

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Kavšek

**Učinkovito uvajanje sprememb v podjetju ob  
prestrukturiranju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI FAKULTETA  
ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Kavšek

Mentor:izr. prof. dr. Andrej Rus

Somentor:izr. prof. dr. Anton Kramberger

**Učinkovito uvajanje sprememb v podjetju ob  
prestrukturiranju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

## ZAHVALA

*Najprej se želim iskreno zahvaliti somentorju dr. Antonu Krambergerju za vzpodbudne besede ob najinem prvem sestanku na temo mojega dokončanja študija po skoraj dveh desetletjih od vpisa na fakulteto, dveh otrocih, nekaj adrenalinskih pozicijah v vlogi kriznega menedžerja, ki so mi dale velik spekter izkušenj v krvoločnem poslovnem svetu in iz katerih sem črpala ideje in znanje za nastanek pričujoče diplomske naloge.*

*Najlepša hvala mentorju dr. Andreju Rusu, ki mi je nato pomagal izluščiti in izbrati nekaj teh znanj in izkušenj iz moje prakse, ki bi morda lahko imele tudi kakšno teoretsko vrednost za bodoče »krizne kadrovike«.*

*Velika zahvala gre mojemu življenjskemu sopotniku in očetu najinih otrok za razumevanje, podporo in potrpljenje v letih, ko je bilo moje udejstvovanje v poslovnih vojnah najintenzivnejše. Ob trenutkih, ko sem se izgubljala v detajlih, me je potegnil iz mlake črk in števil ter me vsakič znova opomnil, da pogledam »celo sliko«. Nenazadnje še prisrčna hvala mojima otrokoma, ki sta se na trenutke nesebično, predvsem pa neprostoovoljno odrekla tistemu kosu mame, ki je v teh vojnah igral vlogo vojskovodje.*

## **Uvajanje sprememb v podjetju ob prestrukturiranju**

Poslovni svet je v stalnem spreminjanju. Danes še toliko bolj kot pred leti. Tempo življenja narekuje hitre odločitve in nagla dejanja. Podjetja so živi organizmi in ljudje v njih gradniki odnosov. Ritem usklajenega delovanja vseh njenih delov in delčkov daje organizmu življenje. Koliko so živi in dejavni njeni sestavni deli, toliko življenja daje od sebe tudi navzven. Če želi podjetje ostati konkurenčno ali sploh zasesti mesto na poslovnem zemljevidu je ključno, da družba neprestano kultivira svoje sposobnosti hitrega prilagajanja in enostavnega poslovnega modela. Pravzaprav je bolj kot o sposobnosti, govora o strateški okretnosti. To pa zahteva stalno eksperimentiranje in inovativnost tako navznoter kot navzven. Konstantno preizkušanje meja svojih sposobnosti, svojih možnosti kot tudi omejitev in danosti okolja, v katerem podjetje živi. Spremembe so glavni element vsakega prestrukturiranja podjetja. Vendar so pri prestrukturiranju so v kar sedemdesetih odstotkih neučinkovite in neplodovite. Da bi prestrukturiranje doseglo svoj namen, je ob uvedbi sprememb potrebno dobro premisliti vizijo, cilje, namen, metode in akterje. In med balansiranjem vseh dejavnikov razviti posluš za detajle, ki narekujejo vrstni red in intenziteto delovanja.

**Ključne besede:** uvajanje sprememb v organizacijo, prestrukturiranje.

## **Introducing changes when transforming an organization**

Business world is in constant modification. Today even more so than in the past. Pace of life dictates fast decisions and rapid actions. Business entities are life organisms and the people widgets of its relationships. Rhythm coordinated functioning of all its parts and pieces gives life to the body. If the company wants to remain competitive or even taking a place on the business map, it is crucial that the company constantly cultivates its ability to adapt to rapid and simple business model. It is actually about it's strategic agility. This requires constant experimentation and innovation both internally and externally. Constantly testing the limits of their capabilities, their opportunities as well as constraints and realities of the environment in which the company lives.

The changes are the main element of any restructuring of the company. However, seventy percent of the restructurings turn out to be ineffective. In order to achieves its purpose, it is important to think carefully about the vision, aims, objectives, methods and actors – change managers. And while balancing all those factors it is crucial to develop an ear for details, that dictate the order and intensity of the operation.

**Keywords:** restructuring the organisations, change management.

## KAZALO

	ZAHVALA	6
1	UVOD	7
1.1	Namen diplomskega dela	8
1.2	Metode dela	8
2	ORGANIZACIJA	10
2.1	Je organizacija sistem ali organizem?	10
2.1.1	Organizacija kot organizem	10
2.1.2	Organizacija kot sistem	12
3	UVAJANJE IN UPRAVLJANJE SPREMEMB	14
3.1	Prestrukturiranje podjetja	14
3.1.1	Finančno prestrukturiranje	16
3.1.2	Poslovno prestrukturiranje	16
3.2	Dobri modeli uvajanja sprememb	19
3.3	Doživljanje sprememb	23
4	AKTERJI UPRAVLJANJA SPREMEMB	27
4.1	Insourcing vs. Outsourcing	28
4.2	Vloga kriznega menedžerja	30
4.3	Vloga zaposlenih	31
4.4	Vloga sindikata ali sveta delavcev	33
5	UPRAVLJANJE SPREMEMB OB PRESTRUKTURIRANJU V DVEH SLOVENSКИH PODJETJIH	35
5.1	Podjetje A	35
5.2	Podjetje B	40
6	ZAKLJUČEK	43
7	LITERATURA	44

# 1 UVOD

Pričujoče diplomsko delo je v največji meri zapis lastnih zaključkov in ugotovitev, ki so se oblikovale v petnajstih letih dela v kriznem menedžmentu. Moje pojavljanje se je v različnih podjetjih, kjer sem pustila svojo sled, imenovalo različno – članica uprave, direktorica, svetovalka uprave, prokuristka ali kaj podobno domiselnega. Sama sem svojo vlogo največkrat opisala kot korporativno terapevtko. Skupno sleherni mojih epizod v podjetjih iz različnih panog gospodarstva je bilo predvsem troje:

- kot (največkrat) outsource-ani vsiljivec v podjetju ugotoviti njegovo klinično sliko predvsem na nivoju zaposlenih,
- določiti ustrezno »terapijo«, ki bi podpirala dosego strukturnih sprememb v družbi glede na želje, cilje in strategije (povečini novih večinskih) lastnika/lastnikov družbe;
- izvesti vse potrebne ukrepe skladno s terapijo, ki bodo pripeljali do željenih ciljev.

Kolikor sem želela svoje imenovanje in avansirano zaupanje lastnikov upravičiti, je bilo odlično razumevanje njihove vizije in njihovih ciljev ključnega pomena. Slabo poznavanje interesov lastnikov je po mojem prepričanju prvi in pogosto edini razlog za slab performans menedžmenta v družbah.

Ker sem svojo funkcijo največkrat nastopila ob vstopu novega lastnika v družbo (z večinskim ali vsaj odločujočim deležem), sem tako zamenjala menedžerje, ki so svojo odpoved doživljali kot popolnoma nerazumno dejanje nadzornikov ali lastnikov. To so največkrat podkrepili z argumenti, kot so: »Trg poznam bolje kot oni sami!«, »Pa ravno, ko sem jih spravljaj na zeleno vejo!«, ali pa: »Mojemu nasledniku bo enostavno, saj sem končno vzpostavil odličen sistem v družbi!«... V izogib prilivanju olja na ogenj sem največkrat zadržala svoje mnenje zase, pa vendar se mi je vsakič znova potrdilo moje prepričanje, da so bili kljub morebiti odličnim sposobnostim upravljanja podjetja, malomarni do poglobljanja v (s)poznovanje »pravih« interesov lastnikov družbe. Marsikdo se je slepo zaletel v umetelno ubesedeno vizijo, cilje in strategijo družbe, ki jo je lahko prebral na predstavitveni spletni strani podjetja ali celo v nekaterih internih dokumentih. Ni pa se posvetil ideji ZA tem.

Nepoznavanje **pravega poslanstva** podjetja je usodno. Za menedžment in posledično za obstoj podjetja samega.

Za namene te diplomske naloge se bom posvetila le človeškemu kapitalu ob uvajanju sprememb ali upravljanju s spremembami v podjetju ob prestrukturiranju. Pri čemer pa moram poudariti že na začetku, da v naravi dela kriznega menedžerja tako ločevanje med nivoji ali deli strukture poslovanja, razdelitev različnih kapitalov družb (človeški, finančni, politični..) pomeni veliko nevarnost. Saj je njegova naloga zaobjeti čim širšo strukturo podjetja in z njo upravljati na način, da so vsi deli tesno povezani med seboj. Pa vendar bo moj fokus na upravljanju s človeškimi viri v teh podjetjih v času uvajanja sprememb ob prestrukturiranju.

## 1.1 Namen diplomskega dela

Namen diplomskega dela ni odkrivati tople vode na področju uvajanja sprememb v podjetju v smislu naštevanja postopkov, ki teoretično vodijo do zadanih ciljev ali dokazovati, katere smernice sodobnih teorij »Change Management-a« so boljše od drugih. Pokazati namreč želim, da na usodo uvajanja in delovanja sprememb v podjetju, najmočnejše vplivajo subtilne substance, ki so lastne podjetju samemu. Brez okultističnih idej, ki se morda ob taki postulaciji ponujajo same, mora biti »kreatorju in upravljalcu« teh sprememb popolnoma jasno, da bo svojo nalogo uspešno opravil le, če družbo – podjetje vidi kot živ organizem s svojim telesom, dušo in duhom. Tako bo izbral korake in metode, ki bodo same od sebe nove ideje lastnikov podpirale in jih same v sebi utemeljevale. To pa zahteva človeka, ki svojega obstoja in svoje osebe ne utemeljuje z obstojem organizacije, v katero vstopa, še manj pa z njenim uspehom. Pač pa človeka, ki družbo in njeno »življenje« ali obstoj lahko razume in ji z enako iskrenostjo in predanostjo kot sebi, želi rast in napredek.

## 1.2 Metode dela

Sprva bom predstavila vidik razumevanja organizacij, kot ga dojemam jaz. Nadalje bom ugotavljala, kaj pomeni prestrukturiranje podjetja in kaj preoblikovanje, predstavila

enega od številnih modelov uvajanja sprememb v organizacijo in nato v nadaljevanju premislila korake, ki so potrebni za učinkovito uvajanje sprememb. Osvetlila jih bom z lastnimi izkušnjami iz prakse in poudarila nekatere faze, ki morda niso prioriteta v očeh številnih menedžerjev pri nas, pa bi po mojem mnenju morale biti.

Ker si želim karseda nazorno pokazati, s kakšno občutljivostjo moramo taktizirati z uvajanjem sprememb v družbi, bom primerjala dve različni izkušnji uvajanja sprememb v družbi različnih panog – prva gospodarska družba se ukvarja s storitvami, druga pa s proizvodnjo. Obe družbi sta registrirani in delujeta v Sloveniji. Namenoma bom izpustila imeni družb, saj ne bi njuno razkritje prav nič pripomoglo namenu te naloge. Navsezadnje pa sem v obeh primerih še vedno vezana na izjavo molčečnosti in varovanja podatkov in moja malomarnost družbam ne bi koristila.

## 2 ORGANIZACIJA

Preden se lotimo načrta uvajanja sprememb v podjetju, je ključnega pomena, da razumemo, koga ali kaj s tem mislimo. Koga ali kaj spreminjamo? Če si sposodimo načelo iz psihoterapije, bi lahko rekli, da pri spreminjanju vedenja (angl.: *performance*) naslavljamo vedenje, pri vplivanju na osebo, pa naslavljamo osebo. In kot sem omenila v uvodu imamo pri uvajanju sprememb v organizaciji opraviti s korporacijsko terapijo. V primeru prestrukturiranja podjetja imamo v bistvu v mislih spreminjanje pravne **osebe**, korekcija vedenja pride kasneje samo po sebi. Kaj je torej je naš objekt spreminjanja? Kaj sploh je organizacija, s katero imamo opravka?

