaciji je ena najtežjih nalog, ki jo mora krizni vodja opraviti. Kot sem že prej omenila, je potrebno za pozitivno poslovanje zagotoviti usklajeno in ciljno ravnanje vseh zaposlenih.

Da bi imeli vsi zaposleni isti cilj in smer delovanja, je potrebno v težkih kriznih razmerah oblikovati strogo centralizirano vodenje. Vodenje z enega mesta je lahko kratkoročna rešitev, ki je pogojena s posebnimi okoliščinami. Zato je za krizno vodenje značilen poseben stil vodenja, ki zahteva posebna znanja in izkušnje (Hari, 1997:381).

3.3.1 Komuniciranje

Že izkušnje iz različnih življenjskih področij nam povedo, da je komuniciranje o različnih problemih ena najboljših poti za odpravo teh težav. Tako lahko rečemo, da je eden izmed zelo pomembnih dejavnikov v procesu poslovnega preobrata, ko je podjetje v krizi in ko zaposleni vedo le na podlagi različni govorici kakšno je stanje, komuniciranje z vsemi zaposlenimi.

Zaposleni bodo prav gotovo lažje sprejeli točne informacije in navodila za nadaljno ravnanje kot pa delali v nevednosti kaj se bo sploh zgodilo. Če hočemo, da nam zaposleni pomagajo v kriznih razmerah, jih moramo takoj, ko ugotovimo v kakšni situaciji se podjetje nahaja obvestiti o stanju, nalogah in ciljih, ki jih je potrebno doseči.

Vodja je osebno odgovoren za oblikovanje vizije in posredovanje ključnih sporočil vsem zaposlenim. To pomeni stalni komunikacijski ogenj pri pridobivanju celotnega podjetja za sodelovanje pri preurejanju (Hammer in Champy:1995:165).

Zaposleni so lahko neposredno vključeni v krizo ali izpostavljeni njenim posledicam. V takšnem primeru je ključnega pomena, da čutijo pripadnost podjetju še bolj kot ponavadi. To pa bo mogoče le, če bo podjetje imelo z njimi iskren in pošten odnos. Zato mora vodstvo za njihovo obveščanje uporabiti še dodatne komunikacijske poti (Novak in drugi, 2000:213).

Poleg komuniciranja z zaposlenimi je za ugled podjetja pomembno komuniciranje z zunanjimi javnostmi podjetja. Krizni vodja se usmeri tudi na odnose z mediji in drugimi javnosti (delničarji, distributerji, lokalna skupnost, in finančna javnost) podjetja. Temeljni cilj je nadzor nad grožnjami ugledu podjetja, zato je pomembno, da se javnostim pove kakšni sta vizija in poslanstvo podjetja (Novak in drugi, 2000).

Pomembno pri komuniciranju je to, da se ohranja skozi celotni potek sanacije podjetja. Obojestransko obveščanje; tako s strani vodje kot s strani zaposlenih, o poteku izvajanja nalog in doseganja ciljev bo pripomoglo k lažjemu izvajanju prestrukturiranja.

Ko so zaposleni natančno obveščeni o kriznem stanju, je zagotovo najtežje ohraniti oziroma aktivirati motivacijske dejavnike.

3.3.2 Motiviranje

Motiv je hotenje po delovanju, usmerjeno v zadovoljitev potrebe ali izpolnitev cilja. Motivirano delovanje je usmerjeno delovanje. Torej so potrebe in cilji med seboj tesno povezani. Tako

potrebe kot cilji pa so odvisni od posameznikov, časa in okolja. V organizaciji so cilji doseženi v največji meri, kadar je delovanje zaposlenih skladno. Motiviranje mora torej voditi k usklajenemu delovanju ljudi (Rozman in drugi, 1993).

V času, ko je podjetje v krizi sta apatija in strah dejavnika, ki najbolj prevladujeta pri zaposlenih. V takem stanju je motiviranje zaposlenih zelo težka naloga vodje, saj zahteva veliko napora in odrekovanja celotnega kadra. Kako motivirati delavce, da učinkovito opravljajo svoje delo kljub slabemu stanju v podjetju?

Najprej si pogledajmo katere so najpogostejše potrebe delavcev v podjetjih.

Herzberg je na podlagi svojih raziskav⁴ razdelil dejavnike motiviranja na motivatorje in higienike. Motivatorji so dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo, higieniki pa dejavniki, ki preprečujejo nezadovoljstvo. Torej prisotnost prvih povzroča zadovoljstvo, prisotnost drugih pa ne povzroča zadovoljstva nad normalno raven, odsotnost le teh pa povzroča nezadovoljstvo. (Možina in drugi, 2002:181)

Na podlagi omenjenih raziskav je Herzberg (Možina in drugi, 2002) prišel do zaključka, da so motivatorji predvsem: možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu, dobri medsebojni odnosi, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivost in pestrost dela, pridobivanje novega znanja in sposobnosti. Med higienike pa je prištel: primerni osebni dohodki, ustrezna organizacija dela, cenjeno delo in ustrezni vodje.

Kot vemo so v kriznih razmerah v podjetju ljudje največkrat nezadovoljni, odtujeni od dela, apatični in podobno. V takih razmerah je najprej potrebno odpraviti dejavnike nezadovoljstva; torej higienike. Sem lahko na prvo mesto postavimo odsotnost ustreznega vodje, zaradi katerega je največkrat sploh prišlo do takšnega stanja, ustrezne organizacije dela in informiranja o stanju. Ko odpravimo dejavnike nezadovoljstva, pa lahko preidemo na drugo fazo, to je vpeljevanje motivatorjev.

⁴ Herzberg (1968) je v svoji raziskavi spraševal računovodske delavce in inženirje, kateri dogodki pri njihovem delu so jim povzročili največje zadovoljstvo in kateri največje nezadovoljstvo.

Pomemben dejavnik pri izbiri najustrežnejših oblik motiviranja so organizacijska kultura, organizacijski pogoji in sposobnosti ter pričakovanja delavcev (Možina in drugi, 2002).

Kakšne značilnosti naj ima delo, da bo kljub slabemu stanju v organizaciji, zaposlenim še vedno prinašalo določeno stopnjo zadovoljstva. Možina in drugi (2002) predstavljajo značilnosti dela, ki vsebujejo motivacijske prvine. Te so: raznolikost, samostojnost, odgovornost, izziv, interakcija, pomen dela in cilji ter povratna informacija.

Med zgoraj naštetimi motivacijskimi prvinami so v času prestrukturiranja podjetja najbolj primerni:

- Pomen dela: v tem času je potrebno poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, saj je le z dobro doseženim rezultatom delavec zadovoljen.
- Cilji in povratna informacija: cilji naj bi bili jasno opredeljeni in jasno naj bi bilo kdaj so doseženi. Cilji naj bi bili za delavca izziv in vedeti mora kdaj so uspešno doseženi, poleg tega je dobro, če sodeluje pri njihovem opredeljevanju.
- Interakcija: stik z drugimi pri upravljanju dela in možnost izbire sodelavcev. Mislim, da je v procesu prestrukturiranja organizacije zaradi kriznega stanja, ključnega pomena za delavce to, da lahko svoje delo opravljajo v krogu sodelavcev, ki jim zaupajo in zato ustvarjajo skupinsko sinergijo, kar jim prav gotovo daje veliko zadovoljstva.
- Odgovornost: odločanje zaposlenih o tem, kako rešiti problem pri delu. Zaposleni občutijo zadovoljstvo ob misli, da so pripomogli k izboljšanju stanja v podjetju.

Če povzamemo zgoraj navedeno, vidimo, da je za delavca najbolj motivirajoče tisto delo, kjer zaposleni ve, kakšen pomen ima njegovo delo za celotno organizacijo, pozna cilje in dobi povratno informacijo o doseganju le teh. Poleg tega dela v krogu sodelavcev, ki jim zaupa in ima možnost odločanja o tem kako rešiti določen problem.

Od izpolnitve ciljev podjetja, ljudje pričakujejo izpolnitev svojega cilja, nagrado. Nagrade jih spodbujajo, da delujejo učinkovito in usklajeno. Z nagrajevanjem skuša vodstvo doseči zaželjeno vedenje zaposlenih (Rozman in drugi, 1993:237).

Nagrajevanje

Nagrade so tiste, ki spodbudijo zaposlene k učinkovitemu delovanju. V času, ko je podjetje v krizi, je potrebno hitro, učinkovito in uspešno delovanje, saj morajo biti rezultati vidni že v kratkem času. V procesu prestrukturiranja je potrebno prav tako oblikovati ustrezen sistem nagrajevanja, ki pa je odvisen od (finančnih) virov, ki jih ima podjetja na razpolago.

Kot smo že dejali je motiviranje zaposlenih v času krize podjetja ena najbolj zahtevnih stvari. Zato je smotno v takem primeru uvesti sistem nagrajevanja, ki je prav gotovo eden najbolj učinkovitih motivacijskih dejavnikov.

Zaposleni razumejo nagrade kot plačilo za vložen trud, priznanje prispevka k poslovanju podjetja in pohvalo za dobro opravljeno delo. Delavci vsako spremembo v sistemih plačevanja močno občutijo in temu ustrezno prilagodijo svoje vedenje (Možina in drugi, 2002:298). Tako lahko razumemo sistem nagrajevanja kot orodje s katerim podjetje spodbuja zaposlene k želenemu načinu vedenja in dela.

Ljudje so različno uspešni; zlasti so razlike možne tam, kjer pridejo do izraza individualne lastnosti zaposlenih. Uspešnost posameznika lahko merimo ali pa ocenjujemo. Za delovna mesta v proizvodnji je značilno postavljanje norm ali delo na akord, ko predpišemo zahtevano količino dela v določeni časovni enoti. Za druga delovna mesta pa pride v poštev ocenjevanje delovne uspešnosti na podlagi vnaprej določenih meril kot so: količina , kakovost, gospodarnost, inovativnost, odnos do strank, odnos do dela i.t.d. (Možina in drugi, 2002).

Merilo za nagrajevanje uspešnosti je doseganje ciljev, ki zaposlenim pomenijo izziv, hkrati pa povečujejo uspešnost podjetja (Možina in drugi, 2002:299) Obenem je ocena delovne uspešnosti kontrola dela in osnova za napredovanje in za ugotavljanje prednosti in slabosti delavcev (Rozman in drugi, 1993:245). Nagrajevanje uspešnosti zajema plačilo po uspešnosti, nagrade in ugodnosti. Torej nagrade so lahko denarne ali nedenarne. Ena najbolj učinkovitih nedenarnih nagrad je pohvala za dobro opravljeno delo.

Pri oblikovanju sistema nagrajevanja je zelo pomembno, da pred tem opredelimo cilje, kaj s programom sploh hočemo doseči; ti pa so odvisni od poslovne strategije podjetja, kadrovske strategije in zakonskih norm. Pri kadrovske strategiji moramo zelo dobro poznati prednosti in slabosti kadrov (Možina in drugi, 2002).

Nagrade in priznanja v sebi nosijo sporočilo, da vodja in sodelavci cenijo delo in dosežke posameznika ali skupine, zato le te zaposlenim veliko pomenijo in jih spodbujajo za delo tudi v prihodnosti. Ustrezno priznanje ali nagrada je lahko pomemben motivator, ki je v procesu prestrukturiranja organizacije, ki se je znašla v krizi, še kako dobrodošel.

3.3.3 Oblikovanje timskega dela

Krizno vodstvo mora ob vstopu vzpostaviti tako organizacijo dela, ki mu omogoča reševati dva stalna problema, ki so: hitro sprejemanje pravih odločitev na podlagi kvalitetnih informacij in hitra realizacija odločitev. Pri tem mora vzpostaviti ravnovesje med centralizacijo in decentralizacijo (Hari, 1997:381).

