



INTERVJU:

MAG. FRANC JAMŠEK,

DIREKTOR SVETOVALNEGA PODJETJA PROFIL

Boriti se je tre ne za del mesta

Strokovnjak s področja reorganizacije podjetij meni, da slovenska podjetja posvečajo premalo pozornosti signalom, ki kažejo, da je čas za spremembo organizacijske strukture, zato se reorganizacije pogosto lotijo prepozno. To je eden od vzrokov, zakaj je ta proces pogosto povezan z odpuščanjem večjega števila ljudi, kar samo dodatno povečuje odpor do uvajanja sprememb. Vendar pa konkurenčno okolje zahteva nenehno prilagajanje, tudi z organizacijsko strukturo, s čimer se bodo morala sprijazniti tudi slovenska podjetja.

Kakšni so najpogostejši signali, da je v podjetju potrebna reorganizacija?

To vprašanje je zelo kompleksno. Prvi znak, da bo potrebno ukrepati v smeri reorganizacije, je, kadar podjetje zazna poslabšanje zadovoljstva kupcev oziroma strank. Takrat je potrebno razmisliti, na kakšen način je mogoče bolje oblikovati organizacijsko strukturo, da bo ta v večji meri zadovoljevala potrebe odjemalcev. Menedžerji morajo biti čim bližje kupcem, da čutijo trg in signale, ki jih leta daje podjetju. Po drugi strani je signale, da je potrebna reorganizacija, možno odkriti z analizo stroškov. Če podjetje ugotovi, da je vzdrževanje obstoječe organizacijske strukture predrago glede na ustvarjene prihodke, se mora lotiti zniževanja stroškov, ki je pogosto povezano tudi z zmanjševanjem števila za-

poslenih. Dokaj močen signal, da je potrebno spremeniti organizacijsko strukturo, je tudi ugotovitev, da je med najnižjo in najvišjo ravno podjetja preveč »vmesnih postaj«. V takšnih primerih na najnižji ravni pogosto ne razumejo odločitev vodstva, le-to pa tudi ne dobi povratnih informacij od nižjih ravni ali pa jih dobi po dolgem času ali popačene. To so znaki, da je potrebna reorganizacija, s katero se bo izboljšalo komunikacijske poti znotraj podjetja. Le-te se je pogosto potrebno lotiti tudi, kadar želi podjetje izboljšati svoj položaj na trgu ali spremeniti način merjenja dosežkov znotraj podjetja. Skratka, signali so različni.

Menite, da slovenska podjetja na splošno znajo dovolj hitro prepoznati kdaj nastopi čas za reorganizacijo?

VOJSKA, KI NE ZMAGUJE, SE MORA PRESTRUKTURIRATI, ENAKO VELJA ZA PODJETJA, KI NA TRGU NE DOSEGAJO TAKŠNIH REZULTATOV, KOT SI ŽELIJO.



va internetna orodja, ki procese prestrukturiranja olajšajo. Z enim takšnih orodij razpolagamo tudi mi.

Recimo, da podjetje ugotovi, da se mora reorganizirati. Kako naj začne?

Kadar podjetje zazna potrebo po spremembi svoje organiziranosti, je priporočljivo narediti več stvari. Na začetku naj razišče, kako so organizirana podjetja, ki so uspešnejša od njih oziroma predstavljajo njihovo konkurenco ter ugotovitve primerjajo s stanjem v podjetju - torej benchmarking. Drugi korak je raziskava sprememb v zadovoljstvu kupcev, njihovih potrebah in slabostih podjetja, ko jih poskuša zadovoljiti. Tretji korak je podrobna analiza stroškov, s katero se ugotovi, zaradi katerih dejavnikov so visoki in na kakšne načine jih je možno zmanjšati. Četrti korak je lahko vpeljava inovativnih storitev in proizvodov, ki so plod lastnega razvojnega dela in s katerimi podjetje nastopi na trgu

najeti zunanje svetovalce, je pa to priporočljivo, in sicer iz več razlogov. Zunanji svetovalci niso obremenjeni z notranjimi problemi v organizaciji, z zaposlenimi in njihovimi razmerji, z utečenimi postopki, navadami ... Skratka, veliko manj obremenjeno in objektivno se lahko lotijo uvajanja sprememb. Po drugi strani imajo ponavadi številne izkušnje s podobnimi primeri, pogosto tudi iz drugih panog, zaradi česar lahko nadgradijo in obogatijo organizacijsko znanje, ki ga ima podjetje. Poleg tega imajo bolj izkušene svetovalne hiše že izdelana programska orodja, s pomočjo katerih je reorganizacija preprostejša, hitrejša in bolj učinkovita.