### 2.1 JE ORGANIZACIJA SISTEM ali ORGANIZEM?

#### 2.1.1 Organizacija kot organizem

Američan Gareth Morgan v svoji knjigi *Podobe organizacij* razmišlja o identiteti organizacije in svoje ideje ponazori z metaforami. V uvodu pravi, da njegova »knjiga temelji na zelo preprosti predpostavki, da vse teorije organizacij in menedžmenta temeljijo na implicitnih podobah ali metaforah, ki nas vodijo, da vidimo, razumemo in vodimo organizacije na posebne načine« (Morgan 2004). Z namenom spodbuditi drugačno dojetje organizacije in ne zgolj kot nek sistem, je zato organizacije opisal kot: stroje, organizme, možgane, kulture, politične sisteme, duševne zapore, tok in transformacije ter kot instrumente dominacije.

Metafora *organizacija kot stroj* nakazuje predvsem na strukturiranje; torej na organizacijo, ki je sestavljena iz delov, kjer so naloge točne definirane, skupaj pa delujejo kot celota. Ta način se je včasih navajal za uspešnega, a je pogosto rezultiral v ravno nasprotnem, saj je mehanicistično razmišljanje velika ovira pri reorganizaciji podjetja. Pri opisovanju *organizacija kot organizem* govori o njenem rojstvu, rasti, razvoju, njenem prilagajanju okolju, njenem propadu in končni fazi tudi morebitni smrti. Nadalje je opredelil *organizacija kot možgane* in pri tem poudaril pomembnost obdelave podatkov, učenja in inteligence, začrtal pa je tudi okvire za razumevanje in

ocenjevanje sodobnih organizacij preko teh elementov. *Organizacije*, ki se osredotočijo na vrednote, ideje, prepričanja, norme, obrede, veljajo za *kulturne*. Ko gre v *organizaciji* za igro različnih interesov, merjenja moči in konflikte, ki oblikujejo dogajanja v nekem podjetju, jih primerja s *političnimi sistemi*. Zanimiva je interpretacija *organizacije kot psihičnega zapora*, kjer se ukvarja s psihodinamičnimi vidiki organizacije. Opozarja, da moramo sprejeti dejstvo, da sta vsaka teorija ali vidik, ki ju prispevamo k raziskovanju organizacij in menedžmenta, hkrati tudi nepopolna, pristranska in potencialno zavajajoča in s tem sam istočasno opozori na morebitne pomanjkljivosti ter poudari, da je potrebno v vsaki primerjavi prepoznati njen smisel, razumevanje in pot pri vodenju in organizaciji (Morgan 2004).

Sama se najlažje povežem z organizacijo kot organizmom. Bistvena lastnost vsakega živega organizma, ki jo razlikuje od sistema ali drugih bolj tehničnih pojmovanj, je ravno njena komponenta življenja. Organizacija v kakršnikoli pravno-formalni obliki je živ organizem in ne le skup mrtvih pozicij in vlog, ki jih izvajajo neosebni posamezniki. Življenje organizmu daje ritem usklajenega delovanja vseh njenih delov in delčkov. Kolikor so živi in dejavni njeni sestavni deli, toliko življenja daje od sebe tudi navzven. Prepričana sem, da je za tako videnje nekega podjetja bistvenega pomena za kasnejše lažje razumevanje, zakaj in kje se bo morebiti zataknilo pri uvajanju strukturnih sprememb. Še posebej v primeru družb, ki so na robu preživetja ali pa so doživele prihod novega lastnika kot sovražno dejanje.

V zadnjih šestdesetih letih se v teorijah organizacij vse bolj in bolj pojavlja preusmeritev teoretikov od mehanske znanosti k biologiji kot nekemu viru idej o pojmovanju organizacij. Organizacije primerjajo z živimi bitji. Kot ima vsaka živalska vrsta svoj habitat, so prepričani, da imajo tudi podjetja različno življenjsko okolje. To je strokovnjake pripeljalo do novih idej, ki so izredno pomembne pri razumevanju delovanja organizacij in dejavnikov, ki nanj vplivajo.

Širjenje dojemanja organizacij kot organizma se je pričelo s poglobljenim razumevanjem enega ključnih dejavnikov v podjetju – zaposlenimi. Ideja izhaja iz mnenja, da so uslužbenci ljudje s kompleksnimi potrebami, ki morajo biti zadovoljene, da lahko živijo

zdravo, polno življenje in so na delovnem mestu učinkoviti (Morgan 2004). To se zdi povsem razumljivo, saj ljudje delamo veliko bolje, ko smo motivirani in v delu uživamo. Tako teorijo klasičnega menedžmenta, katere osnovno vodilo pravi, da je upravljanje proces načrtovanja, organiziranja, ukazovanja, koordinacije in nadzora, dopolni opredelitev tako imenovane *neformalne organizacije*. Ta temelji na prijateljstvu in sodelovanju ter slučajnih interakcijah. S prvim priznanjem atributa *neformalnosti* organizacije je bila dana možnost, da bi v tej družbeni inovaciji lahko iskali paralele živim organizmom.

### 2.1.2 Organizacija kot sistem

Opredelevanje organizacij kot sistemov je skupni imenovalec številnim materialistično-tehničnim teorijam.

Richard W. Scott kot predstavnik slednjih, je skoraj dobri dve desetletji za Morganom organizacije razdelil na tri skupine sistemov upošteva njihov različen odnos do opredelitve in uresničevanja ciljev organizacije. Razlikuje: organizacijo kot racionalen sistem, organizacijo kot naraven sistem in organizacijo kot odprt sistem.

Struktura *organizacije kot racionalnega sistema* je visoko formalizirana in zasleduje relativno specifične cilje. Takšna organizacija pozna klasične metode upravljanja in razdelitve dela (Scott 1981). Po mojih opažanjih je večina slovenskih podjetij organizirana na ta način. Ne zavedajo se svojih pomanjkljivosti in nevarnosti, ki ravno zato prežijo nanje. Verjamejo, da je ta način ureditve neuničljiv in argumente za to iščejo v polpreteklih zgodovinskih izkušnjah, ko je »režim« določil stroga pravila in zagotovil varno okolje za poslovanje.

*Organizacijo kot naravni sistem* predstavljajo skupine, ki jih združuje skupni interes po samoohranitvi in se zato združujejo v neformalno strukturirane aktivnosti. Označene so tudi kot sistemi kooperacije.

Taki vrsti organizacije predstavlja največjo grožnjo predatorsko okolje spremenljivih manjših interesnih skupin, ki so okretnejše in sposobne hitre metamorfoze. Označili bi

jih za *organizacije kot odprte sisteme*. Te tvorijo koalicije, ki opredeljujejo cilje na podlagi pogajanj. Njihove aktivnosti so močno opredeljene z vplivi iz okolja, prilagodljivost je velika in hitra. Moderne menedžerske metode dela so večinoma povezane s to vrsto organizacij, ki danes predstavlja dominanten pogled na organizacijo (Rus 2007).

Tudi Morgan opredeli organizacijo kot organizem oziroma kot odprti sistem, v katerem so potrebe predvsem odvisne od širšega okolja. Tega je treba prepoznati in z njim vzpostaviti primeren odnos, kolikor želi v njem preživeti (Morgan 2004). S prilagajanjem okolju se ukvarja **kontingenčna teorija**, ki pravi, da so organizacije odprti sistemi, ki potrebujejo skrbno vodstvo, da bi ustregle notranjim potrebam in se prilagodile razmeram v okolju. Teorija zastopa stališče, da najboljši način nadziranja ne obstaja in da je ustrezna oblika odvisna od vrste naloge ali okolja, s katerim se organizacija ukvarja. Njeno vodstvo se bi moralo ukvarjati predvsem s povezovanjem in razvojem njene »osebnosti«, zato so za izpolnitev različnih vlog v organizaciji lahko potrebni različni pristopi k vodenju. Različnim tipom okolja naj bi odgovarjali različni tipi ali vrste organizacij (Cuplan in drugi 1995). Kontingenčni pristop k organizacijam se je uveljavil v modernih organizacijskih analizah.

Oba primera opredelitve organizacije ji konec koncev priznavata »življenjskost«. Osebno sem pri svojem delu prišla do zaključka, da je tak pogled in dožemanje organizacije bistven za delo in uspešnost kriznega menedžerja, saj je ključno, da uskladita svoja ritma dihanja in s tem delovanja.

### 3 UVAJANJE IN UPRAVLJANJE SPREMEMB

Znana floskula, »da je sprememba edina stalnica« je v poslovnem svetu postala parola. Organizacijske spremembe so predmet obravnav številnih avtorjev. Upravljanje s spremembami je zadnjih trideset let zelo iskana storitev, predvsem pa visoko dobičkonosen posel. V današnjem času v poslovnem svetu priložnosti pridejo in gredo zelo hitro. Bistveno hitreje kot še pred petnajstimi leti. Enako velja za grožnje, ki pretijo družbam, pri čemer te lahko nastopijo bodisi v obliki novih konkurentov na tržišču ali pa v obliki novih tehnologij. Sposobnost podjetja, da preusmeri svoj fokus in način delovanja je dandanes izjemnega pomena. V času krize pa odločujočega pomena. Kolikor želi podjetje ostati konkurenčno ali sploh zasesti mesto na poslovnem zemljevidu je ključno, da družba neprestano kultivira svoje sposobnosti hitrega prilagajanja in enostavnega poslovnega modela. Pravzaprav je bolj kot o sposobnosti, govora o strateški okretnosti. To pa zahteva stalno eksperimentiranje in inovativnost tako navznoter kot navzven. Konstantno preizkušanje meja svojih sposobnosti, svojih možnosti kot tudi omejitev in danosti okolja, v katerem podjetje živi.

#### 3.1 Prestrukturiranje podjetja

Kadar gre za uvajanje večjih sprememb v samo strukturo, zgradbo – vitalne dele podjetja, govorimo o njegovem prestrukturiranju. To je ukrep, h kateremu morajo pristopiti podjetja, ki so zaradi različnih razlogov v poslovnih in finančnih težavah, ali pa se morajo prestrukturirati zaradi spremembe poslovnega modela, širitve, povezovanja s strateškimi partnerji ipd.

Razlog za prestrukturiranje ni vedno povezan z upadom poslovanja. Povzroči ga lahko tudi rast poslovanja. Impulzi za prestrukturiranje pa lahko vzklijejo od znotraj ali pa jih prinese okolje.

V grobem delimo razloge prestrukturiranja na (Kramberger 2007):

- a) Interne ob rasti poslovanja (prosperiteta)
  - a. Rast trga
  - b. Rast zaposlenih
  - c. Izboljšave proizvodnje
  - d. Izboljšave poslovnega procesa, organiziranosti
- b) Interne ob upadu poslovanja (interna kriza)
  - a. Upad trga
  - b. Upad zaposlenih
  - c. Zastarelost proizvodnje
  - d. Zastarelost poslovnih procesov, organiziranosti
- c) Eksterne
  - a. Ob lastniških spremembah
    - i. Prezem ali »Acquisition« (ko je podjetje prevzemnik drugih podjetij doma ali v tujini.
    - ii. Združitev ali »Merger« (ko se podjetje drugemu podjetju pripoji - spet doma ali v tujini)
    - iii. Vključitev v globalno verigo vrednosti (Predstavlja neformalno obliko povezovanja med podjetji in med drugimi organizacijami v določeni panogi v globalnem smislu. Povezovanje poteka na osnovi skupnih interesov. Osnovna ideja povezovanja pa temelji na sodelovanju. Sodelujejo lahko tudi podjetja, ki si sicer na trgu konkurirajo. Vendar gre v večji meri za razvojno sodelovanje, prenos znanj in razvoj novih kompetenc.)
  - b. Zaradi drugih eksternih razlogov (eksterna, kontekstualna kriza)
    - i. Demografski (depopulacija, migracije...)
    - ii. Ekonomski (povečana konkurenca, ekonomska/finančna kriza)
    - iii. Politični (spremembe tržne regulacije, npr. odprava trgovinskih ovir ipd.)
    - iv. Varnostni (meddržavni spori, blokade, vojne...)