Slatter (Hari, 1997) pravi, da izkušnje kažejo na to, da je v kriznem podjetju nujna centralizacija najpomembnejših odločitev. Po drugi strani pa z decentralizacijo odločanja, ki krepi samostojnost zaposlenih, dosežemo potrebno gibljivost v organiziranju in s tem hitro reševanje poslovnih problemov.

Učinkovitost poslovnega preobrata v podjetju v krizi zahteva predvsem oblikovanje in prilagoditev okolja projektnemu načinu dela. Potrebno je oblikovati projektne ekipe in vodje ter vzpostaviti projektno organiziranost. Naloga kriznega poslovodje pa je predvsem nadzorovanje teh aktivnosti (Končina in Mirtič, 1999).

Tudi Hari (1997:361) pravi, da je za tako kompleksne probleme, ki se pojavijo v času krize podjetja, najbolj smiselna timska organizacija dela. Organiziranje majhnih, samostojnih, delovnih skupin je lahko zelo uspešno pri doseganju zastavljenih ciljev. Za hitro reševanje problemov je

potrebno oblikovati ekipe strokovnjakov različnih profilov, ki morajo v relativno kratkem času problem tudi rešiti. Ključna je hitrost in prilagodljivost.

Takšno gibljivost organizacijske strukture kot jo navaja Hari (1997) se da zagotoviti s projektnim načinom dela. Kovač (Hari, 1997) navaja naslednje organizacijske ukrepe:

- oblikovanje projektnih timov in izbor vodje;
- postavitev projektne organiziranosti;
- na osnovi sanacijskega programa postaviti plan izvedbe podprojektov;
- planiranje in razdelitev potrebnih resursov za izvedbo posameznih podprojektov; nadzor nad potekom izvajanja posameznih podprojektov.

Ciljno vodenje, ki temelji na oblikovanju timov in oblikovanju projektov, naj bi bilo tisto, ki zagotavlja učinkovitost poslovnega preobrata.

3.3.4 Ocenjevanje

»Ocenjevanje delovnih dosežkov ima glavni namen zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela in o rezultatih dela. S to povratno informacijo poizkuša management organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke. Ocenjevanja delovnih dosežkov skuša motivirati zaposlenega k še boljšim delovnim dosežkom (Možina in drugi, 2002:261)«

Cilji ocenjevanja kadrov so (Schneider in drugi, 1995:31):

- ocenjevanje povečuje motivacijo zaposlenih;
- ocenjevanje je osnova za plačilo po uspešnosti;
- ocenjevanje je ukrep v razvoju kadrov.

Singer (Možina in drugi, 2002:261) pravi, da je ocenjevanje delovnih dosežkov povezano tudi z drugimi dejavnostmi v organizaciji: postopek za določanje plač in nagrajevanja, postopek v katerem se določa napredovanje ali premestitev na drugo delovno mesto, omogoča sprejemanje odločitev o prenehanju delovnega razmerja, omogoča določanje potreb po izobraževanju in

razvojnih tehnik, zagotavlja uspešno komuniciranje z organizacijo in pomeni tudi prilagajanje zakonskim določilom, v katerih morajo biti oblikovana merila, ki se nanašajo na pomembne odločitve v zvezi z delovnim razmerjem.

Preden uvedemo program ocenjevanja moramo določiti tisto, kar želimo z ocenjevanjem doseči. Poznamo številne tehnike ocenjevanja. Ocenjevalne lestvice, ki so primerne za ocenjevanje lastnosti so številčne, grafične in vedenjske. Ocenjevanje največkrat poteka od zgoraj navzdol, ko manager ocenjuje podrejene. Poleg tega poznamo še ocenjevanje od spodaj navzgor, ki poteka na podlagi anonimnih vprašalnikov in je namenjena pridobitvi povratnih informacij za ocenjevanca. Vedno bolj se uporablja metode 360°stopinj, kjer je ocenjevanec ocenjen z vseh vidikov; s strani nadrejenega, podrejenih in sodelavcev (obseg lahko razširimo tudi na stranke, naročnike ali dobavitelje) (Možina in drugi, 2002)

Načini s katerimi ocenjujemo so ocenjevalni intervjuji, letni razgovori in samoocenjevanje, kjer delavec sam poda mnenje o svojem znanju, usposobljenosti in dosežkih (Možina in drugi, 2002).

Pogostost ocenjevanja dosežkov je odvisna od razvojne faze, v kateri se organizacija nahaja. V kriznih situacijah, so se organizacije prestrukturirajo, je smiselno ocenjevalne intervjuje opravljati pogosteje. Na ta način management organizacije ohranja boljši stik z zaposlenimi in hitreje spoznava posledice in učinkovitost dejavnosti, ki jih izvaja (Možina in drugi, 2002:277)

V vsakem ocenjevalnem intrevjuju je treba ocenjevati tudi ocenjevančevo motiviranost za opravljanje nalog. Ocenjevanec mora odkriti kaj je moteče, kaj bi bilo potrebno in mogoče spremeniti. Treba je razmišljati kako obogatiti okolje v katerem delavec dela in če ne najdemo ustreznih rešitev, je potrebno razmišljati o premestitvi na drugo delovno mesto (Možina in drugi, 2002:277).

Po vsakem ocenjevanju je potrebno ocenjevanca obvestiti o njegovi oceni, ugotoviti njegovo mnenje, opozoriti na morebitne napake pri opravljanju dela in se skupno dogovoriti za nove cilje (Schneider in drugi, 1995).

3.3.5 Usposabljanje/izobraževanje

Če obravnavamo izobraževanje odraslih s stališča njegove ekonomske vrednosti, imamo tu v mislih njegove vplive na povečanje storilnosti dela, boljšo organizacijo dela, boljšo izkoriščenost delovnih sredstev in delovnega časa, boljšo kakovost dela, boljše razumevanje delovnih procesov i.t.d. Pri tem je zelo močna korelacija med stopnjo izobraženosti posameznika in stopnjo delovne uspešnosti (Jereb, 1998:180).

»Aktivnosti izobraževanja in usposabljanja imajo potencial, da neposredno vplivajo na dvig produktivnosti zaposlenih in s tem, na dobičkonostnost poslovanja (Možina in drugi, 2002:151)«

Usposabljanje je proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti. Med različne oblike usposabljanja spadajo: pripravništvo, uvajanje, dopolnilno usposabljanje, priučevanje i.t.d. (Možina in drugi, 2002).

Izobraževanje pa je pridobivanje potrebnega znanja, ki omogočajo posamezniku reševanje raznih problemov. Osvojena znanja in spretnosti omogočajo racionalnejše in uspešnejše ravnanje v dani situaciji (Možina in drugi, 2002).

S planiranjem izobraževanja se na podlagi izobraževalnih potreb vodstvo odloči za določeno vrsto izobraževanja, za njen obseg, število udeležencev, časovno determinanto, nosilcih izobraževanja in o potrebnih finančnih sredstvih (Armstrong v Možina in drugi, 2002:237).

S primerjalno analizo dejanskih znanj in sposobnosti zaposlenih s tistimi, ki zahtevajo opisi dela, ugotavljamo morebitne primanjkljaje v strokovni izobrazbi, posebnem znanju in sposobnostih ter delovnih izkušnjah zaposlenih. Na ta način opredelimo izobraževalne potrebe, ki jih moramo zadovoljiti, da dosežemo usklajenost med zahtevano in dejansko usposobljenostjo delavca.

Programe usposabljanja oziroma izobraževanja lahko organizacija izvaja sama, s pomočjo zunanje pomoči ali oboje. Med najbolj uporabne interne programe (Možina in drugi, 2002:)

navajajo:

- programi usposabljanja delavcev za samostojno opravljanje dela v okviru poklica ali stroke;
- programi za izpopolnjevanje obstoječih kadrov z oziroma na nove proizvodne naloge, ki so posledica organizacijskih, tehnoloških in ekonomskih sprememb;
- usposabljanje delavcev zaradi novih tehnik dela, novih delovnih metod, novih delovnih mestit.d..;
- programi splošnega izpopolnjevanja in dopolnilnega izobraževanja delavcev;
- programi za dopolnilno usposabljanje delavcev, pri katerih ugotovimo neustrezno storilnost ali slabo kakovost dela.

Temeljna naloga izobraževanja je, da s pomočjo ustreznih učnih metod in pripomočkov čim bolj učinkovito dosežemo cilje programa. Vseskozi pa moramo spremljati in vrednotiti učinke programa izobraževanja oziroma usposabljanja in ugotavljati, ali dosegamo zastavljene cilje pokrivamo izobraževalne potrebe).

Jereb (1998:194) pravi, da je za uspešno učenje potrebno upoštevati temeljna načela in pogoje: motiviranost za učenje, poznavanje učnih ciljev in načinov s katerimi jih dosežemo, razumevanje tistega, česar se učimo, poznavanje rezultatov učenja in ponavljanje dejavnosti, ki se je učimo.

Opisali smo naloge in dejavnosti kriznega vodje, ki so potrebne za uspešno prestrukturiranje organizacije oziroma podjetja. Dober krizni vodja bo v času poslovnega preobrata z zaposlenimi veliko komuniciral, uvedel bo postopek ocenjevanja, s katerim si bo pomagal pri postopku nagrajevanja in uvedbe izobraževanja oziroma usposabljanja delavcev. Oblikoval bo timsko oziroma projektno organiziranost dela, da bo lahko dosegal zastavljene cilje, vseskozi pa mora vzdrževati ustrezen nivo motivacije zaposlenih, da bo delo sploh lahko učinkovito potekalo.

3.4. KRIZA ZADRUGE

Temeljno izhodišče zadruga je vzajemna samopomoč, torej vzajemno sodelovanje med člani (kooperacija) namesto brezobzirne konkurence. Zato je med liberalnim tržnim gospodarstvom in

zadružništvom vedno obstajala določena napetost. Na prvi pogled bi se zdelo, da zadružništvo zanika konkurenčnost, ki je temeljni pogoj za normalno in uspešno delovanje tržnega gospodarstva. A to je le videz. Zadruga zamenja konkurenčnost s principom kooperacije samo v gospodarskem prostoru, ki ga zaobjemajo njeni člani. **Navzven pa zadruga, kot skupno podjetje članov, pod enakimi pogoji kot vsa druga podjetja vstopa na konkurenčen boj na trgu** (Kovačič v Avsec in drugi, 1996:2).

Definicija zadruge pravi, da je zadruga »družba s poljubnim številom članov, ki ima namen pospeševati gospodarstvo svojih članov, s pomočjo skupnega poslovnega obrata«. Ta poslovni obrat navzven predstavlja dejavnost zadruge (Kovačič v Avsec in drugi, 1996:2). S tem je **zadruga podjetje s specifičnimi lastnostmi**, ki veljajo predvsem za člane zadruge in ne za zaposlene, ki delajo v zadružnem obratu. Položaj in pravice zaposlenih so urejeni s kolektivno ali individualno pogodbo (Kovačič v Avsec in drugi, 1996:8).

Zadruga je izrazito gospodarska organizacija. Poslovati mora po ekonomskem načelu racionalnosti. Za čim manjši vložek mora doseči čim večji gospodarski učinek. To zahteva visoko delovno storilnost zaposlenih, minimiziranje poslovnih stroškov in iskanje najbolj ugodnih prodajnih možnosti za proizvode in storitve članov. V tem pogledu se mora torej zadruga obnašati enako kot vsaka druga gospodarska organizacija, ki želi biti uspešna. Samo tako lahko zadruga uresničuje svoje poslanstvo, kajti socialni učinek za člane doseže zadruga prav s tem, da jim omogoči večje gospodarske ugodnosti (Kovačič v Avsec in drugi, 1996:8).

Na podlagi teoretičnih izhodišč o tem, kaj zadruga je in kako deluje, lahko smiselno prenesemo dejavnike krize, ki so značilni za podjetja, na zadružno obliko družbe. Videli smo, da zadruga deluje navzven kot vsako drugo podjetje in v skladu s tem so prijemi ravnanja s kadri enaki kot pri vsaki drugi gospodarski družbi.