Ali se dogaja, da so ovire za reorganizacijo tudi na strani najvišjega vodstva - recimo takrat, ko so prisotni zunanji svetovalci, ki ugotovijo, kaj je v podjetju potrebno popraviti?

ba za podjetja, ovna

DUNJA TURK / foto: INA KAREH

drugače, kar pomeni, da se mora tudi ustrezno reorganizirati. Priložnosti za boljše organiziranje vedno obstajajo. Pozornost je potrebno nameniti tudi analizi komunikacijskih poti znotraj podjetja ter raziskavi o motiviranosti oziroma demotiviranosti zaposlenih, saj lahko na podlagi obojega vodstvo ugotovi številne skrite priložnosti za izboljšavo organizacijske strukture oziroma pomanjkljivo-

Ne. Na splošno opažam, da mnoga slovenska podjetja niso naklonjena reorganizaciji, zato tudi omenjenim signalom ne posvečajo dovolj pozornosti, poleg tega pa se večinoma pre-malo ukvarjajo s spremljanjem zadovoljstva kupcev. Vzrok za nenaklonjenost uvajanju sprememb v organizacijsko strukturo delno leži v restriktivnih predpisih glede organizacije in sistematizacije delovnih mest, vendar pa je osnovni problem ta, da se podjetja ne zavedajo dovolj, zakaj je reorganizacija potrebna. Vojska, ki ne zmaguje, se mora prestrukturirati, enako velja za podjetja, ki na trgu ne dosegajo takšnih rezultatov, kot si želijo. Morajo se prestrukturirati in postaviti v nek nov položaj. V tujini tem vprašanjem posvečajo veliko več pozornosti. Skoraj bi lahko rekli, da je iskanje novih struktur stalen proces. Podjetja tudi ne vedo, da obstajajo no-

Nekateri menedžerji najbrž ne želijo, da jim kdo »soli pamet«...

Seveda prihaja od tega. Vendar se moramo zavedati, da so tudi menedžerji samo ljudje in kot taki delajo napake. Obstaja več različnih teorij o tem, kako lahko menedžerje razvrstimo v različne psihološke tipe, od katerih je odvisno, kakšen je njihov odnos do podrejenih, vodenja, sprememb ... Psihološki tip

MENEDŽERJI, KI DOLGO POSLUJEJO V ZAVETRJU, POGOSTO PRAVOČASNO NE OPAZIJO PRIHAJAJOČE BURJE IN POTREBE PO DRUGAČNI NASTAVITVI JADER. POGLEDANO PREPROSTO - ŽIVIJO V LASTNIH ILUZIJAH.

sti, ki jih je potrebno odpraviti. Na podlagi ugotovitev vseh naštetih korakov podjetje lahko določi smernice in cilje, ki jih bo zasledovalo z reorganizacijo. Vendar se mi zdi, da je daleč najbolj pomembno spremljati zadovoljstvo kupcev, saj so oni izvor prihodkov podjetja in na osnovi s tem povezanih ugotovitev zasnovati reorganizacijo.

Kolikšna je v procesu reorganizacije vloga zunanjih svetovalcev? Ali podjetje sploh lahko samostojno izvede reorganizacijo, ne da bi poiskalo pomoč drugje?

Ne bi mogel reči, da je nujno

menedžerja neizogibno vpliva na organizacijsko strukturo podjetja in to, kako se ta spreminja. V moji dosedanji svetovalni praksi sem večkrat naletel na primere, ko so menedžerji predolgo vztrajali na organizacijskih rešitvah, ki niso bile ustrezne, ker pač osebnostno niso bili naklonjeni spremembam. Menedžerji, ki dolgo poslujejo v zavetrju, pogosto pravočasno ne opazijo prihajajoče burje in potrebe po drugačni nastavitvi jader. Povedano preprosto - živijo v lastnih iluzijah. Pri tem je potrebno poudariti, da ima vsako tudi podjetje določeno organizacijsko kulturo, ki ni odvisna samo od vrhnjega menedžmenta in ki pogosto ne

podpira uvajanja sprememb. V tem primeru je situacija še težja. Takšno barko je zelo težko obrniti v pravo smer.

Do ovir oziroma odpora ne prihaja le na najvišjih, ampak pogosto tudi na ostalih hierarhičnih ravneh v podjetju ... Kako ukrepati, da bo odpor zaposlenih čim manjši?

Načelno smo pred petnajstimi leti v veliki večini zagovarjali prehod v kapitalizem, kadar pa to zahteva osebno spreminjanje v vsakdanjem življenju, pa so številni posamezniki precej manj naklonjeni spremembam. V naravi velike večine ljudi je, da težijo k temu, da se stvari v njihovem življenju drastično ne spreminjajo in to velja tudi za spremembe na delovnem mestu oziroma v organizaciji, v kateri so zaposleni. Zato je pomembno, da vodstvo zna na ustrezen način ostalim zaposlenim predstaviti vzroke, pomen in pričakovane koristi reorganizacije. Uspešnost procesa spreminjanja organizacijske strukture je pogosto odvisna ravno od kakovosti in rednosti notranjega komuniciranja. Vodstvo mora zaposlenim pravočasno, še pred dejanskim uvajanjem sprememb, posredovati informacije o načrtih, jih na ta način pripraviti na novosti in zmanjšati



RAZUMETI JE POTREBNO, DA SE JE POTREBNO BORITI ZA PODJETJA IN NE ZA DELOVNA MESTA.