### 3.1.1 Finančno prestrukturiranje

Razlogov za finančno prestrukturiranje je veliko, vendar je predvsem v zadnjih letih v večini primerov finančno prestrukturiranje nujno, ko se pojavijo resni problemi pri poslovanju in družbi grozijo postopki povezani z insolventnostjo oziroma stečajem.

Osnovni namen finančnega prestrukturiranja je učinkovito upravljanje z razpoložljivimi viri oziroma sredstvi in zmanjšanje obveznosti podjetja. Cilj je postaviti vzdržen model financiranja in poravnavanja obveznosti podjetja torej finančni model, ki bo družbi dopuščal, da čim več energije posveča poslovnemu delu. V trenutnih razmerah splošne finančno-gospodarske krize je maksimiziranje denarnih tokov pomembnejše, kot zasledovanje dobička za vsako ceno.

Za družbo, ki se znajde v krizi je običajno zelo težko poiskati vzroke, še težje pa ustrezne rešitve, ki bodo dovolj verodostojne, da bi zadovoljile upnike. Zunanji partner se, glede na projekt, v prvi fazi lažje pogaja neposredno z upniki, da se sklene dogovor o odplačevanju dolgov, ki bo sprejemljiv za vse vpletene.

Finančno prestrukturiranje je v današnjih razmerah običajno nujno potreben predpogoj za izvedbo poslovnega prestrukturiranja. Finančno prestrukturiranje je velik in težek zalogaj pri procesu prestrukturiranja družbe, a se mu bom z namenom zasledovanja cilju te naloge izognila in gradila nadaljnje izvajanje ob predpostavki, da ta del poteka hkrati s prestrukturiranjem človeškega kapitala v podjetju.

### 3.1.2 Poslovno prestrukturiranje

Prevečkrat se zgodi, da poslovodstvo družb verjame, da njihova družba v krizi potrebuje le finančno prestrukturiranje. Običajno je takšno poslovodstvo že dalj časa v družbi ali pa celo od njenega nastanka in se do trenutka prvih evidentnih znakov krize niti ne ukvarja s prilagajanjem svojega poslovnega modela potrebam poslovnega okolja, v katerem deluje (Ashkens 2009). Vendar pa največkrat izvedba samo finančnega dela prestrukturiranja,

brez korenitih ukrepov na poslovnem delu, pomeni le umetno ohranjanje pri življenju na smrt bolnega.

Poslovno prestrukturiranje je celovit proces in zajema racionalizacijo vseh poslovnih procesov (organizacijsko, tehnološko, finančno in kadrovske prestrukturiranje). Obenem pa zahteva iskanje novih priložnosti.

Krizno stanje v podjetju je najpomembnejši in hkrati najpogostejši **razlog** za poslovno prestrukturiranje. Lahko pa je kriza in neprilagojenost podjetja novim razmeram v okolju zgolj **povod** za prestrukturiranje. Podjetje postane rigidno, vendar pa zaradi specifične okoliščine ali dejstva (odličen produkt – vendar en sam, strateška lokacija, poceni delovna sila, ugodna finančna okolja...) lahek plen za bolj prilagojene in hitreje reaktivne družbe, ki se jih na takšen ali drugačen način polastijo in šele one nato predstavijo in uvedejo spremembe.

Obstoječe, kot že rečeno - največkrat dolgoletno poslovodstvo, običajno ni sposobno izvesti drastičnih ukrepov, ki lahko obrnejo trend poslovanja. Rezerve v poslovanju se najdejo pri vsakem podjetju - le poiskati jih je treba, predvsem pa nato brezkompromisno implementirati. Poslovno prestrukturiranje večina podjetij, ki se za to odloči, običajno izkusi kot boleč proces, ker v prvi vrsti zajema vrsto ukrepov na različnih področjih poslovanja, ki hitro učinkujejo.

Ko je kriza v podjetju iz notranje, prikrite in obvladovane že prerasla v nenadzorovano, je smiselno reagirati čimprej, saj odlašanje s procesom celovitega poslovnega prestrukturiranja sorazmerno poveča trajanje samega procesa prestrukturiranja, število potrebnih ukrepov in njihovo intenziteto. V Sloveniji se, po mojih opažanjih, prve znake krize opazi prepozno. Takrat, ko je poslovanje na tak ali drugačen način že skoraj onemogočeno. Ko se podjetje znajde že na pragu stečaja, prisilne poravnave ali splošne nelikvidnosti.

V okviru priprave poslovnega prestrukturiranja je bistvena dobro izvedena **diagnoza in priprava celovite analize obstoječega poslovanja in stanja družbe**. Osnovni elementi diagnostike so:

- pregled zatečenega finančnega položaja podjetja,

- pregled organiziranosti poslovnih funkcij in razpoložljivosti resursov, in jih primerjati z najboljšimi praksami v dejavnosti (benchmarking analiza<sup>1</sup>),
- pregled uspešnosti doseganja načrtov podjetja v preteklosti in ugotavljanje ključnih razlogov za nastop težav pri poslovanju,
- analizo prodajnih in nabavnih trgov.

Naslednji korak je identifikacija prihrankov in **predlagati ukrepe**:

- programskega prestrukturiranja
- kadrovskega prestrukturiranja
- tehnološkega prestrukturiranja
- organizacijskega prestrukturiranja

Določitev ustreznega poslovnega modela je eden pomembnejših elementov prestrukturiranja. Namen vsakega tržno usmerjenega poslovnega modela je doseganje dolgoročnega pozitivnega denarnega toka. To je ključen kriterij, ki v realnosti determinira vrednost podjetja. Cilj pa ni le oblikovanje modela/modelov, ki zagotavljajo pozitiven denarni tok ampak ustvariti in vzdrževati takšen model, kjer se denarni tok konstantno povečuje. Ukrepi so zbrani v obsežnem dokumentu, ki se imenuje Načrt

---

<sup>1</sup> Benchmarking je proces iskanja in odkrivanja razlik med poslovanjem lastnega podjetja in poslovanjem izbranega primerjalnega partnerja (Boxwell 1994). Namen benchmarkinga ni le izvedba analize, ampak prilagajanje poslovanja svoje organizacije s prisvajanjem najučinkovitejših praks. Podjetje izvaja benchmarking zato, da bi bilo z njegovo pomočjo na trgih uspešnejše od svojih konkurentov. Namen benchmarkinga je torej s primerjanjem ugotoviti odstopanje od zelenega stanja ter z uvajanjem najboljše prakse v dejavnosti ugotovljeno odstopanje odpraviti in celo preseči benchmarkingškega partnerja, od katerega smo najboljšo prakso povzeli.

Koristi benchmarkinga so predvsem:

- omogoča učinkovitejše strateško načrtovanje in nadziranje,
- olajšuje napovedovanje in predvidevanje razvoja na različnih poslovnih področjih,
- znižuje stroške napačnih poslovnih odločitev,
- privede k postavljanju ciljev glede na najboljše prakse na svetu in na podlagi usklajenega pogleda podjetja na zunanje okoliščine,
- omogoča povečevanje učinkovitosti podjetij prek uspešne zasnove in izvedbe preoblikovanja poslovnih procesov ter njihovega stalnega izpopolnjevanja,
- omogoča relativno ovrednotenje poslovne uspešnosti in učinkovitosti različnih poslovnih dejavnikov,
- pripomore k reševanju poslovnih problemov, spodbuja nove zamisli v podjetju in stimulira razmišljanje zunaj meja,
- dodaja pomemben element stalnega izobraževanja zaposlenih, spodbuja njihovo inovativnost in kreativnost ter prispeva k porajanju novih zamisli,
- spodbuja spremembe in povečuje posebna znanja, ki podjetju omogočajo večjo fleksibilnost in hitrejše prilagajanje spremembam v poslovnem okolju.
- in nenazadnje lahko privede do boljšega zadovoljevanj potreb kupcev in posledično seveda tudi do boljšega konkurenčnega položaja na trgu.

finančnega/poslovnega prestrukturiranja. Z načrtom družba uradno in kredibilno sporoča svoje načrte v dani situaciji poslovnim partnerjem, bankam, dolžnikom, potencialnim investitorjem itn.

Zadnja faza je **implementacija ukrepov prestrukturiranja** skladno z Načrtom prestrukturiranja.

### 3.2 Dobri modeli uvajanja sprememb

Danes obstaja kar nekaj različnih teorij in bolj ali manj uspešnih modelov uvajanja sprememb v podjetje ob prestrukturiranju. V večini so uporabni v družbah, ki so vsaj toliko stabilna, da ne zahtevajo hitrih in zelo drastičnih ukrepov.

Avtor enega teh modelov, je ameriški profesor in svetovalec John P. Kotter. Svojo teorijo **preoblikovanja organizacije v osmih korakih** je oblikoval na podlagi lastnih izkušenj pri svetovanju in izvajanju strukturnih sprememb v več kot sto svetovnih podjetjih. Kotter uvodoma izpostavi, da je uvajanje sprememb v organizacijo pri 70% poskusov neuspešno (Kotter 2012). Okoliščine neuspeha so lahko različne, vendar Kotter ugotavlja, da je skupno zgodbam uspeha v podjetjih, ki imajo pozitiven izid, dejstvo, da je uvajanje sprememb v podjetje proces, ki mora navzlic okoliščinam slediti svojemu redosledu korakov in si za vsakega od njih vzeti čas. Preskakovanje ali prehitevanje posameznih korakov v postopku uvajanja sprememb ustvarja le iluzijo o privarčevanem času, a nikdar ne prinese pozitivnih učinkov.

Kotter definira naslednjih osem korakov pri preoblikovanju organizacije, ki jih je potrebno izvesti v celoti, da bi dosegli uspešno spremembo organizacije (prestrukturiranje):

1. ustvariti občutek nujnosti
  - a. analiza trga in konkurenčnih družb,
  - b. prepoznavanje krize ali grožnje pred krizo in morebitnih priložnosti
2. oblikovati močno vodstveno koalicio
  - a. vodstvena ekipa mora vključevati močne osebe, ki zmorejo voditi

- načrtovane spremembe in biti hkrati sposobne delovati v homogeni skupini s skupnim ciljem
- b. spodbujanje skupine, da deluje kot ekipa
3. oblikovati vizijo
    - a. ki bo vodila k spremembam in
    - b. ki bo omogočila njeno doseganje
  4. komunicirati vizijo
    - a. preko številnih različnih kanalov
    - b. učenje novih veščin in metod komuniciranja od boljših akterjev na trgu
  5. opogumiti in spodbujati druge k uresničitvi zastavljene vizije
    - a. odstranjevanje ovir, ki preprečujejo uvedbo sprememb,
    - b. prilagajanje tistega dela strukture, ki onemogoča doseganje vizije in
    - c. spodbujanje novih, netradicionalnih in drznih idej
  6. oblikovati kratkoročne poslovne zmage
    - a. načrtovanje potez, ki bodo kazale na hiter napredek
    - b. prepoznati in nagraditi zaposlene, ki so pri tem sodelovali
  7. utrjevanje napredka in izboljšav ter nadaljevati z uvajanjem še več sprememb
    - a. še odločnejše uvajanje novih sprememb v sistem, strukturo in politiko
    - b. zaposlene, ki sodelujejo v dejavnosti, ki podpirajo napredek in doseganje vizije, nagraditi, jih prerazporediti na ustrežnejša delovna mesta in po potrebi zaposliti nove osebe, ki bodo znale delovati v smislu doseganja začrtane vizije
  8. institucionaliziranje novih pristopov
    - a. jasno poudariti povezavo na novo uvedenih pristopov in sprememb z uspehom podjetja
    - b. ugotoviti sredstva, ki bodo zagotovila razvoj vodenja in ne upravljanja v prihodnje