Za lažjo primerjavo krize podjetja in krize zadruge, si pogledajmo spodnjo tabelo, ki nam bo pokazala, da poslovanje zadruge navzven deluje enako kot v drugih gospodarskih družbah oziroma, da lahko smiselno prenesemo vzroke in znake krize, potek prestrukturiranja in upravljanje s kadri med prestrukturiranjem, iz podjetja na zadrugo.

Tabela 3.4.2: Primerjava indikatorjev krize med podjetjem in zadrugo

[illegible]

	• Pospešena fluktuacija dobrih kadrov • Zmanjšanje tržnega deleža • Odsotnost strateškega načrtovanja		• Pospešena fluktuacija dobrih kadrov • Zmanjšanje tržnega deleža • Odsotnost strateškega načrtovanja
Izvajanje prestrukturiranja	• Faza analize poslovnega položaja • Faza zaostrenega ukrepanja • Faza strateških sprememb • Faza rasti	Prašnikar, 1992	• Faza analize poslovnega položaja • Faza zaostrenega ukrepanja • Faza strateških sprememb • Faza rasti
Upravljanje s kadri med prestrukturiranjem	• Komuniciranje • Motiviranje • Nagrajevanje • Oblikovanje timskega dela • Ocenjevanje • Usposabljanje/izobraževanje	Hammer in Champy, 1995:165; Rozman in drugi, 1993:237; Možina in drugi, 2002:298 Hari, 1997; Jereb, 1998;	• Komuniciranje • Motiviranje • Nagrajevanje • Oblikovanje timskega dela • Ocenjevanje • Usposabljanje/izobraževanje

V zgornji tabeli smo strnili vzroke in znake krize podjetja, faze ukrepanja in upravljanje z zaposlenimi med procesom prestrukturiranja. Na primeru kmetijske zadruge Vrhnika, bom prikazala, da dejavniki krize, ki veljajo za podjetja, prav tako veljajo tudi za združne oblike družbe.

4. KMETIJSKA ZADRUGA VRHNIKA

4.1 Nekaj o zgodovini Kmetijske zadruge Vrhnika

Začetki sedanje kmetijske zadruge (v nadaljevanju KZ) Vrhnika segajo v leto 1904, ko so kmetje na tem področju ustanovili mlekarsko zadrugo, ki je omogočila prodajo mleka. Že leta 1907 so njeni zadružniki zgradili mlekarno, ki je bila v tistem času ena izmed največjih. Leta 1922 so v njej začeli izdelovati ementalški sir. Odkup mleka v KZ Vrhnika, je svoj vrhunec dosegel v letu 1940. V teh letih je bilo mleko poglavitni kmetov dohodek. Nastajali so začetki preusmerjanja kmetij za tržno pridobivanje mleka (Adamič in drugi, 1983:167).

KZ Vrhnika je segla tudi na druga področja. Uvajali so živino rjave pasme, ki je bila v tem času najboljše mlečno govedo. Poleg tega je KZ Vrhnika ustanovila zadružno žago. Zaradi obračunavanja cene lesa po zadružnih načelih in solidnega poslovanja so se včlanili v zadrugo skoraj vsi okoliški kmetje (Adamič in drugi, 1983:67).

Po osvoboditvi leta 1945 je bilo v zadružništvu več reorganizacij, kjer so si prizadevali za majhne zadruge splošnega tipa. Vendar pa takšen tip zadrug ni uspel in leta 1958 je nastalo združenje bivših vaških zadrug. KZ Vrhnika je tedaj bila enovita zadruga z dvanajstimi zadružnimi enotami in osmimi delovnimi enotami. Med zadružne enote so spadale: Vrhnika, Stara Vrhnika, Ligojna, Podlipa, Zaplana, Drenov grič, Blatna Brezovica, Bevke, Log, Dragomer, Brezovica in Borovnica. Med delovne enote pa: Kmetijska proizvodnja s tremi organizacijskimi enotami na Vrhniki (kmetijska proizvodnja v sodelovanju, trgovina z reprodukcijским in gradbenim materialom in transport), mlekarna, klavnica in predelava, Mlečna-trgovina, Mlečna-gostilna, Živila Vrhnika s tremi organizacijskimi enotami (trgovina Zelenjava in delikatesa, Prodajalna mesa in trgovina Zelenjava), mešano blago in živila (organizacijske enote Verd, Dragomer in Podlipa) in Skupne službe (Adamič in drugi:1983:67).

Bolj sproščena in zadružništvu veliko bolj naklonjena kmetijska politika, je v šestdesetih letih, še posebej pa v sedemdesetih, marsikateremu zadružniku povrnila stanovsko samozavest. KZ Vrhnika se je zato znova uvrstila med najuspešnejše v Sloveniji, se znebila deficitarne lastne

kmetijske proizvodnje, povečala odkup mleka in mesa ter nujno predelavo, sir in borovnice je izvažala v tujino. Tržno usmerjene kmetije so bile posejane na obrobju Barja in v hribovitem svetu (Kreft, 1994:28).

Zadnja reorganizacija KZ Vrhnika je bila leta 1992 v skladu z Zakonom o zadrugah. Osnovne dejavnosti zadruga po letu 1992 so bile odkup kmetijskih pridelkov, mleka, mesa, živine, jagodičevja, vrtnin ter lesnih asortimentov, predelava mleka, predelava govejega in svinjskega mesa, oskrba s kmetijskim in gradbenim reprodukcijskim materialom, prodaja lastnih in dokupljenih proizvodov v mešanih trgovinah ter gostinstvo (Kreft, 1994:30).

4.2 KZ Vrhnika od leta 2002

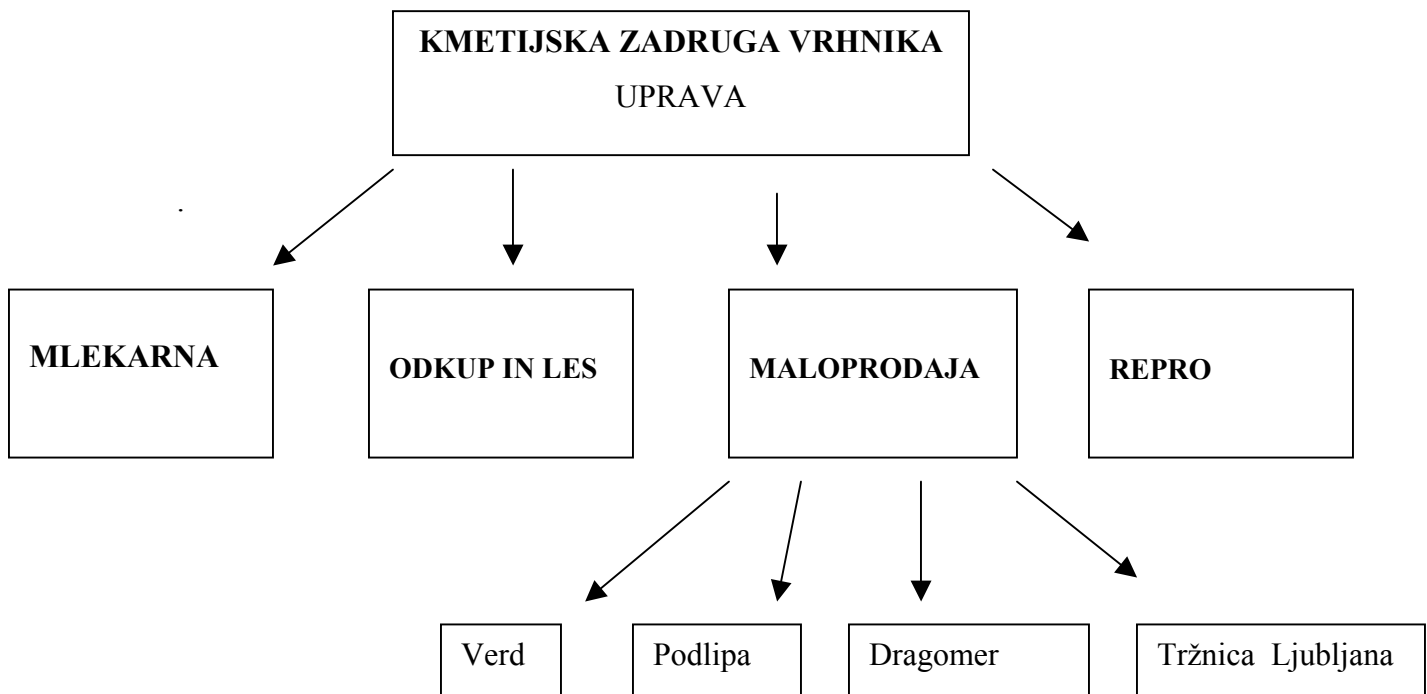
V začetku leta 2002 je zadruga prodala HKS (hranilno kreditno službo) zvezi HKS, vendar kljub temu ostaja HKS še vedno glavni bančni partner zadruga. Poleg tega je zadruga prenehala z gostinsko dejavnostjo, odkupom živine in predelavo govejega in svinjskega mesa. Največji kupci današnjih proizvodov (sir Ementalec in mleko) KZ Vrhnika so veletrgovine Mercator, Tuš, Spar, Vele, E Leclerc..

Glavne dejavnosti KZ Vrhnika :

- Odkup in prodaja mleka v lastni mlekarni;
- Odkup in prodaja lesa ter vseh kmetijskih pridelkov;
- Prodaja reprodukcijskega in gradbenega materiala
- Trgovina na debelo in drobno.

Različne dejavnosti KZ Vrhnika se odvijajo na različnih lokacijah. Delovne enote, ki spadajo pod KZ Vrhnika so: uprava s pisarniškimi prostori, mlekarna, odkup kmetijskih pridelkov s pisarniškimi prostori (ODKUP), trgovina z reprodukcijskim in gradbenim materialom (REPRO), samopostrežne trgovine (MALOPRODAJA) in organizacijske enote maloprodaje: Verd, Dragomer, prodajalna v objektu tržnice Ljubljana in Podlipa.

Skica 4.2.2.: Organizacijska struktura KZ Vrhnika



Vstop kriznega vodje v KZ Vrhnika

Konec leta 2001 je v KZ Vrhnika vstopil zunanji strokovnjak, katerega namen je bil rešiti organizacijo iz krize.

Ob vstopu kriznega vodje v organizacijo, so le tega imenovali za direktorja zadružne organizacije. Krizni vodja (v nadaljevanju direktor) se je ob prihodu srečeval s številnimi težavami. Zaposleni so bili apatični in nezaupljivi, saj se je pred njegovim prihodom izmenjala že vrsta drugih ljudi, ki so poskušali rešiti organizacijo iz krize, vendar to nobenemu izmed njih ni uspelo. Novi direktor je potreboval približno šest mesecev, da je pridobil zaupanje zaposlenih in da so le ti verjeli, da bo tokrat reševanje zadruga uspelo.

