

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

REORGANIZACIJA TURISTIČNO-
GOSTINSKEGA PODJETJA

TEREZIJA JANKOVIĆ

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

V diplomskem delu je obravnavana notranja reorganizacija gostinsko-turističnega podjetja. Turistični trg se danes zelo hitro širi in razvija, kar ponuja nešteto možnosti prodaje proizvodov v tej panogi. Podjetja med seboj konkurirajo z raznovrstno paleto ponudbe in različnimi cenami ter tako silijo k nenehnim spremembam in razvoju. Da bi podjetje ostalo konkurenčno, mora vseskozi stremeti k razvoju in naglim spremembam tudi znotraj organizacije. Management mora zato sprejeti ukrepe, ki niso vedno za vse sprejemljivi, zato se pojavijo napetosti, ki jih mora management znati obvladovati. Pomembno je, da postopek prenove prevzamejo osebe z veliko strokovnega znanja in energije. Končen uspeh prenove in želeni rezultati so odraz znanja in spretnosti managementa.

Ključne besede: reorganizacija, optimizacija, projektno vodenje, revolucijske spremembe, odjemalci, konkurenca, management, procesi

SUMMARY

The topic dealt with in this diploma thesis is an internal reorganization in a hotel and catering trade tourist enterprise. Recently, a continuous fast expansion and development of the tourist markets has been noticed. Consequently, there is an unlimited number of possibilities of selling products in this line of business. Offering various products and attractive prices makes enterprises very competitive and forces incessant changes in development. To stay competitive, each company has to persistently strive after development and sudden and fast changes also within the enterprise. It presses the management to pass measures not always acceptable to everyone. That leads to tensions which management ought to be able to control. It is important the renovational proceedings be taken over by skilled employees with high expert knowledge and a lot of energy. The final success of renovation and desired results are the reflection of the knowledge and the skills of the management.

Key words: reorganization, optimization, project-leading (project-managing), revolutionary changes, customers (clients), competition, management, processes (procedures)

UDK: 005.591.4(043.2)



VSEBINA

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Namen in cilji..... | 1 |
| 1.2 | Opredelitev problema..... | 1 |
| 1.3 | Predpostavke in omejitve..... | 1 |
| 2 | Podjetje v krizi | 3 |
| 2.1 | Zaznavanje krize..... | 3 |
| 2.1.1 | Priprave na spremembe..... | 4 |
| 2.1.2 | Strah pred spremembami..... | 5 |
| 2.2 | Proces zdravljenja krize..... | 6 |
| 2.2.1 | Analiza obstoječega stanja..... | 7 |
| 2.2.2 | Postavljanje ciljev in izdelava strategij..... | 8 |
| 2.2.3 | Krizni management..... | 11 |
| 2.3 | Vedenje udeležencev..... | 15 |
| 2.3.1 | Odpor in strahovi..... | 16 |
| 2.3.2 | Stres na delovnem mestu..... | 17 |
| 2.3.3 | Razumevanje uvajanja sprememb..... | 19 |
| 3 | Analiza obstoječega stanja z vidika organiziranosti | 21 |
| 3.1 | Strukture v podjetju..... | 22 |
| 3.2 | Metode in postopki za spreminjanje organiziranosti..... | 25 |
| 3.3 | Urejanje procesov organizacije..... | 27 |
| 3.3.1 | Pojem procesa..... | 27 |
| 3.3.2 | Tehnike prikazovanja organiziranosti procesov..... | 28 |
| 4 | Načrtovanje sprememb | 31 |
| 4.1 | Določanje strategij in ciljev..... | 31 |
| 4.2 | Spreminjanje kulture podjetja..... | 33 |
| 4.3 | Motiviranje in nagrajevanje..... | 34 |
| 5 | Obvladovanje podjetja | 37 |
| 5.1 | Nadziranje..... | 37 |
| 5.2 | Kontroloing..... | 37 |
| 5.3 | Revidiranje..... | 38 |
| 5.4 | Inšpiciranje..... | 38 |
| 6 | Notranja reorganizacija hotelov Bernardin, d. d. | 39 |
| 6.1 | Zgodovina podjetja Hoteli Bernardin, d. d..... | 39 |
| 6.2 | Opis podjetja..... | 39 |
| 6.3 | Vizija prihodnosti..... | 39 |
| 6.4 | Hipotetični prikaz notranje reorganizacije na izbranem podjetju..... | 40 |
| 7 | Sklep | 43 |

| | |
|-------------------------|-----------|
| Literatura | 45 |
| Priloge..... | 47 |