Spremembe so uspešne, kolikor jih izvedemo v celoti. Le to jamči, da se zaposleni v podjetju po končanem postopku prestrukturiranja ne vrnejo na »stare tire«, stare miselne vzorce in metode dela (Kotter 2012). Kotter navaja naslednje napake v procesu uvajanja sprememb, ki pripeljejo do negativnih rezultatov:

1. nujnost uvedbe sprememb ni bila jasno definirana → ta korak se zdi sicer preprost in nezahteven, vendar se velikokrat izkaže, da temu ni tako. Menedžment pogosto podcenjuje dejstvo, da je zaposlene relativno težko premakniti iz njihove cone udobja. Velika slabost je tudi to, da je v vodstveni ekipi preveč upravljalcev (menedžerjev) in premalo vodij (ang., leader). Upravljalci razumejo svoje delo kot minimiziranje tveganj in vodenje tekočih poslov. Sprememba pa po svoji definiciji zahteva ustvarjanje novega sistema. Za to je potreben vodja – leader. Kolikor družba v svojih vrstah take osebe nima, je nujno najti pravega človeka, ki bo hkrati prepričljiv vodja in zmagovalec pri uvajanju sprememb v podjetje. Znati mora prepričati zaposlene, da je ohraniti status quo v podjetju bistveno nevarnejše od tega, da se spustimo v neznano z uvajanjem novosti. Kar pa ni tako težko v situaciji, ko gre podjetju slabo in je v krizi. Bistveno težje je, ko ima podjetje dobre poslovne rezultate. Drži pa tudi, da je v takem primeru na voljo več sredstev, ki bodo pripomogla pri uvajanju sprememb.
2. izbrana ni bila ustrezna ali dovolj močna skupina za uvajanje in izvajanje sprememb → vodstvena koalicija, kot jo imenuje Kotter, mora biti sestavljena iz oseb (ne nujno zaposlenih), ki imajo dovolj informacij, znanja, ugleda in povezav. Kar pa ni nujno, da so zgolj obstoječi menedžerji. Pomembno je, da taka skupina deluje kot enotna ekipa s skupnim ciljem in vizijo. Le tako bo v času, ko se bo znotraj družbe pojavil upor, še vedno lahko delovala enotno in s skupnimi močmi.
3. Vizija podjetja ni bila povsem jasno opredeljena → vizija, ki jo določa vodstvena koalicija, mora zastavljeno sliko prihodnosti družbe odražati jasno in jo ubesediti tako, da jo bo lahko komunicirati. Da bo všečna strankam, poslovnim partnerjem, zaposlenim in lastnikom. Sicer postane prestrukturiranje zgolj šopek različnih individualno zastavljenih projektov opredeljenih v papirnatem Načrtu, ki ne zdržijo celostnega pristopa in morebitnih ovir, ki procesu pridejo na pot.
4. Slabo komuniciranje vizije → vizija je le črka na papirju, kolikor ni jasno komunicirana. Kadar nismo uporabili vseh razpoložljivih komunikacijskih kanalov, sporočila in namena predvidenih sprememb zaposleni ne bodo ozavestili in

posledično njihovo uvajanje/izvajanje ne bo prineslo željenih rezultatov. Še posebej to velja v primerih, ko gre za zmanjševanje števila zaposlenih ali drugo krčenje podjetja. Vizijo je potrebno sporočiti tako z besedami kot dejanji. Vodstvo, ki deluje v nasprotju s tem, kar govori, nikoli ne užije toliko zaupanja, da bi zaposleni verjeli v koristnost in poštenost njegovih dejanj in posledično vizije.

5. ni odpravljanja ovir → če v uvajanje sprememb ni bilo vključenih dovolj zaposlenih, se jih ni spodbujalo, da razvijejo nove ideje in vodenje ni zamenjalo upravljanja, se bodo v procesu uvajanja sprememb kopičile ovire, ki jih bo težko preseči. Velikokrat se ob mehničnem upravljanju pozabi na mehak pristop, ki se zmore sprti kosati z ovirami in jih odpravljati. V vsakem podjetju obstajajo zaposleni, ki se spremembam ne želijo prilagoditi. Te je potrebno čimprej identificirati in ustrezno ukrepati, sicer bo spremembe težko vpeljati v celotno organizacijo.
6. načrtovanje kratkoročnih rezultatov, ki bi kazali na uspešnost uvajanja sprememb ni sistematično → pravo prestrukturiranje se ne zgodi čez noč, zato je pomembno, da spotoma demonstriramo »male zmage« uvedenih sprememb, ki spodbujajo k še bolj poglobljenemu spreminjanju starih poslovnih modelov in mentalitete. Tako zaposleni že v procesu prestrukturiranja prepoznajo nujnost samega procesa in se mu predajo. Zelo pomembno je tudi, da zaposlene, ki so bili vključeni v doseganje manjših ciljev vodstvo ustrezno nagradi. Pogosto se sicer vodstvu načrtovanje manjših sprotih ciljev zdi potrata časa, saj menijo, da je potrata časa. Vendar večina zaposlenih uvajanje sprememb spremlja preko postopnih, manjših izboljšav. Zato je pomembno, da se te odvijajo ves čas prestrukturiranja in nanje ponosno opozarjamo.
7. Preuranjena objava zmage → dokler spremembe niso prodrle v najgloblje pore organizma organizacije in njene kulture, je oklicevanje zmage lahko usodno. Saj navdušenje iniciatorjev sprememb nad vidnim napredkom družbe, sproži val nasprotnikov sprememb, ki sporoča, da se zdaj uvajanje sprememb lahko konča in naj družbe nadaljuje po starem. Če vodenje ni ustrezno ali ga izvajajo napačni

ljudje, se vodstvo hitro utruji in ob malih zmagah izgubi pogled na celotno sliko prestrukturiranja.

8. spremembe niso »vraččene« v korporativno kulturo → šele ko spremembe nezavedno postanejo del kolektivne zavesti družbe in posledično delovanja, je znak, da so spremembe uspešno uvedene in vizija uresničena. Dolgoročna sprememba mentalitete zaposlenih lahko prinaša uspehe v prihodnosti. Nov odnos zaposlenih do dela in družbe mora odražati nove skupne vrednote in norme.

### 3.3 Doživljanje sprememb

Še en pomembnih faktorjev uspešnosti implementiranih sprememb, ki jih je potrebno razumeti in razmisliti ob pričetku procesa, je doživljanje sprememb. Če predvidimo možne reakcije vnaprej, se lahko nanje ob načrtovanju in kasnejšem izvajanju bolje pripravimo (Byrne 2015). Seveda je potrebno upoštevati, da imamo v podjetju opraviti z množico posameznikov, ki na spremembe odreagirajo skladno z lastno reflektirano biografijo.

Govorimo o področju, ki mu rečemo tudi psihologija upravljanja s spremembami in je precej obsežno, vendar je poznavanje vsaj osnovnih veščin in tehnik izjemno pomembno za izvajalca/uvajalca sprememb v podjetju. V procesu prestrukturiranja gre za obsežne spremembe, ki so ob zaključku procesa opazne ne samo v poslovnih uspehih, ampak tudi v miselnosti zaposlenih. Emily Lawson in Colin Price s svetovalne hiše McKinsey navajata štiri pogoje za uspešno spremembo mentalitete zaposlenih ob uvajanju sprememb (Lawson in Price 2003); in sicer:

1. prepričljiva zgodba → zaposleni bodo razumeli smisel sprememb in se z njimi vsaj delno tudi strinjali ali bodo pripravljene poskusiti, če bo celotna zgodba o spremembi prepričljiva. Z zaposlenimi je treba zgodbo komunicirati in jih vanjo

vključiti. Pa vendar obstajajo pasti, ki nas na tej poti ovirajo. Ena je dejstvo, da večine zaposlenih in vodstva družbe običajno ne motivirajo isti cilji. Dober vodja v času prestrukturiranja mora z zgodbo o bodočem uspehu znati motivirati zaposlene. Motive, ki k spremembam nagovarjajo njega, lahko ohrani zase. Še bolj drzni pa zaposlene k spremembam nagovorijo tako, da jih vključijo v kreiranje zgodbe o bodočem uspehu. Zaposleni morajo imeti občutek, da so prihajajoče spremembe izpostavili sami, saj bodo tako bolj zavezani k uspešnem uvajanju le teh v družbo. Konvencionalno upravljanje s spremembami tak pristop precej podcenjuje in zanemarja.

Pri kreiranju zgodbe, ki bo pospremila prihajajoče spremembe, se je dobro popolnoma izogniti ugotavljanju slabosti trenutnega poslovanja in delovanja v družbi. Izpostavljanje negativnih dejstev za seboj potegne špekuliranje o krivdi za tako stanje in to jemlje optimizem in voljo za novosti. Namesto tega raje ugotavljajmo, kar je (še) dobrega v trenutnem stanju družbe in kaj bi lahko ob preišljenih spremembah izboljšali ali dodali.

2. Krepilni mehanizmi → z novim vedenjem morajo biti usklajeni tudi podporne strukture, kot so način nagrajevanja in napredovanja. Pri čemer pa velja, da je denar vedno najdražji način motiviranja zaposlenih. Podjetja, ki povezujejo cilje prestrukturiranja z denarnim nagrajevanjem zaposlenih redko dosežejo pričakovano povečanje njihove motivacije. En razlog za to je v samem načinu nagrajevanja, ki bi moral torej določati kriterije za merljive rezultate, da bi odražali usvojene spremembe in le te nato pretvoriti v denarno vrednost. Kar pa je izjemno zahtevno in vedno diskriminatorno<sup>2</sup>. Drugi razlog pa je psihološke narave, saj so številne študije ugotovile enačbo zadovoljstva, ki pravi: zadovoljstvo = percepcija – pričakovanja.
3. Izgradnja veščin → ugotoviti je potrebno ali imajo zaposleni potrebne veščine, znanja in sposobnosti, ki jih predvidevajo prihajajoče spremembe. Krepitev teh je izjemnega pomena. Veliko podjetij se odloči za organizacijo različnih izobraževanj za zaposlene v obliki delavnic, seminarjev, konferenc, team buildingov. Ali je bil namen izobraževanj in urjenj dosežen pa bo odvisno predvsem od tega, koliko bo družba spremljala postopno vključevanje novih znanj v dnevna opravila

---

<sup>2</sup> Predvsem do zaposlenih v oddelkih, za katere ni predvidenih sprememb ali pa so neizmerljive.

zaposlenih. Zaposleni prepoznajo pravo vrednost izobraževanj le, če:

- a. vidijo njihovo dodano vrednost pri vsakodnevnem delu (novo naučene metode dela olajšajo delo ali prinesejo hitrejši/boljši rezultat)
- b. opazijo, da vodstvo spremlja njihov napredek kot posledico novih veščin (ang., follow-up)

Izobraževanje zaposlenih mora biti zastavljeno tako, da zaposlene aktivno vključi v njihov potek, in ne le da sedijo in poslušajo. Vključevati mora njihova dnevna opravila, morebitne težave, s katerimi se srečujejo in njihovo reševanje. Izobraževanje mora vsakemu udeležencu odgovoriti na vsaj eno vprašanje, ki ga je že dlje časa pestilo, ni ga pa upal ali pa imel priložnosti izpostaviti.