Po pregledu finančnih izkazov in druge dokumentacije ter spoznavanja z zadrugo, je novi direktor ocenil stanje KZ Vrhnika takole:

»KZ Vrhnika se nahaja v izjemno kompleksnem stanju. Nahaja se v situaciji, ki je že zdavnaj prerasla fazo izrazitih poslovnih težav. V smislu zorenja krize se KZ Vrhnika nahaja v položaju, ki je že akuten a še vedno obvladljiv a hkrati v fazi, ko bi neukrepanje in neizvedba poslovnega preobrata lahko pripeljala do akutne neobvladljive krize. Ocenjujem, da je položaj predvsem posledica neodzivnosti na intenziviranje poslovnih težav, saj se težave pojavljajo že daljše obdobje.«

Znaki, ki so dokazovali globino in trajanje krize so bili:

- Konstantna izguba iz rednega poslovanja
- Izguba v vseh dejavnostih zadruga
- Padanje obsega prodaje
- Fluktuacija dobrih kadrov
- Odsotnost strateškega načrtovanja
- Odsotnost kvalitetnih in ažurnih informacij za odločanje in nadzor

Izguba iz obdobja 1999-2001 se je pokrivala predvsem z izrednimi prihodki ter z zniževanjem likvidnostnih rezerv (zaloge, terjatve do kupcev, prodaja premoženja). Na podlagi analize je direktor prišel do zaključka, da je izguba posledica predvsem naslednjih dejavnikov:

- Neustrezno poslovno odločanje
- Premajhna produktivnost
- Neustrezna organizacijska struktura
- Neustrezen pretok informacij
- Neuspešna prodaja
- Problemi z nabavo

»Z izčrpanjem likvidnostnih rezerv, se pojavlja nov dejavnik, ki do sedaj ni bil problematičen, to je financiranje poslovanja. Dodatno bo financiranje oteževala tudi povečana zadolženost, ki jo narekuje potreba po investiciji v mlekarno. V tem delu je ključnega pomena sodelovanje s HKS, saj v tem položaju ostalo zunanje finančno okolje KZ Vrhniki ne bi dajalo nobenega upanja več. Trenutno stanje zahteva hitro izvedbo poslovnega preobrata ob iskrenem sodelovanju lastnikov

ter zaposlenih (sindikat) s poslovodstvom.«

4.2.1 Odziv zaposlenih na koncept prestrukturiranja

Kot sem že omenila, so bili zaposleni ob prihodu novega direktorja zelo nezaupljivi. Poleg tega niso verjeli, da spremembe dejansko prihajajo. V prvih treh mesecih so bili zelo pasivni, kajti mislili so, da bo novi direktor kmalu sam obupal. V tem času je krizni vodja dobil dober vpogled v to, kaj kdo dela, kje so možnosti za spremembe ter z osebnim odnosom meril utrip ljudi. Spoznaval se je z obstoječo kulturo organizacije.

Spremembe, ki jih je napovedal, so bile sprejete z velikim strahom. Določeno število zaposlenih je samo dalo odpoved. V začetni fazi so delavci strnili svoje vrste in izvolili delavskega predstavnika, v katerem so videli svojega zaščitnika. Poleg tega se je v tej fazi zelo povečalo število včlanjenih v sindikat, kar je kazalo na to, koliko se zaposleni bojijo uvedbe določenih sprememb in novega načina poslovanja.

4.2.2 Dogovor posloводства, lastnikov in sindikata o procesu prestrukturiranja

Pred pričetkom procesa prestrukturiranja, je moral direktor o samem procesu pridobiti soglasje lastnikov in sindikata, kajti sam proces je vključeval tudi odpustitev zaposlenih z delovnih mest in uvedbo nove sistematizacije.

Prvo stvar, ki so jo morali lastniki razumeti, je bilo stanje, v kateri se je KZ Vrhnika nahajala. Direktor je takrat ocenil, da zadrugi ni preostalo več kot leto dni življenja. Z oceno krize, ki jo je podal direktor, se je strinjal tudi upravni odbor, ki je sestavljen iz članov zadruga. To je bil začetni korak k procesu poslovnega preobrata.

Pri pogajanjih z vodstvom sindikata, le to v začetni fazi ni bilo voljno sodelovati oziroma se ni strinjalo s procesom reorganizacije. S strani posloводства je bilo ponujeno skupno sodelovanje pri reševanju krize, vendar se je sindikat odločil za bolj revolucionarni pristop, zato je moral direktor poiskati zunanjo pomoč, ki je na koncu pripeljala do sprejema obojestranskega dogovora

o izvedbi prestrukturiranja.

Po dogovoru z lastniki in sindikati je direktor predstavil cilje in strategije za doseg uspešnega poslovnega preobrata.

4.3 Cilji in strategije prestrukturiranja

Poglavitni cilji, ki so morali biti doseženi v procesu prestrukturiranja, če je hotela zadruga preživeti so bili:

- Pozitivno tekoče poslovanje
- Ohranitev delovnih mest
- Nadpovprečna produktivnost v panogi

Strategije, s pomočjo katerih naj bi se zastavljeni cilji realizirali, pa so bile naslednje:

1. Zagotovitev ustreznega nadzora poslovanja
 - Prilivi, odlivi
 - Nadzor nad zalogami
 - Prodaja nepotrebnih zalog
 - Črtanje nabave nekurantnega trgovskega blaga
 - Nadzor nad nabavo novih zalog
 - Razvrstitev terjatev po dospelosti, spremljava izterjave
2. Zagotovitev pozitivnega poslovanja vsake dejavnosti v okviru KZ Vrhnika
 - Opredelitev poslovno potrebnih ter poslovno nepotrebnih sredstev
 - Opredelitev izkoriščenosti kapacitet ter ozkih grl
 - Opredelitev odgovornih oseb za posamezno dejavnost, opredelitev ciljev ter rokov
 - Opredelitev ključnih dejavnikov, ki omogočajo pozitivno poslovanje vsake dejavnosti (analiza prodaje, kupcev, naročil, pritožb, zaposlenih in analiza konkurenčnosti posameznih proizvodov)
 - Opredelitev položaja dejavnosti v primerjavi s konkurenco
3. Ponovna določitev del in nalog zaposlenih

4. Nova sistematizacija
5. Zagotovitev učinkovitosti informacijskega sistema
6. Zagotovitev učinkovitosti delovanja uprave z nadpovprečno produktivnostjo
7. Določitev kriterijev uspešnosti, ki bodo osnova za nagrajevanje delavcev
8. Izobraževanje kadra, kjer bo to potrebno
9. Širitev poslovanja
 - Povečanje kapacitet poslovanja
 - Dodatne dejavnosti na trenutno poslovno nepotrebnih površinah
 - Odpiranje novih maloprodajnih trgovin

Prav tako je direktor določil cilje in strategije po posamičnih dejavnostih zadruga, kjer je izhajal iz analize okolja posamezne dejavnosti.

Kot vidimo, se v našem empiričnem delu pojavljajo enaki vzroki in znaki krize kot smo jih predstavili v teoretičnih izhodiščih. Direktorjev glavni cilj je bil doseči pozitivno poslovanje, pri tem pa vidimo, da precejšen del zastavljenih strategij zajema izboljšano delovanje na kadrovskem področju. Torej lahko rečemo, da je okrepitev kadrovske funkcije v procesu prestrukturiranja ena ključnih nalog posloводства.

V naslednjem podpoglavju bom prikazala strukturo zaposlenih po izobrazbi in poklicu ob prihodu kriznega vodje v KZ Vrhnika, kasneje pa tudi strukturo zaposlenih po končanem sanacijskem procesu. Primerjava nam bo pokazala, za koliko se je zmanjšalo število delavcev in kako se ujema izobrazba s poklicem zaposlenih pred in po prestrukturiranju.

4.4 Struktura zaposlenih po dejavnostih na dan 1.1.2002

Strukturo bom prikazala po posameznih delovnih in organizacijskih enotah, saj ima vsaka DE oziroma OE svoje značilnosti.

Tabela 4.4.3: Struktura zaposlenih v UPRAVI

Št. zaposlenih	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Administracija	Osnovna šola
2.	Likvidacije	Ekonomski tehnik
3.	Kompenzacije	Ekonomski tehnik
4.	Računovodstvo	Ekonomski tehnik
5.	Obračunavanje DDV, inventure	Ekonomski tehnik
6.	Obračunavanje osebnih dohodkov in fakturiranje	Prodajalec
7	Obračunavanje DDV, knjiženje saldakov, glavna knjigovodska svetovanja	Univ. dipl. ing. kmetijstva

V upravi je bilo ob prihodu direktorja zaposlenih sedem ljudi. Vidimo, da je bila računovodska služba razdrobljena na kar nekaj zaposlenih. Če pogledamo izobrazbo vidimo, da ima večina zaposlenih dokončano srednjo šolo z izjemo dveh delavk, od katerih ima ena dokončano le osnovno šolo, druga pa ima visoko izobrazbo.

Tabela 4.4.4: Struktura zaposlenih v MLEKARNI

Število zaposlenih	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Vodenje tehnologije	Mlekarski tehnik
2	Vodenje laboratorija	Kemijski tehnik, Inž. agronomije
3.	Kontrolor mleka	Živilsko veterinarski tehnik
4.	Vodja mlekarne	Poklicni mlekar
5.	Mlekarski delavec	Osnovna šola
6.	Mlekarski delavec	Osnovna šola
7.	Mlekarski delavec	Osnovna šola
8.	Mlekarski delavec	Nedokončana OŠ
9.	Kurjač vzdrževalec	Poklicni kovinar
10.	Pasterizacija	Poklicni mlekar
11.	Sirjenje in pasterizacija	Poklicni mlekar
12.	Vodenje skladišča	Živilsko veterinarski tehnik
13.	Pomoč v laboratoriju (invalid II. kategorije)	Osnovna šola
14.	Mlekarski delavec	Osnovna šola
15.	Voznik	Poklicni voznik
16.	Sirjenje	Poklicni mlekar

Skupno število zaposlenih v mlekarni, pred prestrukturiranjem, je znašalo šestnajst. Vidimo, da je izobrazba zaposlenih v mlekarni izredno nizka, saj ima kar šest (37,5%) delavcev samo (ne)dokončano osnovno šolo, kar pomeni, da imajo zelo neprimerno izobrazbo za poklic, ki ga opravljajo. Ostali zaposleni imajo dokončano srednjo poklicno šolo z izjemo enega delavca, ki ima višjo strokovno šolo.

Tabela 4.4.5: Struktura zaposlenih v enoti ODKUP in LES

Št. zaposlenih	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Vodja odkupa in v.d. direktor	Kmet. inženir živilske smeri
2.	Pomoč pri odkupu lesa	Prodajalec

Pri dejavnosti odkupa kmetijskih pridelkov in odkupa ter prodaje lesa, sta bila ob prihodu direktorja zaposlena dva delavca. Eden izmed njih ima višjo izobrazbo, drugi pa srednjo poklicno.

Tabela 4.4.6: Struktura zaposlenih v enoti REPRO

Št. zaposlenih	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Viličar	Osnovna šola
2.	Poslovodja	Kmetijski tehnik
3.	Prodajalec	Osnovna šola
4.	Prodajalec	Prodajalec
5.	Prodajalec	Prodajalec
6.	Prodajalec (invalid II. kateg.)	Prodajalec
7.	Pomoč v trgovini	Osnovna šola
8.	Prodajalka	Prodajalec

Število zaposlenih v trgovini z reprodukcijskim in gradbenim materialom je bilo pred prestrukturiranjem enako osem. Vidimo, da imajo trije prodajalci dokončano le osnovno šolo, štirje srednjo trgovsko šolo, poslovodja pa je po izobrazbi kmetijski tehnik.

Tabela 4.4.7: Struktura zaposlenih v trgovini Dragomer

Št. zaposlenih	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Poslovodja	Trgovec
2.	Prodajalka	2 leti administrativne šole
3.	Prodajalka	Prodajalec
4.	Prodajalka	Prodajalec
5.	Prodajalka	Prodajalec
6.	Prodajalka	Prodajalec

V trgovini Dragomer je bilo zaposlenih šest ljudi. Z izjemo ene zaposlene, imajo ostali delavci izobrazbo, ki ustreza poklicu.

Tabela 4.4.8: Struktura zaposlenih v trgovini Verd

Št. zaposlenih	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Poslovodja	Prodajalec
2.	Prodajalec	Prodajalec
3.	Prodajalec	Osnovna šola
4.	Nadomeščanje vodje	Osnovna šola
5.	Prodajalec	Ekonomski tehnik
6.	Prodajalka	Osnovna šola
7.	Prodajalka	Prodajalec

V trgovini Verd je bil delavski kolektiv sestavljen iz sedmih uslužbencev. Vidimo, da imajo trije zaposleni dokončano le osnovno šolo. Lahko rečemo, da ima skorajda polovico delavcev v trgovini Verd neprimerno izobrazbo za opravljanje trgovskega poklica.