SLIKE

| | | |
|-----------|--|----|
| Slika 3.1 | Model organiziranosti 7-S | 21 |
| Slika 3.2 | Prikaz klasičnega organizacijskega življenjskega cikla | 23 |
| Slika 3.3 | Delovni procesni tokovi | 28 |
| Slika 3.4 | Karta delovnega procesa | 29 |
| Slika 3.5 | Grediščasti diagram – gantogram..... | 29 |
| Slika 3.6 | Flowchart diagram..... | 29 |
| Slika 3.7 | Mrežni diagram | 30 |
| Slika 4.1 | Temeljni model politike organizacije..... | 31 |
| Slika 4.2 | Veriga vrednosti organizacije..... | 32 |
| Slika 4.3 | Grafični prikaz Herzbergove motivacijske teorije. | 35 |

TABELE

| | | |
|------------|---|----|
| Tabela 2.1 | Dejanska in potrebna porazdelitev časa managementa | 14 |
| Tabela 3.1 | Značilnosti stopenj v razvoju podjetja..... | 22 |
| Tabela 3.2 | Analiza SPIN zmožnosti organizacije Hoteli Bernardin, d. d..... | 26 |

KRAJŠAVE

| | |
|-------|---|
| KOMPI | informiranje, načrtovanje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje in kontroliranje |
| PAEI | izvedba, upravljanje, podjetnost, integracija |
| HRM | Human Resource Management |
| PC | profitni center |
| CPM | Critical Path Method |
| NSV | metoda za ocenjevanje donosnosti naložb |
| IRR | metoda s prelomno točko |
| ŠE | štabne enote |

1 UVOD

1.1 Namen in cilji

Namen dela je opisati in preučiti, kako management zaznava šibke signale v organizaciji, sprejema odločitve za uvajanje sprememb ter pridobiva informacije, na podlagi katerih se odloča za spremembe, določa cilje in strategije ter metode, po katerih se bodo spremembe izvajale. Raziskava je omejena na notranje vzroke, ki so povod, da se management odloči za spremembe v poslovanju.

Ker so problemi nenehni spremljevalec delovnega procesa, jih je treba odpravljati sproti. Pri tem ne smemo spregledati nobene podrobnosti, ker nam te običajno čez nekaj časa ustvarijo še večje probleme in s tem potrebo po korenitejših spremembah. Naloga sloni na opisu, kako se management sprememb loteva, katere pristope uporablja, na kaj mora biti pozoren v procesu spreminjanja in kakšna orodja naj uporabi, da bi dosegel optimalne rezultate in s tem zastavljene cilje. Skozi delo bomo spoznavali vedenje managementa in zaposlenih v ključnih situacijah ter njihovo obnašanje v določenih trenutkih. Po poglavjih bomo spremljali korake, potrebne za uspešno izpeljavo reorganizacije.

Končni cilj dela je podati usmeritve managementu, kako uspešno izpeljati reorganizacijo podjetja in pri tem uporabiti vsa možna orodja, ki jih ima na voljo (diagrami, matrike, simulacije, modeliranje ...) in so velikokrat v pomoč pri odločanju, čeprav se management velikokrat odloča predvsem intuitivno. Iskali bomo najboljšo možno rešitev za izpeljavo sprememb, ki bo zadovoljila tako organizacijo kot zaposlene, predvsem pa omogočila uspešno prihodnje poslovanje in doseganje zastavljenih ciljev. Z reorganizacijo želimo narediti podjetje agilnejše, ki se bo znalo odzivati na hitre spremembe, bo prilagodljivo in hitro pri razreševanju nastalih problemov.

1.2 Opredelitev problema

Vse od 60. let prejšnjega stoletja velja ugotovitev, da ponudba presega povpraševanje. Podjetja so se morala temu začeti prilagajati in ponujati nove zanimive proizvode, ki lahko bolje ali/in ceneje zadovoljujejo odjemalce. Tako kot na preostalih gospodarskih področjih se tudi v turistično-gostinski panogi ni mogoče izogniti procesu stalnih sprememb in prilagajanja zahtevnemu odjemalcu, ki je vedno bolj obveščen in zahteven. Turistično podjetje, ki želi biti v koraku s konkurenco in tržno pravilno usmerjeno, je prisiljeno izvajati spremembe.