4. Vodenje z vzorom<sup>3</sup> → nenazadnje morajo zaposleni videti svoje nadrejene, ki jih cenijo, kako s svojimi besedami in dejanji živijo bodočo vizijo. Velikokrat se zgodi, da krizni menedžerji verjamejo, da so sami znanilci in posebljenje sprememb. Obstoječi menedžment pa, da se mora spremeniti le percepcija ostalih zaposlenih, da bodo spremembe učinkovite, ne pa tudi njihova lastna percepcija in odnos do dela. V zadnjem času se je tudi pokazalo, da ti. »opinion leaderji« nimajo več tako vplivne vloge pri oznanjanju sprememb, kot je to veljalo do nedavnega. Pač pa je pomembno, kako je družba dovzetna za nove ideje.

Ker je organizacija kompleksno bitje, je uvajanje sprememb modro načrtovati po posameznih nivojih.

- A) na nivoju celotne organizacije je *pravičnost procesa* tista, ki najmočneje vpliva na doživljanje sprememb. Da bi proces kot pravičen razumeli, morajo biti odločitve o ukrepih transparentne in konsistentne preko vseh podrejenih enot in komunikacija dvosmerna.
- B) na nivoju oddelkov, služb, sektorjev, torej delovnih skupin je doživljanje sprememb definirano skozi *kvaliteto medosebnih odnosov in skupinske dinamike ter sodelovanja*. V družbi, kjer zaposleni lahko svobodno izražajo svoje mnenje, kjer uživajo zaupanje svojih nadrejenih in doživljajo svoje nadrejene kot nekoga, ki jim prisluhne tako glede težav kot tudi novih predlogov ali izboljšav, se razvije

---

<sup>3</sup> Kot pravi Gandhijev znani aforizem: »Bodi sprememba, ki jo želiš videti v svetu!«

občutek varnosti<sup>4</sup>. Kolikor imajo zaposleni občutek varnosti, lažje spodbujajo in spremljajo spremembe.

- C) na individualnem nivoju pa je bistven *občutek notranjega nadzora*. Posameznikova zaznava o možnosti nadzora (in posledično vpliva) nad okoljem, v katerem dela, mu daje občutek svobode in zadovoljstva. Tako bo prej in bolj odprto sprejel prihajajoče spremembe. Pomembno je tudi zadovoljstvo z delom posameznega zaposlenega.

Uvajanje sprememb je nekoliko lažje v organizacijah, kjer so zaposleni že v času pred krizo ali pred uvajanjem sprememb v procesu prestrukturiranja informirani o stanju družbe in načrtih za prihodnost. Kultiviranje družbene klime bi moral biti redna prioritete slehernega menedžmenta.

---

<sup>4</sup> Ob predpostavki, da družba nima finančnih dolgov do zaposlenih.

## 4 AKTERJI UPRAVLJANJA SPREMEMB

Uspešnost prestrukturiranja je v veliki meri odvisna od akterjev v procesu. Ker so razlogi prestrukturiranja različni: zaostajanje za konkurenco, slaba pripravljenost na izzive konkurenčnosti v prihodnosti, prepočasno izvajanje ali realizacija načrtov in strategij, neinovativnost, neučinkovit in dolgotrajen proces združitve ali prevzema, nepripravljenost na sodelovanje..., je izjemnega pomena določitev ključnih in podpornih akterjev uvajanja sprememb v organizacijo.

Potrebna je kar se da objektivna ocena lastnih kadrovskih kapacitet v smislu ocene njihove:

- vključenosti v delovne procese,
- ozaveščenosti lastne vloge v družbi,
- povezanosti s sodelavci, vodstvom in strankami,
- napačne percepcije nujnosti sprememb in seznama prioritet (ali se večino časa ukvarjajo z gašenjem malih požarov in birokratskimi opravili?)
- samozadovoljnosti (so zaspali na preteklih lovorikah ali ves čas oprezajo po novostih?)
- enostranskosti (je vodstvena ekipa bolj domača v upravljanju ali v vodenju?)
- naprednosti (so opisovalci težav ali iskalci rešitev?)

Kolikor je mogoče (če ima družba finančne zmožnosti in ji še ne teče voda v grlo, kar se tiče stopnje krize, v kateri se je znašla), je dobro opraviti tudi podrobnejši **screening** zaposlenih na vseh nivojih, ki vključuje tudi izdelavo psiholoških profilov ključnih akterjev in proti-akterjev prestrukturiranja. Metod izdelave psiholoških profilov je precej in veliko tudi učinkovitih. Vendar menim, da je upoštevanje samo enega od dobrih modelov lahko precej neučinkovito, saj je potrebno upoštevati številne okoliščine, ki jih prinaša prestrukturiranje. Poleg osebnostnih lastnosti posameznikov, ki bodo vključeni v proces prestrukturiranja, je pomembna tudi njihova strokovnost in usposobljenost za konkretno delo.

V zadnjem obdobju je opaziti, da velike družbe v fazi prestrukturiranja v svojih vodstvenih ekipah cenijo bolj *generaliste* kot *specialiste* (Torres 2016). Z generalisti označujem ljudi, ki se hkrati lahko posvetijo različnim področjem dela, imajo širši spekter znanja in sposobnost gledati in razumeti širše. Običajno prve delovne izkušnje niso nabirali v svoji stroki in v samo eni panogi ali dejavnosti<sup>5</sup>. Generalisti so pravi vodje, ki se zmorejo hitro prilagajati novim razmeram in več področjem. So fleksibilnejši in imajo raznolike sposobnosti. Povpraševanje za specialiste za posamezna področja nedvomno čedalje bolj upada. Kar se odraža tudi v njihovem nagrajevanju, kjer dosegajo generalisti bistveno boljše nagrade kot specialiste. Izpostavljenost različnim izzivom in situacijam je danes gotovo prednost, iz katere bi morala nova generacija menedžerjev srkati znanja in izkušnje ter jih ob primernem trenutku znati uporabiti v praksi.

#### 4.1 Insourcing vs. Outsourcing

V fazi, ko akterji dobivajo imena, se pojavi dilema objektivnost obstoječe ekipe zaposlenih. Obenem pa vprašanje kredibilnosti novincev v družbi, ki še ne poznajo obstoječe strukture, v katero bo potrebno spremembe uvesti, vzbuja dvom o tem ali bodo uspešni pri argumentaciji nujnosti uvedbe sprememb v njihovo sredino. Bo v sam proces vključen samo obstoječi (interni) menedžment? Samo najeti zunanji strokovnjaki? Mešanica obojega? Ali bo od notranjih zaposlenih pri tem sodeloval zgolj menedžment ali tudi drugi zaposleni, ki bodo pristneje in kredibilneje zastopali stališča in poglede posameznih organizacijskih sklopov (sektorjev, oddelkov, služb)?

Pogosta praksa v Sloveniji je, da se družbe za prestrukturiranje odločijo šele ob spremembi v strukturi lastništva. Redki primeri, običajno družinsko osnovanih podjetij,

---

<sup>5</sup> Denimo, da je nekdo pred študijem nabiral prve delovne izkušnje v investicijskem bančništvu, nato je študiral finance in se po končanem študiju zaposlil v investicijskem bančništvu v banki. Tak bi bil torej specialist. Generalist pa je pred študijem delal v marketingu, študiral finance, opravil pripravništvo v svetovalnem podjetju in nato našel zaposlitev v investicijah.

Namesto besede generalist se je ob iskanju ustreznega prevoda ponujala tudi beseda univerzalec. Vendar se mi je zdela razlaga prvega v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (generalen – splošen, ki zajema vse), primernejša glede na to, kar želim s tem pojmom orisati.

uvidijo potrebo po tem tudi sami, najamejo zunanje sodelavce za vodenje in načrt prestrukturiranja in so kasneje tudi aktivno vpleteni v izvedbo ter se pri tem »dovolijo« nadzirati. Večinoma pa se to zgodi ob lastniških spremembah, ko v vodstveno ekipo družbe vstopijo praviloma novi ljudje, ki uživajo zaupanje novih lastnikov. V takih primerih se največkrat zgodi, da:

- upravljanje družbe v času prestrukturiranja prevzame nov ali drastično spremenjen menedžment,
- družba najame zunanje (kolikor se da) neodvisne svetovalce, ki opravijo diagnostiko in predlagajo terapijo,
- usklajevanje interesov različnih interesnih skupin prevzame novo-nastavljeni krizni menedžer, ki tudi razdeli delo skladno s predlaganimi ukrepi prestrukturiranja manjšim ekipam obstoječih zaposlenih,
- podporo pri morebitni prodaji premoženja zaupajo zunanjim strokovnjakom, ki imajo svoje utečene poslovne poti in partnerje,
- nov menedžment komunicira z zaposlenimi preko drugačnih kanalov in na drugačen način.

Ali je tako postopanje optimalno ali ne, se izkaže sicer v različnih družbah različno, saj vsaka organizacija živi v svojem poslovnem okolju, ki tako ravnanje sprejme kot dobro ali pa slabo. Značilno za slovensko poslovno okolje je, da so dejanja vodstva in organizacije odvisna od specifičnih nacionalnih institucionalnih okvirjev. Začrtana so preko bolj ali manj tihih sporazumov in formalnih določil, ki omogočajo različnim agentom različno ali pa v izrazito različnih okvirih.« (Clegg 1990)

Značilno je, da zunanji sodelavci upravljajo spremembe namesto obstoječega vodstva. Ali pa vodstvu naprtijo le sezname povečini neprijetnih sprememb, ki jih mora izvesti kakor ve in zna. V obeh primerih je rezultat največkrat jalov, saj je obstoječi menedžment po pričakovanjih slabo opremljen z znanjem (ali izkušnjami), kako izvesti posamezne postopke, obenem voditi tekoče posle in navsezadnje pojasnjevati svoja dejanja in odločitve lastnikom ali nadzornikom na eni strani in zaposlenim na drugi strani.

Najboljše in dolgoročne sadove obrodi sodelovanje notranjih človeških virov družbe in

zunanjih svetovalcev. In sicer po fazah, ki jih narekuje situacija, v kateri se podjetje nahaja. V nadaljevanju bom na primeru dveh podjetij definirala te faze bolj natančno. Pomembno je, da se v družbi zavedajo, da je sodelovanje z zunanjim sodelavcem ali sodelavci le začasen ukrep. V Sloveniji se spričo majhnosti trga pogosto zgodi, da zunanji svetovalec opravlja svoje delo tudi po koncu prestrukturiranja in svoje znanje in ekspertizo le izvaja, ne pa tudi predaja zaposlenim v družbi. Na ta način si sicer zagotovi dolgoročnega naročnika, vendar le redki razumejo, da je to prej slabost kot prednost. Vsekakor pa ne dobra referenca za potencialne interesente, ki šele vstopajo v proces prestrukturiranja. Zmagovalna kombinacija je namreč ta, da se v fazi diagnoze zunanji strokovnjak posveti svojemu delu, vendar že od začetka predlaga naročniku, da določi osebo znotraj podjetja, ki bo njegovo delo v tej fazi spremljala in se bo to v naslednji fazi – oblikovanja predlogov in ukrepov za reorganizacijo ter v končni fazi izvedbe le teh samoobrazložilo in utemeljilo. Odlika dobrega zunanjega strokovnjaka je to, da nauči svojega naročnika tistih veščin, ki so tudi po obdobju prestrukturiranja družbi ključne in ne da ga tudi v nadaljevanju opravlja namesto njega. Vendar so tega pri nas sposobni in pripravljeni le izjemno redki. Zunanji sodelavec – strokovnjak bi moral usposobiti naročnika, da obdrži uvedeno okretnost in sposobnost hitrega ukrepanja tudi v prihodnje. Da bo sposoben sam implementirati njegov način dela sam in neodvisno od njega.