Tabela 4.4.9: Struktura zaposlenih v trgovini v sklopu ljubljanske tržnice

Št. zaposlenih	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Prodajalka in poslovodja	Trgovec

Zaposlena le ena delavka kot trgovka in hkrati poslovodja z izobrazbo, ki je temu primerna.

Tabela 4.4.10: Struktura zaposlenih v trgovini Podlipa

Spol	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Prodajalka in poslovodja	Trgovec

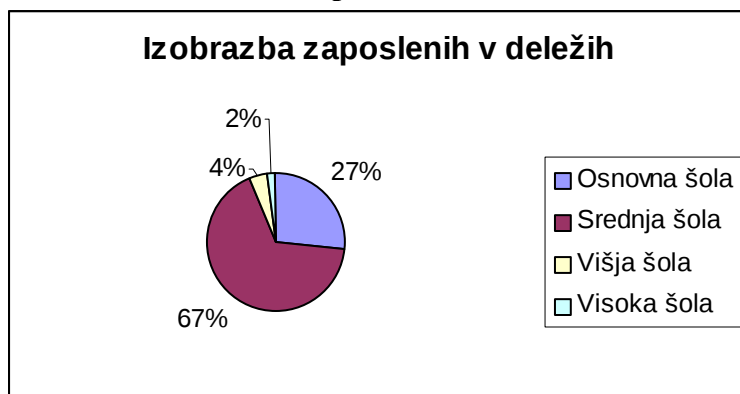
Zaposlena ena delavka kot prodajalka in poslovodja z ustrežno izobrazbo.

Izobrazbena struktura po DE in OE nam prikazuje, da je v posameznih delovnih enotah izobrazba zelo nizka in neprimerna za opravljanje določenega poklica. To je še najbolj razvidno iz tabele št. 4.4.4 za mlekarno, 4.4.8 za trgovino Verd in 4.4.6 za Repro trgovino. Na podlagi primerjave med poklicem in izobrazbo lahko sklepamo, da se je izobraževanje najbolj odvijalo tam, kjer je najbolj neprimerna izobrazba za določen poklic.

Za lažji pregled si pogledjmo izobrazbeno strukturo pred potekom poslovnega preobrata vseh zaposlenih v odstotkih.

Tabela 4.4.11: Izobrazba zaposlenih

Izobrazba	Št. zaposlenih	V deležih (%)
Osnovna šola in manj	13	27
Srednja šola	32	67
Višja šola	2	4
Visoka šola	1	2
Skupaj	48	100

Graf 4.4.1: Izobrazba zaposlenih v deležih

Zgornja tabela in graf nam kažeta, da ima od vseh zaposlenih (48), 27% delavcev dokončano le

osnovno šolo, 67% zaposlenih ima dokončano srednjo poklicno šolo, 4% zaposlenih ima višjo strokovno izobrazbo in le 2% to je eden zaposlen ima visoko strokovno izobrazbo.

V nadaljevanju si bomo pogledali kako je potekal proces sanacije. Pri študiji primera bom skušala potrditi teoretična izhodišča. Večino informacij sem pridobila v pogovoru z direktorjem KZ Vrhnika, ki mi je natanko opisal potek samega prestrukturiranja.

4.5 POTEK PRESTRUKTURIRANJA

Namen prestrukturiranja je bil doseči poslovni preobrat; preživeti in doseči ponovni vzpon.

Kot sem že omenila, je direktor za izvajanje poslovnega preobrata potreboval soglasje zaposlenih in sindikata. Ko je dogovor o procesu prestrukturiranja uspel, je direktor začel s prvo fazo sanacije. Prestrukturiranje je potekalo v vseh delovnih in organizacijskih enotah ter na vseh poslovnih področjih (programsko-tržnem, tehnološkem, kadrovskem in organizacijskem, informacijskem in finančnem). Pri svoji študiji primera se bom osredotočila zgolj na kadrovske vidike prestrukturiranja.

4.5.1 Nova sistematizacija

Ena izmed strategij za doseganje pozitivnega tekočega poslovanja, je bila uvedba nove sistematizacije. Razlog za novo sistematizacijo je bil tudi ta, da je obstoječa sistematizacija iz leta 1992 dajala privilegije nekaterim zaposlenim zaradi del, katera sploh več niso opravljali.

Pri izpeljavi sistematizacije gre za preverjanje tega, kaj kdo zna, kaj kdo dela, kaj bi lahko delal in na podlagi tega se izpelje opis novih delovnih nalog.. Potrebno je preveriti tudi delovne pogoje. Direktor je novo sistematizacijo uvedel tudi zaradi zniževanja stroškov, saj so se delovne naloge prerazporedile glede na to, kaj so zaposleni na določenih delovnih mestih znali in bili sposobni opravljati.

Nova sistematizacija je zmanjšala število zaposlenih, poslovodje so dobili večjo odgovornost, hkrati pa se je povsod povečala intenzivnost dela in temu primerno nagrajevanje. Večja

odgovornost za celoten poslovni proces in ne samo za določeno fazo, se je izkazal kot zelo velik motivacijski dejavnik. Izpeljano je bilo izobraževanje in usposabljanje, ki je za majhne delovne enote zelo pomembno, predvsem iz naslova nadomestljivosti, ki pa je možna le ob potrebnem znanju. To pomeni, da morajo zaposleni na delovni enoti, kjer je malo zaposlenih, obvladati celoten delovni proces.

V procesu zniževanja stroškov zaradi kriznega stanja KZ Vrhnike, je bil direktor primoran odpustiti določeno število zaposlenih po kriterijih, ki jih navaja Kolektivna pogodba za kmetijstvo in živilsko industrijo Slovenije.

Poglejmo si celoten postopek prestrukturiranja; od začetne najbolj kritične faze do prvih pozitivnih znakov poslovanja. Poslovni preobrat je direktor KZ Vrhnika pričel izvajati an začetku leta 2002. Prvi pozitivni rezultati so se pokazali po enajstih mesecih od začetka izvajanja prestrukturiranja.

4.5.2 Komuniciranje z zaposlenimi

Direktor je zaposlenim predstavil stanje, v katerem se je KZ Vrhnika nahajala, strategije in cilje, ki jih je bilo treba doseči. Zaupanje zaposlenih je pridobil predvsem s pogostimi obiski posameznih delovnih enot oziroma proizvodnje in prodajaln, kjer je kadre obveščal o stanju in rezultatih. S tem so zaposleni vedeli, zakaj je potrebno določene stvari izvajati oziroma zakaj je potrebno sprejemati nekatere spremembe.

Skozi celoten potek sanacije in po najbolj kritični fazi, je direktor organiziral redna sestajanja z vsemi poslovodji, jim posredoval potrebne informacije, katere so bile prenesene naprej delavcem po posameznih enotah. Izkazalo se je, da je komuniciranje eden izmed zelo pomembnih dejavnikov pri reševanju krize organizacije, saj so bili informirani zaposleni bolj dovzetni za spremembe, prav tako pa so bolj zaupali novemu direktorju.

Komuniciranje se je prav tako izkazalo kot motivacijski dejavnik. Zaposleni so bili na podlagi jasno predstavljenih ciljev in strategij ter pridobljenih povratnih informacij bolj dovzetni pri

svojem delu.

Poleg komuniciranja z zaposlenimi je direktor o stanju in rezultatih sanacije obveščal tudi upravni odbor. S tem so bili tako zaposleni kot lastniki zadruga obveščeni o vseh aktivnostih, ki so se v tem procesu dogajale, prav tako pa tudi o rezultatih določenih ukrepov.

4.5.3 Ocenjevanje

Direktor je v začetni fazi procesa prestrukturiranja podal pravilnik o ocenjevanju in nagrajevanju delovne uspešnosti, ki je bil oblikovan v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih, 37.členom Splošne kolektivne pogodbe za gospodarstvo, 46.členom Kolektivne pogodbe dejavnosti trgovine Slovenije ter 50. členom Kolektivne pogodbe za kmetijstvo in živilsko industrijo Slovenije in ureja način ocenjevanja dela delavcev iz naslova uspešnosti dela. Po dolgotrajnem pregovarjanju s sindikatom, ki je bil sprva proti uvedbi pravilnika, je bil pravilnik na koncu le sprejet. S tem se je pokazala neodprtost predstavnikov delavcev za spremembe in uvedbo dejavnikov, ki bi pospeševali bolj učinkovito in bolj odgovorno delo. Kljub temu je bil pravilnik sprejet.

Rezultati ocenjevanja dela delavcev iz naslova uspešnosti dela so bila podlaga za (4.člen):

- Lažje doseganje ciljev zadruga in posameznih dejavnosti v okviru zadruga;
- razumevanje vloge delavca v delovnem procesu;
- izboljšanje dela delavcev;
- izdelave plana izobraževanja delavcev;
- napredovanje delavcev;
- razvrščanje delavcev v primeru reorganizacije;
- stimuliranje delavcev;
- nagrajevanje delavcev in
- določanje ter razreševanje presežnih delavcev.

Pri ocenjevanju je direktor uporabljal dva postopka, odvisno od tega ali je delovni učinek merljiv ali se ocenjuje (5.člen):

- merjenje delovnega učinka; ta je primeren za delavce v proizvodnji, vzdrževanju, transportu, nabavi in prodaji, pri katerih se stimulativen del plače veže na dosežene količine, kvalitete, potrošnje sredstev, norme, plane ter tudi rezultati drugih delavcev, katerih rezultati so merljivi.
- Ocena delovnega učinka oziroma delovne uspešnosti; uporabljajo se naslednje metode: ocenjevanje učinka glede na kriterije, ocenjevanje učinka glede na izvrševanje nalog, ocenjevanje učinka glede na realizacijo ciljev.

Delovni učinek se je meril po intenzivnosti v šest osnovnih skupin. Vsaka stopnja pa se vrednoti z določenim številom točk. Razponi točk so določeni na podlagi 109.člena Zadružne kolektivne pogodbe. Najnižje število točk je –10, najvišje število točk je 30 oziroma po stopnjah (7.člen):

I.	–10%
II.	–5%
III.	0%
IV.	10%
V.	20%
VI.	30%

Zgoraj navedeni kriteriji so bili tudi podlaga za ocenjevanje uspešnosti iz namena nagrajevanja delavcev, ki so bili oblikovani v odvisnosti od ciljev in nalog posamezne delovne enote v tem obdobju.

Delavci so bili po pravilniku (17.člen) seznanjeni s pisno oceno. Pravilnik pa je bil prav tako podlaga za razporeditev delavca na manj ali bolj zahtevno delovno mesto.

4.5.4 Odpustitev delavcev zaradi zniževanja stroškov

Ena izmed najtežjih, a vendarle potrebnih stvari v procesu reševanja krize organizacije, ko je potrebno znižati stroške poslovanja, je odpustitev presežnih delavcev.

V primeru KZ Vrhnika je direktor na podlagi Kolektivne pogodbe za kmetijstvo in živilsko

industrijo Slovenije moral odpustiti določeno število presežnih delavcev, ki so bili nadomestljivi. Po 18. členu KP za kmetijstvo in živilsko industrijo Slovenije imajo pri ohranitvi zaposlitve prednost delavci, ki:

- so starejši od 55 let oziroma delavki, ki je starejša od 50 let in ima najmanj 15 let delovne dobe pri delodajalcu oziroma 25 let skupne delovne dobe;
- dosegajo boljše delovne rezultate, vendar morajo biti kriteriji sprejeti 6 mesecev pred pričetkom razreševanja delavcev;
- imajo ob enakih delovnih rezultatih višjo izobrazbo ali usposobljenost;
- imajo ob enaki izobrazbi in usposobljenosti daljšo delovno dobo;
- imajo ob enaki uspešnosti, izobrazbi, delovnih izkušnjah in delovni dobi slabše zdravstveno stanje;
- imajo slabše socialno stanje.