odpor do njih. Najpomembnejši kadri, če ne celo večina zaposlenih, morajo razumeti, zakaj so spremembe koristne. Seveda pa v vsakem podjetju obstajajo posamezniki, ki se bodo ne glede na posredovane informacije upirali. Vendar mora vodstvo podjetja takšnim zaposlenim, pa tudi vsem ostalim, dati vedeti, da če se niso sposobni prilagajati spremenjenim tržnim razmeram, kar pomeni tudi spreminjanju organizacijske strukture, dolgoročno ne morejo ostati v podjetju. Zdi se mi, da pri nas mnogi zaposleni še ne razumejo, da dobra organizacijska struktura, ki se sčasoma spreminja, ni posledica uspešnega nastopa na trgu, ampak predpogoj za to. A reorganizacij bo vse več, ne le zaradi spreminjajočih se razmer na trgu, ampak tudi zaradi številnih drugih novosti, ki revolucionalizirajo delovna mesta, na primer nove informacijske tehnologije, programska orodja ... Vse to vpliva na spreminjanje podjetij in organizacijskih struktur. Temu se, če podjetje oziroma organizacija želi preživeti, ne da izogniti in tega se morajo zavedati vsi zaposleni.

Strah in odpor pred reorganizacijo je pogosto posledica prepričanja, da je sprememba organizacijske strukture nujno povezana z zmanjševanjem števila zaposlenih.

Ta strah je do neke mere razumljiv, vendar v praksi ni nujno vedno tako. Sodeloval sem pri več reorganizacijah, pri katerih se je število zaposlenih povečalo, ker je podjetje raslo. Pogosto se zgodi, da podjetje ob tem ugotovi, da nima ustreznih kadrov. V takšnih primerih se zgodi, da kateri od menedžerskih kadrov tudi nazaduje, ker v spremenjenih razmerah ni več ustrezen za vodilno delovno mesto, kar prav tako vpliva na večji odpor do uvajanja sprememb. Kljub temu so reorganizacije pogosto povezane z zmanjševanjem števila zaposlenih, zaradi česar jim posamezniki niso naklonjeni. Na to, da ljudje reorganizacijo povezujejo samo z odpuščanjem, je vplivalo tudi dejstvo, da so po osamosvojitvi nekatera tuja podjetja investirala v Slovenijo zaradi cenejše delovne sile, ko je cena le-te narasla, pa so proizvodnjo preselili drugam, se reorganizirali in odpuščali. Poleg tega mnoga velika domača podjetja ni-

so pravočasno dojela, da se morajo obnašati razvojno, nato pa reorganizacija ni bila možna drugače kot z odpuščanjem velikega števila ljudi. Vendar se, kot sem že prej omenil, morajo zaposleni zavedati, da živimo in delamo v izrazito konkurenčnem okolju, v katerem lahko podjetje uspešno posluje le, če na vsakem koraku racionalizira svoje poslovanje in nenehno znižuje stroške.

Delo je v številnih storitvenih panogah največji strošek in podjetja pač ne morejo drugače, kot da s stroški dela upravljajo. Navsezadnje je tako tudi v proizvodnih podjetjih. Po eni strani dajejo zaposleni velik poudarek maksimalnemu izkoristku materiala, ker je ta strošek, po drugi strani pa svoje plače ne obravnavajo na ta način, čeprav bi jih morali. Pri tem bi rad poudaril, da so številna slovenska podjetja propadla samo zato, ker niso pravočasno zaznala, ali pa si priznala, potrebe po reorganizaciji in potrebe po zmanjšanju števila zaposlenih. Če bi nekoliko zmanjšala število zaposlenih, bi morda sedaj še obstajala, morda celo dodatno zaposlovala, kar bi dolgoročno zagotovilo zaposlitev večjemu številu ljudi.

Kaj lahko stori država, da ublaži posledice opisanih reorganizacij oziroma zmanjša odpor posameznikov do njih? In kaj lahko storijo posamezniki sami?

Država ne prav veliko. Morda bi bilo potrebno še nekoliko bolj liberalizirati delovno zakonodajo in jo bolj prilagoditi potrebam podjetja. Razumeti je potrebno, da se je potrebno boriti za podjetja in ne za delovna mesta. Če bodo podjetja, bodo tudi delovna mesta. Delovna mesta brez podjetij so le na Zavodu za zaposlovanje. Veliko bi bilo potrebno storiti tudi pri omogočanju ugodnejših pogojev pri fleksibilnih oblikah dela, zaposlovanju starejših in na področju vseživljenjskega učenja. Rešitev ni v tem, da država odpuščenim ali prizadetim skupinam denarno pomaga, ampak da jim omogoči boljše pogoje za ponovno zaposlitev. Vsak brezposelni mora postati tudi osebno odgovoren za svojo brezposelnost. Razumem osebno stisko posameznika, ki čez noč ostane brez dela, še posebej, če je neizobražen ali starejši. Vendar niti sama izobrazba ne pomeni, da se to ne more zgoditi. Zato je poleg državnih ukrepov potrebna tudi sprememba v načinu razmišljanja posameznikov – ne glede na izobrazbo morajo dojeti, da se morajo izobraževati do dneva, ko vložijo prošnjo za upokojitvev.