## 4.2 Vloga kriznega menedžerja

Krizni menedžer začasno prevzame vodenje podjetja v poslovnih težavah. Ta je lahko imenovan od zunaj ali iz vrst zaposlenih. Vendar največkrat družbe, še posebej tiste, ki se znajdejo v velikih dolgovih, takega človeka v svojih vrstah težko najdejo. Vodenje prevzame po sklepu nadzornega sveta podjetja, če ta v družbi obstaja, na podlagi imenovanja s strani lastnikov in s polnimi pooblastili predsednika uprave ali direktorja. Pomemben element je začasnost, oziroma mandat za izvršitev dogovorjenega obsega nalog (praviloma za čas do 12 mesecev). V tem izvršuje Načrt poslovnega/finančnega prestrukturiranja, ki ga je lahko sooblikoval ali pa ne.

V času kriznega vodenja mora krizni menedžer delovati na vseh poslovnih področjih, ukrepi morajo biti hitri in po možnosti temeljiti na podobnih izkušnjah (Solansky, 2014). Njegovo odločanje je na začetku centralizirano. Ukrepi, predvideni v Načrtu so za zaposlene običajno breme in grožnja, a je ravno zato toliko bolj pomembno, da ima taka oseba poleg strokovnega ekonomskega ali pravnega znanja tudi sposobnost in pogum za odprto komunikacijo z zaposlenimi in drugimi interesnimi skupinami v družbi (sindikati, svet delavcev, nadzorni svet, uprava...).

Kasneje se odgovornost za spremembe porazdeli na več delov, saj v drugi fazi izvedbo dela svojih ukrepov prenese na manjše delovne enote, ki jih oblikuje glede na novo, v Načrtu opredeljeno organizacijsko strukturo. V proces odločanja počasi vključuje preostalo, obstoječe vodstvo družbe.

### 4.3 Vloga zaposlenih

V proces prestrukturiranja so neposredno ali posredno vpleteni vsi zaposleni v družbi. Prepričanje, da to zadeva zgolj top menedžment in morebitne zunanje svetovalce je popolnoma zgrešeno. Ga pa v številnih podjetjih, ki gredo skozi proces prestrukturiranja v Sloveniji še vedno srečujem. In globlje kot je tako prepričanje zakoreninjeno in prisotno v glavah vodilnih v družbi, bolj skeptična postanem glede njihove ustreznosti in primernosti na takih položajih.

Kot velika prednost se izkaže, če si kot krizni menedžer ali svetovalec v podjetju, v prvi vrsti iskren do vseh zaposlenih. Iskrenost se začne s tem, da vsem v družbi pojasnimo, da za obstoječe stanje družbe ni kriv le nekdo drug - spremembe v poslovnem okolju (konkurenca, banke, zakonodajalec,...), izključno vodstvo podjetja, lastniki, ... - ampak so k zatečenemu stanju prispevali vsi. Taka iskrenost sicer ne naleti na odobravanje in strinjanje med zaposlenimi, je pa pomembno, da se to javno interno izpostavi in seveda posledično podkrepi s tehtno argumentacijo. Zaposleni se morajo v vsaj enem argumentu prepoznati kot sokrivci za stanje, kakršno je v podjetju. Pri čemer ne gre za neko moraliziranje o tem, kaj je kdo naredil narobe<sup>6</sup>, temveč demonstracijo, kako je vsak

---

<sup>6</sup> V takem nagovoru zaposlenih nikoli ne omenjamo nikogar z imenom, niti opisno z metaforami, temveč

sektor, skupina ali oddelek z opustitvijo primerne skrbnosti ali neprepoznavanjem priložnosti, pripomogel k temu stanju. Ljudje smo sicer nagnjeni ekskulpaciji lastne krivde in kazanjem s prstom na druge.

V nadaljevanju pa je še pomembneje, da se vsi zaposleni prepoznajo tudi kot del ekipe, ki bo ob sprejetju določenih sprememb prispevala k obstoju ali nadaljnji rasti družbe. Da bodo zmagovalci vsi, kolikor sprejmejo načrtane spremembe. Upravljanje sprememb v družbi mora postati kolektivna naloga in odgovornost. Kot tako jo morajo zaposleni tudi prepoznati, oziroma je naloga vodstva, da ta koncept približajo vse zaposlenim, in najpomembneje, da poiščejo načine, kako ga lahko implementirajo.

Ob tem je potrebno upoštevati nekatere danosti, kot na primer: kakšna je pravna oblika družbe, kako je organizirana, kakšne so zakonske možnosti za vključevanje zaposlenih v tako upravljanje sprememb,... V Sloveniji je posredno sodelovanje oziroma vključevanje zaposlenih pri upravljanju (delavska participacija) ustavno zagotovljena pravica (75. člen Ustave RS), podrobneje jo določa Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZDSU). V praktičnih primerih se izvajanje tega Zakona prej izkaže kot zavora, kot pa spodbuda. Predvsem zato, ker definira ta odnos precej ohlapno z vidika delodajalca in pravno nezavezujoče z vidika delavcev.

Poleg tega pa obstaja še cela vrsta drugih predpisov – zakonov, uredb, direktiv, kolektivnih pogodb, kodeksov in priporočil, ki definirajo in urejajo to področje. V praksi se je eden od teh izkazal za bolj uporabnega, in sicer Kodeks sodelovanja delavcev pri upravljanju družb, ki je bil sprejet leta 2014 na strokovnem posvetu Združenja svetov delavcev Slovenije in predstavlja zbirko »priporočil dobrih praks« s področja uveljavljanja in razvoja sodobne delavske participacije kot njenega integralnega elementa učinkovitega korporacijskega upravljanja in doseganja večje konkurenčnosti podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja.

Vendar želim izpostaviti, da na tem mestu ne gre toliko za posredno sodelovanje delavcev pri upravljanju, temveč za NEPOSREDNO. Naloga menedžerjev bi morala biti odkriti

---

lahko naslavljamo le skupine, sektorje, oddelke ali službe, po njihovem poimenovanju.

možnosti in načine za neposredno vključevanje skupin ali celo posameznih zaposlenih v proces upravljanja s spremembami. Možnosti in način sodelovanja bi moral podkrepiti s primernim načinom nagrajevanja, poročanja in izobraževanja zaposlenih.

Kolikor to ni storjeno, je uvajanje sprememb v družbo precej težje. Menedžerji, ki prednosti tega ne vidijo, reševanju težav niso zares predani, niso prepričani v koristnost načrtovanih sprememb, imajo podcenjujoč odnos do zaposlenih, ne poznajo vsebine delovnih nalog zaposlenih, še manj pa njihove potrebe, procesa prestrukturiranja ne bodo zaključili pozitivno. V najboljšem primeru bodo proces skladno z Načrtom in veliko pomoči zunanjih sodelavcev – svetovalcev izpeljali, nato pa v zelo kratkem času spet lomastili v stari smeri. V prvi vrsti bodo naleteli na odpor zaposlenih, implementacija Načrta bo trajala predolgo in se bo zapletala po nepotrebnem, v samem procesu bodo izgubili fokus in pozabili začrtan cilj (Hammer in Champy 1993).

Zelo pomembno je razumeti, da je proces prestrukturiranja veliko delo, vendar ne sestoji zgolj iz administrativnih »papirantih« opravil, temveč v veliki meri iz gradnje in vzpostavljanja odnosa z vsemi deležniki podjetja. In sicer takega odnosa, ki bo podprl obstanek in napredek družbe. Ti odnosi pa niso samo odnosi z dolžniki, bankami, dobavitelji in kupci..., temveč najprej z zaposlenimi.

#### 4.4 Vloga sindikata ali sveta delavcev

Zaposleni lahko svoje interese pri uvajanju sprememb v družbo uveljavljajo in izražajo tudi preko zastopnikov interesnih skupin, ki oziroma če v podjetju obstajajo. Dva takih sta svet delavcev in sindikat. Obe instituciji opredeljuje več zakonov, kar že samo po sebi napoveduje določeno togost in sistemski pristop ter posledično omejeno uporabnost za delavce na eni strani in hkrati družbo na drugi strani.

V Sloveniji v veliki večini podjetij velja tiho prepričanje, da sta svet delavcev in sindikat smrtna sovražnika podjetju, ki v tem odnosu zavzema vlogo delodajalca. Razloge temu je

iskati v okorni delovni zakonodaji, ki v teh spreminjajočih se časih ne sledi potrebi po neobhodno nujnih spremembah. Pravni predpisi so seveda zgolj posledica slabega odnosa med predstavniki delodajalcev in predstavniki delojemalcev (socialnimi partnerji) v delovnih skupinah zakonodajalca. Že res, da bi morali obe skupini načeloma zastopati interese sicer nasprotnih bregov. Vendar bi se to moralo dogajati z veliko mero pripravljenosti za odprt dialog in različna stališča, predvsem pa jasnim razumevanjem, da mora biti končni cilj skupen obema stranema in sicer, da si zaposleni in podjetja prizadevajo za skupni so-obstane, uresničevanje interesov obeh. Tako pa se dogaja, da obe strani stojita na nasprotni bregovih, struga med njima pa se pogloblja. V takih razmerah je tako delavec kot delodajalec ob zaščiti svojih interesov primoran k temu, da velik del energije (in drugih sredstev) namenja kreativnosti za opredelitev individualne pozicije znotraj suhoparnih črk zakona, namesto da bi svojo kreativnost usmeril v skupno rast in posledično zadovoljstvo. Vloga interesnih skupin – v tem primeru sveta delavcev in sindikata v takih okoliščinah ne moreta služiti svojemu namenu.

V primeru prestrukturiranja bi morala biti vloga sveta delavcev in sindikata konstruktivna in ne destruktivna. Ko jo kot destruktorko začuti družba sama, napram njej zavzame defenzivni stav, kar ji vzame ogromno energije, truda in časa in s tem je proces prestrukturiranja ogrožen. Rezultat v takem primeru je sicer poguben za vse strani, pri čemer je treba ozavestiti, da so usode vseh treh institucij zgolj virtualne usode, zares usodno pa njihova dejanja delujejo na ne-virtualna življenja posameznikov, ki jih sestavljajo.

## 5 UPRAVLJANJE SPREMEMB OB PRESTRUKTURIRANJU V DVEH SLOVENSKIH PODJETJIH

Za primerjavo bom navedla nekaj korakov ob uvajanju sprememb ob prestrukturiranju v dveh še delujočih podjetjih v Sloveniji. S primerjavo želim pokazati, kako razlogi in povodi za prestrukturiranje odločilno vplivajo na potek in uspešnost uvedbe sprememb ob prestrukturiranju. Kako pomemben je trenutek, ko podjetje vstopi v postopek prestrukturiranja. Kako budno mora biti vodstvo, da pravega trenutka ne spregleda, saj je ves proces posledično bolj zapleten, povečini manj uspešen in traja bistveno dlje.

Za namene diplomske naloge ju bom poimenovala podjetje A in podjetje B. Podatki se nanašajo na obdobje med letoma 2009 in 2013.

### 5.1 PODJETJE A

Gre za podjetje (pravnoorganizacijska oblika je delniška družba) v slovenskem primorju s stoletno tradicijo na področju specifične storitvene dejavnosti, ki je zaradi svoje privlačnosti in dobičkonosnosti strogo zakonsko regulirana. Zakon ureja tudi lastniško strukturo in sicer tako, da država vedno razpolaga z vsaj 51% lastniškim deležem. Sicer je ta zakon že nekaj let v fazi temeljite rekonstrukcije, ki bi med drugim odpravila tudi večinsko državno kapitalsko lastniško strukturo. Vendar pa do danes ta sprememba zakona še ni ugledala luči dneva.

Podjetje je v preteklosti močno zaznamovalo celotno regijo, bilo je najpomembnejši zaposlovalec v tem delu Slovenije. Ves čas obstoja je bil spričo svoje specifične dejavnosti prepoznavni znak slovenskega primorja. Hkrati pa tudi največji lokalni kontributor v državni proračun. Ravno zato je bil pod strogim nadzorom različnih institucij tekom polpretekle zgodovine, kar za podjetje ni pomenilo zgolj obremenitev, temveč mu je na nek način zagotavljalo navidezno transparentnost poslovnih odnosov. Vse to je zbuvalo apetite različnim nasprotujočim si interesnim (političnim) skupinam v državi. In sleherna orientacijska sprememba oblasti v zadnjih petindvajsetih letih je na podjetju pustila

trajno sled, ki je navzlic številnim poskusom do danes ni bilo mogoče sanirati do te mere, da bi lahko družba v taki obliki še zmoгла upravičevati svoj težko pridobljen sloves v prihodnosti in uživati staro slavo.