Upoštevanje KP pri razreševanju delavcev, je direktorju v tem delu onemogočalo upoštevanje pravilnika o ocenjevanju delovne uspešnosti, saj je razvidno iz 18.člena KP, da je potrebno ta pravila izvajati 6 mesecev pred razreševanjem delavcev, kar pa v krizni fazi ni bilo izvedljivo. Poleg tega so bili nekateri delavci, ki so bili manj izobraženi, mlajši ali so imeli krajšo delovno dobo, bolj dovzetni za spremembe in doseganje zastavljenih ciljev, pa so bili kljub temu na seznamu tistih, ki so morali biti po KP odpuščeni. To je direktorju onemogočalo odpustitev tistih zaposlenih za katere je menil, da je njihovo delo manj učinkovito in da ne dosegajo uspešnih rezultatov.

Poglejmo si novo strukturo zaposlenih po prestrukturiranju.

V UPRAVI, kjer je bilo ob prihodu novega direktorja zaposlenih sedem uslužbenk, je direktor zmanjšal število zaposlenih na tri. Kot je razvidno iz tabele št.4.4.3, je bila računovodska dejavnost razdrobljena na šest ljudi, zato je direktor z novo sistematizacijo ponovno določil naloge zaposlenih in zmanjšal število delavcev na tri. Glavni cilj reorganizacije na upravi je bil, da so stroški uprave nižje kot so prilivi iz najemnin.

Tabela 4.5.4.12: Struktura zaposlenih v UPRAVI po prestrukturiranju

Št. zaposlenih	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Poslovna sekretarka	Ekonomski tehnik
2.	Knjigovodstvo	Ekonomski tehnik
3.	Računovodstvo	Ekonomski tehnik

Vidimo, da izobrazba ustreza poklicni dejavnosti in da se je dejavnost uprave z izjemo direktorja razdelila na tri zaposlene; na dve ženski in enega moškega. Dve gospe sta bili razporejeni na druga delovna mesta; tista, ki sta ustrezali njuni izobrazbi.

V MLEKARNI se je število zaposlenih znižalo s šestnajst na deset. Direktor je po posvetovanju s konkurenčno zadrugo prišel do sklepa, da je v mlekarni možno poslovati z desetimi zaposlenimi. Z novo sistematizacijo in na podlagi KP je bil primoran odpustiti presežne delavce. Nekateri izmed zaposlenih, ki niso bili pripravljeni delati na nov način so sami dali odpoved.

Tabela 4.5.4.13: Struktura zaposlenih v MLEKARNI po prestrukturiranju

Št. zaposlenih	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Vodenje tehnologije	Mlekarski tehnik
2.	Vodenje laboratorija	Kemijski tehnik, Ing. agronomije
3.	Vodenje mlekarne	Poklicni mlekar
4.	Mlekar	Osnovna šola
5.	Mlekar	Osnovna šola
6.	Pasterizacija	Poklicni mlekar
7.	Sirjenje in pasterizacija	Poklicni mlekar
8.	Pomoč v laboratoriju (invalid II.kateg.)	Osnovna šola
9.	Mlekar	Osnovna šola
10.	Voznik	Poklicni voznik

Če primerjamo zgornjo tabelo s tabelo št. 4.4.4 vidimo, da se je zmanjšalo število mlekarjev. Še vedno so zaposleni štirje ljudje, ki imajo samo osnovno izobrazbo.

Tabela 4.5.4.14: Struktura zaposlenih na enoti ODKUP in LES po prestrukturiranju

Št. zaposlenih	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Vodja odkupa in v.d. direktor	Kmetijski ing. živilske smeri

Na delovni enoti ODKUP IN LES, kjer sta bila ob prihodu direktorja zaposlena dva delavca, je eden izmed njih sam odšel. Ostal je vodja DE, ki je inženir po stroki in kateremu so bila vsa pravila in cilji jasni. Direktor je bil z njim zelo zadovoljen in mu v samem procesu ni jemal nobenih pooblastil.

V REPRO trgovini se je število zaposlenih zmanjšalo iz osem na šest. Odpuščena je bila poslovodkinja, ker se je upirala uvedbi novega informacijskega sistema, ki je zagotavljal večji nadzor nad poslovanjem. Na njeno mesto je bila dodeljena gospa z uprave, ki je po izobrazbi diplomirani agronom. Eden izmed prodajalcev je sam prekinil delovno razmerje, poleg njega pa sta bila odpuščena še dva neprimerna delavca. Na mesto enega prodajalca je direktor zaposlil novega delavca, ki se je izkazal za zelo motiviranega in učinkovitega pri svojem delu, saj je njegovo delo povečalo dobiček trgovine za 40%.

Tabela 4.5.4.15: Struktura zaposlenih v REPRO po prestrukturiranju

Št. zaposlenih	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Poslovodja	Univ. dipl. ing. kmetijstva
2.	Viličar	Osnovna šola
3.	Prodajalec	Prodajalec
4.	Prodajalec (invalid II. kategorije)	Prodajalec
5.	Pomoč v trgovini	Osnovna šola
6.	Prodajalka	Prodajalec

Če pogledamo tabelo št.4.4.6 vidimo, da se je izobrazba zaposlenih v tej DE dvignila, saj je na mesto poslovodje prišla gospa z visoko izobrazbo, poleg tega se je zmanjšalo število zaposlenih, ki imajo dokončano samo osnovno šolo.

V MALOPRODAJI je bilo število zaposlenih zmanjšanih iz petnajst na trinajst, kar je zadrugi v

tisti fazi omogočalo, da glede na ostalo konkurenco ustvari zastavljene cilje. Dve poslovodkinji sta bili zamenjani, ker nista bili voljni kreniti v zastavljeni smeri prestrukturiranja. Tudi motivacijski dejavniki (nagrajevanje) niso pri omenjenih dveh poslovodkinjah pomagali. Ogromen rezultat je bil v maloprodaji dosežen s pomočjo praktikantk, ki so delale prakso s tega področja. Bile so zelo motivirane in pripravljene zamenjati katerokoli trgovko.

Tabela 4.5.4.16: Struktura zaposlenih v trgovini Dragomer po prestrukturiranju

Št. zaposlenih	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Poslovodja	Prodajalec
2.	Prodajalka	Prodajalec
3.	Prodajalka	Prodajalec
4.	Prodajalka	Prodajalec
5.	Prodajalka	Prodajalec

V trgovini Dragomer se je število zaposlenih zmanjšalo iz šest na pet. Prejšnja poslovodkinja je bila zamenjana. Z novo poslovodkinjo je tam zaposlenih še pet prodajalk. Teoretično izobrazba delavk popolnoma ustreza poklicu, ki ga opravljajo.

Tabela 4.5.4.17: Struktura zaposlenih v trgovini Verd po prestrukturiranju

Št. zaposlenih	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Poslovodja	Ekonomski tehnik
2.	Prodajalka	Prodajalec
3.	Prodajalka	Osnovna šola
4.	Nadomeščanje vodje	Prodajalec
5.	Prodajalka	Osnovna šola
6.	Prodajalka	Prodajalec

V OE Verd je ostalo šest zaposlenih. Mesto poslovodje je prevzel moški po izobrazbi ekonomski tehnik. Ostale zaposlene delajo kot prodajalke med katerimi so tri s srednjo, dve pa z osnovnošolsko izobrazbo.

Tabela 4.5.4.18: Struktura zaposlenih v trgovini Podlipa po prestrukturiranju

Št. zaposlenih	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Poslovodja in trgovka	Trgovec

V trgovini Podlipa je ostala ista gospa, ki opravlja funkcijo poslovodje in trgovke.

Tabela 4.5.4.19: Struktura zaposlenih v trgovini v sklopu ljubljanske tržnice po prestrukturiranju

Št. zaposlenih	Poklicna dejavnost	Izobrazba
1.	Poslovodja in trgovka	Trgovca

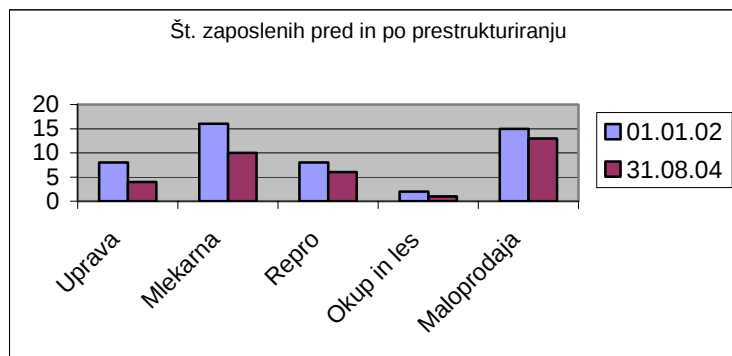
Tudi v trgovini, ki je v sklopu ljubljanske tržnice, je ostala ista gospa, ki dela kot trgovka in opravlja tudi poslovodska dela.

Za lažjo predstavbo, za koliko se je zmanjšalo število zaposlenih po procesu prestrukturiranja, si pogledjmo spodnjo tabelo in graf.

Tabela: 4.5.4.20: Število zaposlenih pred in po prestrukturiranju

Delovna enota	1.1.2002	31.8.2004
Uprava	7	3
Mlekarna	16	10
Repro	8	6
Odkup in les	2	1
Maloprodaja	15	13
Skupaj	48	33

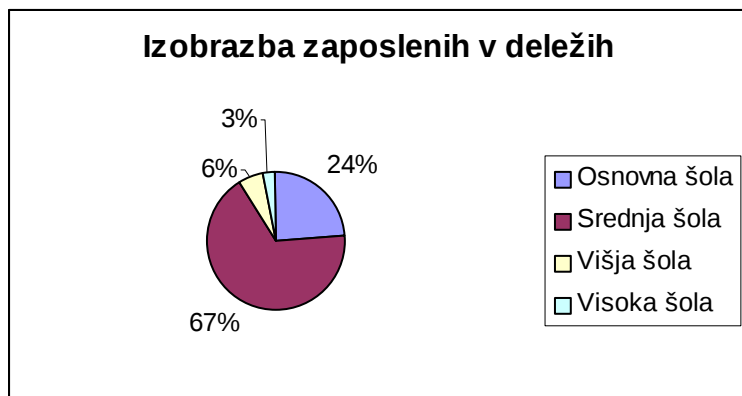
Graf 4.5.4.2: Število zaposlenih pred in po prestrukturiranju



Od skupaj 48 zaposlenih, jih je po sanaciji zadrage ostalo 33 zaposlenih. Kot sem že omenila, jih je nekaj samih odšlo. Pri teoretičnem delu smo videli, da je odziv zaposlenih na spremembe različen. Eden izmed takih je tudi iskanje zaposlitve pri drugem delodajalcu. Tisti, ki so ostali so nekateri morali prekiniti delovno razmerje kot delovni presežek, drugi pa so se prilagodili novim delovnim razmeram.

Tabela 4.5.4.21: Izobrazba zaposlenih po prestrukturiranju

Izobrazba	Št. zaposlenih	V deležih (%)
Osnovna šola	8	24
Srednja šola	22	67
Višja šola	2	6
Visoka šola	1	3
Skupaj	33	100

Graf 4.5.4.3: Izobrazba zaposlenih v deležih po prestrukturiranju

Izobrazbena struktura kadra po prestrukturiranju se je malo spremenila. Če primerjamo rezultate s tabelo 4.4.11 vidimo, da je bil odstotek tistih z osnovno šolo pred sanacijskem procesom enak 27%, po končani sanaciji pa je 24%. Zaposleni s končano srednješolsko izobrazbo je ostal enak; to je 67%. Delež zaposlenih z višjo izobrazbo se je glede na število zaposlenih relativno povečal in sicer iz 4% na 6%. Prav tako se je delež zaposlenih z visoko izobrazbo glede na število zaposlenih povečal za 1%.

4.5.5 Nagrajevanje

Kriteriji, ki so bili podlaga za ocenjevanje iz namena nagrajevanja, so bili postavljeni odvisno od pomembnosti posameznih dejavnikov v določeni dejavnosti. Po pravilniku o ocenjevanju in nagrajevanju delovne uspešnosti so bili postavljeni naslednji ponderji kriterijev (9.člen):

- obseg dela 30%
- kvaliteta dela 30%

- motiviranost in iniciativa 15%
- skrbnost 15%
- sodelovanje ter odnosi v skupini 10%

Posamezni kriteriji pomenijo naslednje (10. člen):

- Obseg dela: obseg rezultatov dela, intenzivnost dela, izkoriščenost časa.
- Kvaliteta dela: količina napak, količina reklamacij, pravilnost.
- Motiviranost in iniciativa: samostojno reševanje problemov na delovnem mestu, predlaganje učinkovitih rešitev, mnogovrstnost dela, prilagajanje spremenjenim situacijam, prevzemanje dela sodelavcev, pomoč nadrejenemu, pripravljenost na izobraževanje.
- Skrbnost: temeljitost, izpeljava naloge do konca, točnost, odnos do stroškov.
- Sodelovanje in odnosi v skupini: skupno reševanje problemov, izmenjava informacij, spoštovanje sodelavcev, upoštevanje sodelavcev, spodbujanje sodelavcev, odnos do sodelavcev, podrejenih in nadrejenih.

Namen sistema nagrajevanja je bil motivirati zaposlene za doseganje uspešnih rezultatov in opravljanje učinkovitega dela. Obrazci (glej Prilogo) za ocenjevanje delovnega učinka delavcev, so bili razdeljeni poslovodjem posameznih delovnih enot. Poleg ocenjevanja delavca na podlagi zgoraj navedenih kriterijev, je bila glavna naloga poslovodij ugotoviti, kje je vzrok nedoseganja pričakovanih rezultatov pri delavcu; v pomanjkanju znanja ali njegovi motivaciji.

Na začetku uveljavljanja sistema nagrajevanja je direktor dobil nepričakovan odziv poslovodij. Veliko se jih je upiralo temu sistemu, kajti niso želeli ocenjevati svojih podrejenih, da se ne bi njihov odnos na delovnem mestu poslabšal, oziroma, da ne bi prišlo do sovražnih odnosov med zaposlenimi zaradi ocenjevanja. Kljub temu je sistem nagrajevanja stekel, vendar v nekaterih delovnih enotah bolj v nekaterih manj uspešno. Kjer so delavci sistem sprejeli in opravljali delo v skladu z zahtevami, so imeli visoke stimulacije in možnost napredka. Tisti, ki so krenili nadpovprečno, so imeli nagrajevanje tudi do 60% osebnega dohodka, saj direktor takšnega kadrovskega potenciala ni želel izgubiti .

4.5.6 Izobraževanje/usposabljanje

Namen ocenjevanja dela delavcev po Pravilniku o nagrajevanju in ocenjevanju delovne uspešnosti je bil med drugimi tudi izdelava plana izobraževanja delavcev. Kot smo omenili je bila naloga poslovodij med ocenjevalnim postopkom delavca ugotoviti kje so razlogi za nedoseganje zastavljenih ciljev. Če je bil razlog v pomanjkanju znanja, je bila naloga poslovodstva nuditi zaposlenemu potrebna znanja ali spretnosti, da bi razumel svojo vlogo, procese in pomembnost svoje faze dela z namenom, da se zaposlenega čimbolj izobrazí.

Največja potreba po izobraževanju je bila v MLEKARNI, kjer je bil prevelik tehnološki zaostanek in premajhno strokovno znanje, saj je bila večina delavcev z zelo nizko izobrazbo (glej tabelo št. 4.4.4). Potrebno je bilo razumeti posamezne faze delovnega procesa in izpeljati procesni način dela.

Potreba po izobraževanju se je pokazala tudi v MALOPRODAJI, kjer se je izkazalo, da imajo trgovke kljub ustrezni izobrazbi še vedno zastarelo znanje. Kot je razvidno iz tabele o starostni strukturi zaposlenih v maloprodaji, so zaposlene večinoma ženske srednjih let, za katere lahko sklepamo, da je njihovo znanje relativno staro. Izobraževanje so sprejele bolj s strahom kot pa z razumevanjem, da se je potrebno naučiti novih stvari. Kljub temu so izobraževanje sprejele z zanimanjem.

Izobraževanje je bilo izpeljano predvsem kot funkcionalno izobraževanje, ki ga je vodilo osebje, katero je imelo potrebna operativna znanja. Pred izobraževanjem je bil podan ustrezen sklep, ki je predvideval mentorja, naloge, roke izobraževanja in nagrade za opravljeno izobraževanje, katere so prejeli tako mentorji kot delavci. Nagrade za izobraževanje so bile mišljene kot finančni motiv za zaposlene, da se zavedo, kako pomembno je znanje hkrati pa tudi to, da se določene stvari naučijo, kajti v majhnih razdrobljenih kolektivih je težko kombinirati in nadomeščati delavce brez določenega enakega znanja najmanj dveh oseb.

Izobraževanje je bilo izpeljano tudi v UPRAVI, kjer je zunanji strokovnjak vodil izobraževanje predvsem na računovodskem področju, saj se je število zaposlenih s tega področja znižalo in so

bila potrebna še dodatna znanja.

4.5.7 Timsko delo

Direktor je skušal v neki fazi vpeljati timsko delo v trgovinah na način, da je kombiniral skupine trgovk. Pri tem je bil odziv v različnih trgovinah različen. Veliko je bilo odvisno od poslovodij. Kot sem že omenila v enem izmed prejšnjih poglavij, sta bili dve poslovodkinji zelo konfliktni in sta bili zato zamenjani.

Po zamenjavi poslovodkinj in različnem kombiniranju prodajalk in prodajalcev tako, da so delali tisti posamezniki skupaj, za katere je direktor menil, da bo delo bolj učinkovito, so se kombinacije v določenih delovnih oziroma organizacijskih enotah pokazale kot zelo učinkovite. Povečala se je intenzivnost dela, delo je bilo bolj učinkovito, posledično se je zvišal prihodek trgovin.

4.5.8 Zamenjava informacijskega sistema

V poslovnih procesih je izjemnega pomena informacijski sistem, s pomočjo katerega se posluje. Ta lahko pripomore k bolj učinkovitemu poslovanju in večjemu nadzoru nad poslovanjem v organizaciji.

Direktor je v sanacijskem procesu zadruga zamenjal informatiko, s katero so zdaj delovni procesi bolj poenostavljeni in hitrejši. Z novim informacijskim sistemom se obvladuje proizvodnja in trgovina, hkrati pa je postal večji nadzor nad izvajanjem dela. S hitrejšim pridobivanjem informacij poteka celotno delo hitreje.

Zdaj pa si še enkrat v strnjeni obliki pogledjmo vzroke in znake krize v KZ Vrhnika ter upravljanje s kadri v postopku sanacije.

Tabela 4.5.8.22: Indikatorji in prijemi v procesu prestrukturiranja KZ Vrhnika

Vzroki krize	• Neustrezno poslovno odločanje • Premajhna produktivnost • Neustrezna organizacijska struktura • Neustrezen pretok informacij • Neuspešna prodaja • Problemi z nabavo
Znaki krize	• Konstantna izguba iz rednega poslovanja • Izguba v vseh dejavnostih zadruga • Padanje obsega prodaje • Fluktuacija dobrih kadrov • Odsotnost strateškega načrtovanja • Odsotnost kvalitetnih in ažurnih informacij za odločanje in nadzor
Upravljanje s kadri v procesu prestrukturiranja	• Nova sistematizacija delovnih mest • Komuniciranje z zaposlenimi • Ocenjevanje • Odpustitev delavcev • Nagrajevanje • Izobraževanje/usposabljanje • Timsko delo • Zamenjava informacijskega sistema

Če dobljene rezultate primerjamo s tabelo št. 3.4.2 vidimo, da se teorija kar precej ujema z našim empiričnim primerom. Torej poslovanje zadruga navzven; to je v relaciji do tretjih oseb, mora biti enako vsem drugim gospodarski družbam, če hoče biti zadruga uspešna in s tem zagotoviti učinkovito poslovanje svojih članov. Zaposleni v zadrugi niso njeni člani in so prav tako delavci kot v drugih družbah. Uspešno ravnanje s kadri v zadrugi mora vsebovati zato enake prijeme kot v drugih podjetjih. V tem pogledu razlik med zadrugo in podjetjem ni.

4.6 Revitalizacija

Sanacija KZ Vrhnika je trajala dvanajst mesecev. Po dvanajstih mesecih je zadruga prvič poslovala pozitivno.

5. ZAKLJUČEK

Med številne kmetijske zadruga v Sloveniji spada tudi KZ Vrhnika (splošnega tipa), ki obstaja že 100 let. Njen glavni namen je pospeševanje gospodarske koristi svojih članov z odkupom in prodajo mleka v lastni mlekarni, odkupom in prodajo lesa ter vseh kmetijskih pridelkov in prodajo reprodukcijskega ter gradbenega materiala. Poleg tega nudi svojim članom ugodno najemanje kreditov in varčevanje, skozi sodelovanje s hranilno kreditno službo. Poleg poslovnega sodelovanja s svojim člani, opravlja tudi trgovino na debelo in drobno, kjer v svojih štirih maloprodajah prodaja izdelke široke potrošnje zunanjim kupcem in s tem krepi poslovne funkcije zadruga.

Kmetijska zadruga Vrhnika se je tako kot mnoge druge zadruga leta 2002 znašla v krizi svojega obstoja, ko bi vsako pravočasno neukrepanje pomenilo konec njenega obstoja. Po osamosvojitvi Slovenije, ko so morale vse kmetijske zadruga skozi proces reorganizacije, je po desetih letih sledila kriza, ki je bila posledica predvsem neustreznega poslovnega odločanja, premajhne produktivnosti, neustrezne organizacijske strukture, neustreznega pretoka informacij, neuspešne prodaje in problemov z nabavo. Vse to se je kazalo v konstantni izgubi iz rednega poslovanja, izgubi v vseh dejavnostih zadruga, padanju obsega prodaje, fluktuacije dobrih kadrov, odsotnosti strateškega načrtovanja in odsotnosti kvalitetnih in ažurnih informacij za odločanje in nadzor.

Skozi teoretično in empirično raziskavo, sem skušala dokazati, da je potrebno za uspešno sanacijo podjetja/zadruga poleg ostalih poslovnih dejavnikov, okrepiti tudi kadrovsko funkcijo podjetja/zadruga. Pri tem sem izpostavila komunikacijo z zaposlenimi, motiviranje zaposlenih, njihovo potrebno izobraževanje oziroma usposabljanje in identificiranje kadra s cilji podjetja/zadruga. Pri teoretičnih izhodiščih sem izhajala iz krize podjetja (vrste kriz, vzroki kriz, znaki krize, faze v prestrukturiranju podjetja in kako ravnati s kadri v procesu prestrukturiranja), kajti same poslovne funkcije znotraj poslovnega delovanja zadruga so enake kot v vseh drugih gospodarski družbah in »pravila«, ki veljajo za člane zadruga to je njihove lastnike, ne veljajo za zaposlene, ki delajo v zadrugi po kolektivni ali individualni pogodbi.

V teoretičnem delu sem pokazala, da je za uspešno sanacijo podjetja potreben dober krizni vodja,

ki mora imeti strokovna znanja, delovati mora kot vizionar in spodbujevalec, poleg tega pa mora biti dovolj motiviran za izvedbo poslovnega obrata. V mojem primeru je bil to sedanji direktor KZ Vrhnika, Dušan Dujčinović, ki je pred dvema letoma stopil na mesto direktorja z namenom, da reši zadrugo iz krize in ponovno vzpostavi tekoče pozitivno poslovanje.