Kljub vsemu pa je tako dejavnost kot njena privlačna storitev aktualna še danes in bo tudi v bodoče. In kolikor bo hotela dosegati podobne rezultate kot konkurenti v regiji (tako pri nas kot v tujini), je morala s prepotrebnimi spremembami vrezati v svoje drobovje že pred petimi leti. Ko so se pokazali prvi impulzi za spremembo zakona v smeri sorazmernega zmanjševanja državnega deleža v lastniški strukturi, so se pojavili tudi nekateri interesi, ki bi vstopili v lastništvo in sicer z odločujočo kvoto. Namenoma bom izpustila prepletanja lastniških bojev in zgodb, omeniti pa moram le to, da so novinci z odločujočim deležem postali ljudje (podjetje) iz iste dejavnosti, z veliko novih, svežih znanj s tega področja in svetlo vizijo za skupno prihodnost. Statutarne spremembe so bile (kot tudi sicer v večini primerov) najmanj boleče in so se zgodile prve. Ovire pri tem so bile administrativno premostljive v najkrajšem času.

Torej je v podjetju A povod za prestrukturiranje vzklik iz (obeta po) lastniških spremembah – torej vstopa novega lastnika z odločujočim deležem. Stanje družbe je v tistem času narekovalo korenite spremembe na programskem, kadrovskem, tehničnem in organizacijskem področju. Podjetje je bilo prezadolženo, slabo kadrovsko organizirano, pomanjkljivo trženjsko naravnano, z okostenelim poslovnim modelom in »produktom« - storitvijo, ki je bila odraz časa, ki je minil že pred desetimi do petnajstimi leti. Za začetek je bila nujna temeljita benchmarking analiza na več nivojih:

- interni benchmarking → temeljita analiza med oddelki, enotami, podružnicami je pokazala veliko neskladij in konfliktov, ki so nakazovali, da je bila družba sama sebi največji sovražnik. Številne menjave vodstva so bile deležne različnih napotkov in primorane slediti različnim ciljem. To pa je družbo razdelilo na manjše skupine, ki bo druga drugi predstavljale največje ovire pri poslovanju. Skladno z načeli benchmarking analize se je poskušalo ugotoviti najboljše prakse znotraj podjetja in razloge za slabše poslovanje ostalih.
- konkurenčni benchmarking → primerjati je bilo potrebno lastno učinkovitost in rezultate z rezultati najboljšega konkurenta v bližini. Z veliko vpogleda v

konkurenčne ponudnike tovrstnih storitev je bila ta naloga relativno enostavna.

- Funkcijski benchmarking → tu je šlo za primerjavo procesov in funkcij napram nekonkurenčnim družbam, kot so dobavitelji in kupci storitev znotraj iste panoge. Cilj je bil predstaviti primerjave med podjetji, ki so delile enake tehnološke in tržne karakteristike in so bile koncentrirane v specifičnih funkcijah. Izsledki analize so pokazali, da podjetje A sodeluje z dobavitelji in kupci, ki jih je naprednejša konkurenca izločila iz svojega poslovanja bodisi zaradi nefleksibilnosti ali okorelosti. Nujna je bila posodobitev odnosov med obstoječimi dobavitelji, ki so sicer s konkurenti podjetja A uspeli stopati v korak s časom, v podjetju A pa so dobavljali le še svoje zastarele, cenejše produkte. Nekatere pa je bilo treba takoj zamenjati z boljšimi in aktualnejšimi dobavitelji.

Naslednji fokus je bil na obstoječih kupcih (strankah), pri čemer se je na podlagi nekaterih pokazateljev ugotovilo, da je njihova kupna moč in zahtevnost bistveno manjša od kupcev referenčnih konkurentov. Kar samo po sebi še ni bila slabost, vsekakor pa velik zadržek in ovira za uspešno poslovanje.

- Generični benchmarking → nazadnje se je pogledalo še širše in sicer s primerjavo lastnih procesov z najboljšimi znanimi procesi, ne glede na lastne storitve. Analiza inovativnih metod in tehnologij, ki bi lahko pripomogle z celovito prenovljenih poslovnih procesih. Na tem nivoju je bilo potrebno kljub vsemu zadržati fokus na lastnih specifičnih in zelo reguliranih storitvah, ki dovoljujejo le premišljene spremembe in nastavek za **poslovanje s prihodnostjo**.

Benchmarking analiza je odpirala rane. V finančnem smislu je bilo potrebno z neodvisnega zornega kota analizirati prav vsak strošek v podjetju in sočasno izločati stroške, ki nimajo smiselne razlage ter znižati vse stroške, katerih ni bilo mogoče ukiniti. Izkušnje kažejo, da je mogoče znižati večino stroškov v podjetju, brez večjega vpliva na prihodkovni del poslovanja.

Če so stroški vrabec v roki, so prihodki golob na strehi. Reorganizacija prodaje in marketinga je potekala v smeri vzpostavitve čim boljšega razmerja med obsegom in profitabilnostjo poslovanja. Ključna je bila reorganizacija procesov v smislu izboljšanja komunikacije, tako navzven kot navznoter.

Kadrovski vidik reorganizacije je pomenil v grobem:

1. novo ureditev del in procesov (tako v organizacijsko kot z rekonstrukcijo odnosov med odtujenimi oddelki, službami in sektorji)
2. predvideno novo število izvajalcev po delovnem mestu
3. zmanjšanje števila zaposlenih preko programa presežnih delavcev
4. vzpostaviti nov način nagrajevanja in napredovanja, ki bi ustrezal tako zatečeni situaciji kot tudi odpiral možnosti za spodbujevalno nagrajevanje v naslednji eri
5. usposabljanje generalistov v podjetju
6. ponovna vzpostavitev konstruktivno naravnanih odnosov s svetom delavcev in kar štirimi reprezentativnimi sindikati, ki so bili organizirani v družbi
7. izgrajevanje nove korporativne kulture, ki bi ohranjala novo vpeljane spremembe v podjetje v zavesti preostalih zaposlenih in njenemu morebitnemu podmladku.

Sicer precej togo zakonsko reguliranost<sup>7</sup> glede sistematizacije delovnih mest in sistema nagrajevanja v podjetju s tovrstno dejavnostjo, je bilo potrebno pregnesti do te mere, da je bilo mogoče preko novo definiranih del in poslovnih procesov doseči uvedbo sprememb v poslovanju in posledično v rezultatih. Na prvi pogled bi se naloga marsikomu zdela mačji kašelj, saj tektonskih sprememb ni dopuščala niti pri poimenovanju delovnih mest, kot pri urejanju delovnega časa, minimalnem številu zasedenosti posameznih delovnih mest, poigravanju s plačnim sistemom... Večja reguliranost pomeni manjšo možnost napak, torej recept za neizogiben uspeh. Pa temu še zdaleč ni tako. Predvsem spričo neustrezne zakonodaje, ki je mestoma kontradiktorna in s tem ustvarja sive lise. Bolj drzni premiki so morali biti usmerjeni v preučevanje sodne prakse in precedensov na področjih, ki sicer ni bilo jasno zastavljenih omejitev, vendar je narava zadeve kazala na vse možne vrste zapletov pri uveljavljanju plana »po svoje«.

---

<sup>7</sup> Poleg zakonodaje, ki sicer velja za delodajalce različnih statusno-pravnih oblik, delovnopravna razmerja v tej dejavnosti podrobneje definira še dodaten zakon in panožna kolektivna pogodba, participacijski sporazumi ipd. obrobnejša določila in uredbe.

Zaradi hitrega postopanja po registrirani lastniški spremembi, je bilo treba nekatere faze dobrih praks uvajanja sprememb v organizacijo ustrezno adaptirati, preskočiti in jih vključevati v kasnejše korake. Po hitrem pregledu stanja družbe je bila ključna naloga nove uprave (predsednika uprave in prokurista) koreniti poseči v obstoječe komunikacijske kanale in »pravila igre« v družbi sami. Ekipa, ki smo jo oblikovali za doseganje nove vizije in uvajanje sprememb se je skoraj dnevno spreminjala, saj jo je bilo treba (spet zaradi zakonskih določb) sestaviti iz obstoječih zaposlenih, ti pa so na spremembe, na katere niso bili ustrezno predhodno pripravljene, odreagirali vsak po svoje, predvsem pa v različnih časovnih intervalih. V primerih, ko se določene faze sprememb neobhodno morajo preskočiti, je še toliko bolj pomembna drža vodstva in njegovo prepričanje v pozitivnost načrtovanih sprememb ter njegova sposobnost odprte komunikacije z različnimi interesnimi skupinami v in izven podjetja. Strah pred odkrito diskusijo z zaposlenimi lahko izvira le iz pomanjkljivega zaupanja v vizijo in lastne šibke samozavesti.

Svojstven izziv so v taki situaciji predstavljala pogajanja s svetom delavcev in z vsemi štirimi sindikati, saj Načrt poslovnega prestrukturiranja ni predvideval kaj dosti ugodnosti za udobja vajene zaposlene. In kolikor smo želeli spremembe vpeljati pred neslavnim propadom podjetja, ni kazalo glasno opozarjati na nepravilnosti v zasedi predstavnikov zaposlenih v svetu delavcev ali na nezakonite dvojne funkcije istih oseb v dveh izključujočih se institucijah. Fokus je bil na sledenju ciljem in sicer na novo postaviti sistematizacijo delovnih mest, sprejeti nov pravilnik o delovnem času, nov pravilnik o nagrajevanju, varstvu podatkov, zdravju pri delu, .... in zmanjšati število zaposlenih za skoraj polovico v čim krajšem času.

Lomastenje po zaposlenih v smislu administrativno določenega seznama odpovedi delovnih razmerij se vedno znova izkaže za veliko napako. Zato je bila prioriteta »*screening*« zaposlenih po posameznih oddelkih. Premeščanje zaposlenih iz oddelka na oddelk v primeru tega podjetja preprosto ni bilo mogoče, saj zakon za posamezno delovno mesto predvideva pridobitev določenih znanj in veščin, na katero veže podelitev državne koncesije za opravljanje te dejavnosti. Sprva se je ugotavljalo možnosti mehkega

zmanjševanja števila zaposlenih v obliki upokojitev, outplacement-a, iskanja možnosti prezaposlitve pri drugem delodajalcu in ne-podaljševanje pogodb o zaposlitvi za določen čas. Ta način je za zaposlene in družbo precej neboleč, saj se interesi ene in druge strani pogosto srečajo v točki, ki je ugodna za obe. Hkrati je sprejem novih pravilnikov, ki urejajo delovna razmerja v družbi, opravil naravno selekcijo kadrov, saj so se posamezniki, ki svojega dela niso želeli prilagoditi novostim iz delovnega procesa izločili sami. Obenem pa smo pričeli s postopki, ki jih je predvideval Zakon o delovnih razmerjih<sup>8</sup> v primeru zmanjševanja števila zaposlenih s programom presežnih delavcev.

Bistvenega pomena pri uvajanju sprememb na kadrovskem področju je bilo sprotno reševanje sporov z in med zaposlenimi. Ta del procesa je energetsko najbolj potraten. V naravi pa se je kazal tako, da smo dnevno opravljali razgovore z zaposlenimi – posamič in v skupinah. Svoj delež k podžiganju upora so, žal, prispevali tudi sindikati, ki s svojo nepripravljenostjo na dialog in spremembe sprva niso služili niti svojemu namenu. Vendar se je tekom številnih pogajanj uspelo uravnovesiti tudi to, da se je zaposlenim povrnilo zaupanje v kredibilnost zastopanja njihovih interesov napram delodajalcu.