Skozi teoretični del sem potrdila svojo hipotezo. Številni avtorji zagovarjajo tezo, da je faza sprememb ena najtežjih za zaposlene, še posebej, če je organizacija v krizi. Takrat so zaposleni prestrašeni, nezadovoljni, konfliktni, nekateri pa celo zapustijo organizacijo. V fazi uvajanja sprememb je potrebno z zaposlenimi čim več komunicirati, jih motivirati za uspešno delovanje in jim zagotoviti ustrezna izobraževanja oziroma usposabljanja. Učinkovito doseganje rezultatov pa je odvisno tudi od tega ali zaposleni sprejmejo cilje organizacije za svoje cilje ali ne.

Na primeru KZ Vrhnika se je izkazalo, da moje hipoteze prav tako držijo. Po enem letu sanacije je zadruga prvokrat poslovala pozitivno. Direktor se je v procesu prestrukturiranja veliko ukvarjal z zaposlenimi. V prvem delu poslovnega obrata je moral zaradi zniževanja stroškov določeno število ljudi odpustiti (15 ljudi). Kot zelo pomemben dejavnik se je izkazalo komuniciranje. Že v samem začetku je direktor predstavil realno stanje zadruga in zastavil določene cilje. Skozi celoten potek prestrukturiranja je zaposlene obveščal o rezultatih, jih sam obiskoval na delovnih mestih pa tudi veliko komuniciral z upravnim odborom-torej tudi z lastniki zadruga. Komuniciranje se je izkazalo kot motivacijski dejavnik, saj so bili zaposleni na podlagi povratnih informacij bolj dovzetni za delo.

Direktor je v začetni fazi sanacije podal tudi pravilnik o ocenjevanju in nagrajevanju delovne uspešnosti, na podlagi katerega je izpeljal sistem nagrajevanja, plan izobraževanja in razvrščanje delavcev na druga delovna mesta. Namen nagrajevanja je bil motivirati zaposlene za doseganje uspešnih rezultatov in opravljanje učinkovitega dela. Tam, kjer so morali poslovodje ocenjevati delavce, je na začetku prišlo tudi do negativnega odziva, saj niso želeli poslabšati delovnih odnosov z podrejenimi. Kljub temu je sistem nagrajevanja stekel in večina zaposlenih je sistem nagrajevanja sprejelo in tudi v skladu s tem delovalo. V izjemnih primerih je grožnja bolj zalegla kot nagrada, kajti nekateri kljub možnosti višjega osebnega dohodka ali napredovanja, niso krenili v zastavljeno smer.

Na podlagi ocenjevanja zaposlenih, je bilo izpeljano tudi izobraževanje in usposabljanje.

Največja potreba po izobraževanju/usposabljanju je bila v mlekarni , kjer je bil velik tehnološki zaostanek in premajhno strokovno znanje. Tu je potekalo funkcionalno izobraževanje, ki ga je vodilo osebje s potrebnimi operativnimi znanji. Izobraževanje je potekalo tudi v maloprodaji, kjer se je izkazalo, da imajo trgovke zastarelo znanje. Udeleženci izobraževanja in usposabljanja so bili deležni nagrad, saj je direktor s tem hotel pokazati kako zelo pomembno je le to. Poleg tega je bilo na nekaterih delovnih mestih izobraževanje nujno iz naslova nadomestljivosti. Tudi v upravi je zunanji strokovnjak izpeljal izobraževanje, saj se je število zaposlenih na tem področju zmanjšalo in je bilo potrebno osvojiti določena znanja. Izobraževanje in usposabljanje se je izkazalo kot zelo uspešno, saj je bila po določenem času produktivnost delavcev večja, prav tako pa so delavci dobili občutek večjega pomena dela, ki ga opravljajo.

Direktor je skušal v neki fazi sanacije vpeljati timsko delo, predvsem v trgovinah. To se je v različnih trgovinah različno obneslo. Veliko je bilo odvisno od poslovodij. Kombinacije trgovk so se ponekod zelo dobro obnesle, delo je postalo bolj učinkovito in prihodek trgovin se je zvišal. Vpeljana je bila tudi nova informatika, ki omogoča bolj poenostavljene in hitrejške delovne procese ter večji nadzor nad celotnim poslovanjem.

Kot sem dejala, je zadruga po dvanajstih mesecih prvokrat poslovala pozitivno. Poleg zniževanja stroškov, odprodaje nepotrebnih zalog, nadzorom nad poslovanjem, opredelitve ključnih dejavnikov, ki omogočajo pozitivno poslovanje vsake dejavnosti, zagotovitve učinkovitosti informacijskega sistema, je bila ena najtežjih nalog in tudi najbolj potrebnih, prestrukturiranje na kadrovskem področju. Zaposlene je bilo treba pripraviti na zaupanje v novega vodjo-direktorja, jih z motivacijskimi dejavniki vzpodbuditi, da krenejo proti zastavljenim ciljem in jih pripraviti do bolj učinkovitega ter produktivnega opravljanja dela. Z ustreznimi prijemi je to današnjemu direktorju KZ Vrhnika tudi uspelo. Pokazalo se je, da je »pravilno« vodenje zaposlenih v času sanacije zadruge, zelo pomemben dejavnik pri izhodu iz krize.

Kaj pa bo s kmetijskimi zadrugami v prihodnosti? Mislim, da se bo zaupanje v zadržno obliko združevanja zopet okrepilo, saj kmetje sami ne bodo mogli nastopati na trgu, še posebej po vstopu Slovenije v Evropsko unijo. Vsekakor pa se bodo morale tiste zadruge, ki se še niso prilagodile tržnim razmeram, to storiti in hkrati ohraniti koristi za svoje člane (kmete) kajti v nasprotnem primeru zadružništvo ne bo več potrebno.

6. LITERATURA:

- Adamič, France; Glinšek, Slavko; Janko, Uroš; Ocepek, Rajko; Vode, Nande (1983): Kmetijsko zadružništvo na Slovenskem. Zadružna zveza Slovenije, 1983.
- Avsec, Franci; Čeferin, Emil; Kovačič, Matija; Tivadar, Jože (1996): Nastanek, načela, pomen in delovanje zadrug: izobraževanje za zadruge 1995/1996. Zadružna zveza Slovenije, 1996.
- Avsec, Franci; Kovačič, Matija; Tivadar Jože (1997): Prihodnost zadružništva, pomen in upravljanje zadrug. Ljubljana: Zadružna zveza Slovenije, 1997.
- Avsec, Franci,; Avsenik, Dare; Kovačič, Matija; Tivadar, Jože (1998): Aktualne teme iz kmetijskega in gozdarskega zadružništva. Ljubljana: Zadružna zveza Slovenije, 1998.
- Čeferin, Emil in Avsec, Franci (1990): Zadružništvo pri nas in v nekaterih evropskih državah. Zadružna zveza Slovenije, 1990.
- Dubrovski, Drago (1998): Krizni management in prestrukturiranje podjetja. Koper: visoka šola za management, 1998.
- Hammer, Michael and Champy, James (1995): Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju. Gospodarski vestnik, 1995. Ljubljana.
- Hren, Marko (1997): Sodelovanje-novi val kooperativ. Retina Ljubljana, 1997.
- Javornik, Marjan (1992): Enciklopedija Slovenije. Mladinska knjiga.
- Jereb, Janez (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, 1998: Ljubljana.

- Končina, Miroslav in Mirtič, Ksenija (1999): Kako rešiti podjetje iz krize. Ljubljana, GV, 1999.
- Kovačič, Matija (1997): Preobrazba kmetijskih združnih organizacij v Sloveniji. NUK, Ljubljana.
- Kreft, Mitja (1994): Združništvo Vrhnika 1904-1994.
- Možina, Stane; Svetlik, Ivan; Jamšek, Franc; Zupan, Nada; Vodovnik, Zvone (2002): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede 2002.
- Novak, Božidar s sodelavci (2000): Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti . Ljubljana, GV, 2000.
- Prašnikar, Janez (1992): Sanacija podjetja-faza energičnega poslovanja, MBA, EPF, Maribor, 1992.
- Rozman, Rudi; Kovač, Jure; Koletnik, Franc (1993): Management. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1993.
- Schneider, Wilfried; Schwankhart, Karl; Wirth, Helga; Wirth, Helmut; Potočnik, Vekoslav; Furlan, Milena (1995): Gospodarsko poslovanje 5. Mohorjeva založba Celovec-Ljubljana-Dunaj, 1995.
- Žličar, Emilijan (2001): Stanje in razvojne možnosti združništva v Sloveniji. Zbornik prispevkov iz razprave. Državni svet Republike Slovenije, 2001.

Članki:

- Boeckenfoerde, Bjoern (1993): »Krizna podjetja« Pristop-št. 2 (april 1993), str. 33-40.
- Hari, Ivan (1997): »Tehnika kriznega vodenja« Organizacija-letnik 30, št. 7 (sept. 1997), str. 375-384.

Internetni viri:

- <http://www.z-hks.si/predstavitev/zgod.htm> (14.11.2003)
- <http://www.zadruzna-zveza.si/Članstvo.htm> (14.11.2003)
- <http://www.zadruzna-zveza.si/Zgodovina.htm> (14.11.2003)

Pravni viri:

- Zakon o zadrugah. Uradni list RS 13/92.
- Kolektivna pogodba za kmetijstvo in živilsko industrijo Slovenije, Ljubljana 2001.

Ostali viri:

- Večkratni intervju z direktorjem (Dušan Dujčinović) KZ Vrhnika v obdobju od 2002-2004.
- Statistični urad RS, Statistične informacije 70/04

7. SEZNAM TABEL, SKIC IN GRAFOV

Tabela 3.3.1: Področja sprememb pri vodenju kadrov v fazi prestrukturiranja

Tabela 3.4.2: Primerjava indikatorjev krize med podjetjem in zadrugo

Tabela 4.4.3: Struktura zaposlenih v upravi

Tabela 4.4.4: Struktura zaposlenih v mlekarni

Tabela 4.4.5: Struktura zaposlenih v enoti Odkup in les

Tabela 4.4.6: Struktura zaposlenih v enoti Repro

Tabela 4.4.7: Struktura zaposlenih v trgovini Dragomer

Tabela 4.4.8: Struktura zaposlenih v trgovini Verd

Tabela 4.4.9: Struktura zaposlenih v trgovini v sklopu ljubljanske tržnice

Tabela 4.4.10: Struktura zaposlenih v trgovini Podlipa

Tabela 4.4.11: Izobrazba zaposlenih

Tabela 4.5.4.12: Struktura zaposlenih v upravi po prestrukturiranju

Tabela 4.5.4.13: Struktura zaposlenih v mlekarni po prestrukturiranju

Tabela 4.5.4.14: Struktura zaposlenih na enoti Odkup in les po prestrukturiranju

Tabela 4.5.4.15: Struktura zaposlenih v enoti Repro po prestrukturiranju

Tabela 4.5.4.16: Struktura zaposlenih v trgovini Dragomer po prestrukturiranju

Tabela 4.5.4.17: Struktura zaposlenih v trgovini Verd po prestrukturiranju

Tabela 4.5.4.18: Struktura zaposlenih v trgovini Podlipa po prestrukturiranju

Tabela 4.5.4.19: Struktura zaposlenih v trgovini v sklopu ljubljanske tržnice po prestrukturiranju

Tabela 4.5.4.20: Število zaposlenih pred in po prestrukturiranju

Tabela 4.5.4.21: Izobrazba zaposlenih po prestrukturiranju

Tabela 4.5.8.22: Indikatorji in prijemi v procesu prestrukturiranja KZ Vrhnika

Skica 2.2.1: Lastnosti zadružne lastnine

Skica 4.2.2: Organizacijska struktura KZ Vrhnika

Graf 4.4.1: Izobrazba zaposlenih v deležih

Graf 4.5.4.2: Število zaposlenih pred in po prestrukturiranju

Graf 4.5.4.3: Izobrazba zaposlenih v deležih po prestrukturiranju