Po prvem letu uvajanja sprememb v podjetje je bila kadrovska slika že prečiščena in klima naklonjena neizogibnemu pričetku prisilne poravnave, ki jo je narekoval Načrt finančnega prestrukturiranja.

Danes je podjetje stabilno na novih temeljih in ubira poslovne korake, ki podjetje dela še atraktivnejše za zainteresirane potencialne nove partnerje.

## 5.2            PODJETJE B

Podjetje B je obrnilo nov list v svoji zgodovini, ko ga je kot svojega dolgoletnega posrednega dobavitelja pod okrilje svoje matične družbe vzel ameriški koncern. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo in je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Locirano je v Posočju. Iz uspešnega podjetja, ki ga je leta 1959 ustanovila skupina trgovcev, je ob

---

<sup>8</sup> V tistem času je bil v veljavi Zakon o delovnih razmerjih z leta 2007 (ZDR-A, Ur.l.RS 103, 2007).

osamosvojitvi Slovenije, posledični izgubi bivših jugoslovanskih trgov in hitrim padcem uspešnosti, postalo »lahek in poceni plen« izkušene korporacije, ki je njihovemu produktu zlahka zagotovila trg in bogate kupce.

Za razliko od razloga in povoda za začetek procesa prestrukturiranja od podjetja A, je šlo v primeru podjetja B za implementacijo know-how-a in preslikavo že udomačenega poslovnega modela na prevzeto družbo. Produkt in zaposleni so proces prestrukturiranja dojemali kot neinvaziven in se z ukrepi povečini strinjali. Prestrukturiranje je vključevalo predvsem organizacijske in tehnološke spremembe, te pa so narekovale ustrezne spremembe na nivoju zaposlenih.

S kadrovskega vidika je bilo potrebno:

1. prenoviti sistematizacijo delovnih mest skladno s korporativno politiko lastniške matične družbe
2. spričo tehnološko posodobljene proizvodnje drastično zmanjšati število izvajalcev po delovnem mestu
3. način nagrajevanja in napredovanja prilagoditi korporativnemu ustroju lastnika
4. poglobljanje korporativne kulture po vzoru matične družbe.

Glede na to, da je bila želja lastnikov predvsem prilagoditi organizacijsko strukturo modelu, ki ga je lastnik dodobra razvil v svojih poslovalnicah v tujini, je bila naloga svetovalca pri prestrukturiranju pravzaprav vloga tolmača. Prevajati vizijo in strategijo novega lastnika v jezik, ki bo v skladu z zakonskimi določili, ki veljajo v Sloveniji in bo obenem sprejemljiv za tukajšnjo okolico. Na drugi strani pa tolmačiti naš nacionalni karakter novincem, da bi lažje razumel odzive na spremembe in morebitne odpore.

Naloga zmanjšanja števila zaposlenih je bila v primeru podjetja B bistveno lažja, saj ni bilo pogajalskih partnerjev, ki bi oteževali in zavlačevali celoten proces po nepotrebem. Dejstvo, ki ga v tem primeru ne gre spregledati pa je to, da je bilo odpuščanje

pospremljeno z visokimi odpravninami in odškodninami, saj je novi lastnik v ta namen odobril za slovenske razmere izjemno velik budget. Upoštevajoč ekonomsko moč regije je bilo tako upravičeno pričakovati, da bo večje število zaposlenih zaradi ponujene visoke odpravnine ob prenehanju delovnega razmerja, samo ponudilo odpoved pogodbe o zaposlitvi. Šele nato se je posluževalo drugih mehkih načinov zmanjševanja števila zaposlenih.

Vzrok za odpor zaposlenih ob vpeljavi sprememb je bil v tem primeru bolj subtilne narave, saj se je »lomilo« ob spremembah, ki so vključevale izboljšave na delovnem mestu v proizvodnji. Precej nerazumljivo tujim lastnikom, a vendar je ravno to klicalo po še večji previdnosti pri odpravljanju konfliktov, saj so načrtovane spremembe posegale predvsem v zelo osebna stališča zaposlenih do počutja na delovnem (in nezavedno tudi bivanjskem) okolju. Ker je ravno težaško statično delo na tekočem traku delavce tekom let pripeljalo do slabega zdravstvenega stanja, so novosti sprejemali z velikansko rezervo, pa čeprav je sprememba pomenila veliko olajšanje pri delu. Potrebno je bilo prisluhniti razlogu za odpor in terapijo nasloviti direktno nanj.

## 6 ZAKLJUČEK

Na podjetje v fazi prestrukturiranja gledam kot na otroka v puberteti. Ravno se je začel zavedati svojega mesta pod soncem in svojega prispevka okolju, v katerem živi, ko je zopet trčil ob samega sebe. Okolica mu je dala možnost, da se je nalokal svojih uspehov, predvsem pa zmot. Tokrat je njegova naloga poglobljeno delo na sebi. Na novo organizirati svoje predstave in vrednotni sistem, pretehtati prioritete in premisliti odnos do samega sebe. Takrat otrok potrebuje neomajno vodstvo ljubeče avtoritete, čas, da se umakne vase, si prisluhne in se s sabo odkrito pogovori. Outcome ni povezan toliko s tem, kako sistematično se je lotil spreminjati - oblikovati sebe, kako vplivno in izkušeno osebo je imel pri tem ob sebi, temveč od tega, kako iskren je bil do samega sebe in od priložnosti, da se je v tem času lahko srečal z odraslimi, ki so uravnoveženi in samouresničeni. Impulz veselja do življenja ne pomeni odsotnost strahu pred neznanim, ki šele prihaja, ampak naše budnosti, da vsako spremembo sprejmemo odprti in v veselem pričakovanju možnosti osebne rasti in napredka.

Prav tako razumem namen in cilj prestrukturiranja podjetja. V neki točki se je potrebno obrniti navznoter (ne glede na to ali je ta vpogled povzročil zunanja ali notranja okoliščina) in opraviti »inventuro«, ki poleg številčnih vrednosti ponudi predvsem odgovore na vprašanja: kje so možnosti za izboljšave in kaj lahko opustimo, kaj smo v teku poslovanja spregledali, katere priložnosti zamudili; ali naše trenutne sposobnosti in kapacitete omogočajo uresničitev zastavljenih vizij in ciljev; razmišljamo kot zmagovalci ali poraženci...

Dober vodja v tem procesu mora znati odprti vse čute navzven in ugotoviti, kaj je tisto, kar podjetje zavira na poti uspeha, katere rane je treba zaceliti in katere prošnje uslišati še pred njihovim izrekom. Metod in načinov, kako uvajati spremembe v podjetje je ogromno. Nekatere temeljijo na teoretskih dognanjih, boljše se naslanjajo na izkušnje iz prakse. Pravo počelo uspeha tega procesa pa je tisto tiho, neoprijemljivo znanje družbe, ki ga dober vodja prepozna, odličen pa uporablja na poti.

## 7 LITERATURA

1. Aiken, Carolyn in Scott Keller. 2009. The irrational side of change management. Chicago: *The McKinsey Quarterly*, april 2009. Dostopno prek: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-irrational-side-of-change-management>.
2. Ashkenas, Ron. 2009. *Simply Effective*. Boston: Harvard Business Review Press.
3. Ashkenas, Ron. 2013. Change Management Needs to Change. Boston: *Harvard Business Review*, april 2013. Dostopno prek: <https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-change>. (16. april 2013)
1. Ashkenas, Ron. 2015. We still don't know the difference between change and transition. Boston: *Harvard Business Review*, januar 2015. Dostopno prek: <https://hbr.org/2015/01/we-still-dont-know-the-difference-between-change-and-transition>. (15. januar 2015)
2. Ashkenas, Ron. 2014. Why Managers and HR don't get along. Boston: *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <https://hbr.org/2014/07/why-managers-and-hr-dont-get-along>. (31. julij 2014)
3. Ashkenas, Ron. 2014. The Successful M&A Considers the Human Element. Boston: *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <https://hbr.org/2014/11/a-successful-ma-considers-the-human-element>. (18. november 2014)
4. Boxwell Jr, Robert J (1994). *Benchmarking for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
5. Bughin, Jacques, in Michael Chui in Martin Harrysson. 2016. How Social Tools Can Reshape the Organisation. Chicago: *The McKinsey Quarterly*, maj 2016. Dostopno prek: <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-social-tools-can-reshape-the-organization>.
6. Byrne, Zinta, S. 2015. *Organizational Psychology and Behavior*. Dubuque: Kendall Hunt Publishing.
7. Camp, R. (1989). *The search for industry best practices that lead to superior performance*. Productivity Press.
8. Cuplan, Refik, in Nino Brij Kumar. 1995. *Transformation Management in Postcommunist Countries; Organizational Requirements for Market Economy*. WWestport: Quorum Books.
9. Gosling, Johnatan, in Stephanie Jones in Ian Sutherland. 2012. *Key Concepts in Leadership*. London: Sage.
10. Hammer, Michael, in James Champy. 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing.
11. Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb, Bled 2014. Dostopno

prek: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/2087-1.pdf>.

12. Kotter, John, P in L.A. Schlesinger. 2008. *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review Press.
13. Kotter, John, P. 2012. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
14. KRAMBERGER, Anton, ILIČ, Branko, KOHONT, Andrej. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V: *Razpoke v zgodbi o uspehu : primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, SVETLIK, Ivan (ur.), ILIČ, Branko (ur.) (Zbirka Alfa, 2004, 2). Ljubljana: Sophia, 2004, str. 66-110
15. KRAMBERGER, Anton. 2007. Planiranje kadrov (interna študijska skripta). Ljubljana.
16. Lawson, Emily, in Colin Price. 2003. The psychology of change management. Chcago: *The McKinsey Quarterly, 2003 Special edition: The Value in Organization*, junij 2003. Dostopno prek: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-psychology-of-change-management>.
17. Malone, Thomas. 2004. *The future of Work*. Boston: Harvard Business School Press.
18. Mintzberg, Henry. 1973. *The nature of menegerial work*. New York. Harper and Row.
19. Mintzberg, Henry. 1998. *The manager's job: Folklore and Fact*. Harvard Business Review on Leadership. Harvard Business School Press.
20. Morgan, Gareth. 2006. *Images of the Organization*. London: Sage Publications
21. RUS, Andrej. Interpersonal dynamics in network organizations. *Družboslovne razprave*. 19 (42), 21-46.
22. RUS, Andrej. Managerial elite and market transition - the case of Slovenia. V: *Mechanisms of social differentiation in Slovenia : tematska številka = special issue*, KRAMBERGER, Anton (ur.). *Družboslovne razprave* 16 (32/33), 101-125.
23. RUS, Andrej. Trust, contract and small-medium enterprises (SME) development in South East Europe. *Družboslovne razprave*. 17 (37/38), 141-165.
24. Scott, Richard W. 1981. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
25. Sirkin, Harold, in Peery Keenan in Alan Jackson. 2005. The Hard Side of Change Management. Chicago: *The McKinsey Quarterly*, oktober 2005. Dostopno prek: <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>.
26. Solansky, T., Stephanie. 2014. Self-determination and leader development. *Management Learning*, 2015.
27. Torres, Nicole. 2016. Generalists Get Better Job Offers Than Specialists. Boston: *Harvard Business Review Press*, junij 2016. Dostopno prek: <https://hbr.org/2016/06/generalists-get-better-job-offers-than-specialists>.
28. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-A). Ur. L. RS 103/07. Dostopno prek:

<https://www.uradni-list.si/1/index?edition=2007103#!/Uradni-list-RS-st-103-2007-z-dne-13-11-2007>.

29. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Ur. L. RS 42/07 in 45/08.  
Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO282#>.