1.3 Predpostavke in omejitve

Vsebina diplomskega dela se deli na dva dela, in sicer na teoretični in praktični del. Teoretični del sloni na izbrani strokovni literaturi različnih avtorjev in na spletnih

Uvod

straneh, ki raziskujejo in obravnavajo vzroke za spremembe ter razreševanje nastalih problemov.

Drugi, praktični del predstavlja turistično podjetje Hoteli Bernardin, d. d., in hipotetični proces njegove notranje reorganizacije. Ker podjetje notranje reorganizacije v resnici ni izvajalo, ni bilo mogoče dobiti konkretnih podatkov oz. preučiti, kakšni bi bili učinki predlagane reorganizacije.

2 PODJETJE V KRIZI

V tem poglavju bomo obravnavali nastanek krize, spoznali, kaj je kriza in zakaj sploh nastane. Po korakih se bomo lotevali postopka njenega razreševanja.

2.1 Zaznavanje krize

»Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.« (Dubrovski 2003, 2)

Ko se podjetje znajde v krizni situaciji, želi to stanje čim prej odpraviti in vzpostaviti normalen proces. Spregledalo je simptome, ki so nakazovali pojav krize, in s tem izgubilo vsako možnost za preprečitev ali omejitev hujših posledic. Kriza se je pojavila na vseh področjih poslovanja. Dosedanja organizacija je bila neučinkovita, nedonosna, prešibka, kar je pripeljalo do spoznanja, da so potrebne korenite spremembe, ki bodo v podjetje pripeljale nove sveže prijeme. Rešitev je reorganizacija (latinski izraz *reorganize*), kar pomeni spremeniti – preurediti podjetje.

Vzroki, ki so podjetje pripeljali do končne odločitve o nujnosti sprememb:

- napačne poslovne odločitve,
- pomanjkljivosti v strukturah,
- zastarela tehnologija,
- neustrezno vodenje,
- zavirajoča kultura podjetja,
- nizka produktivnost,
- neučinkovito upravljanje finančnih virov,
- pomanjkljiva funkcija nadzora,
- neučinkovit informacijski sistem,
- nezadovoljstvo zaposlenih – nizka delovna morala,
- odhod ključnih kadrov.

Ko je management pretehtal nastali položaj, se mora soočiti s krizo, njenimi posledicami in se lotiti zahtevnega procesa zdravljenja. Pri tem je pomembno, da se posamezniki, ki se ne čutijo sposobne prevzeti nase breme novonastale situacije, umaknejo in tako omogočijo neovirano delo tistim posameznikom, ki so strokovno usposobljeni in imajo dovolj energije ter znanja za premostitev problemov in odpravo krize. Management se mora najprej na novo organizirati, da lahko izpelje vse naloge, ki ga v prihodnosti čakajo. Pri tem niso dovolj samo izkušnje in znanje, temveč dolgoročen pogled v prihodnost.

Hammer in Champy (1995, 15) sta prepričana, da »preurejanja ni mogoče izpeljati v nepomembnih majhnih previdnih korakih, ker gre za igro na vse ali nič, ki lahko pripelje do zavidljivih rezultatov.«

Management je ugotovil, da poslovne odločitve niso tekle v želeno smer in so tako ovirale doseganje zelenih rezultatov ter za seboj potegnile še preostale negativne posledice. Ker ni bilo pričakovanih rezultatov, je bilo tudi nezadovoljstvo zaposlenih vedno večje, kar je sprožilo negativne odzive na izvrševanje nalog, padla je delovna morala, medsebojni odnosi so se skrhalo, negativna energija se je prenašala neposredno zunaj podjetja na poslovne partnerje in odjemalce. Finančnih sredstev niso vlagali v naložbe in rast podjetja, zaradi nezadostnosti so jih razporedili le v tekoče poslovanje.

Informacijski sistem je bil zastarel in ni omogočal hitrega pridobivanja podatkov, kar bi omogočilo tudi hitrejše obračanje finančnih sredstev ter vpogled v finančno stanje podjetja, s tem pa tudi lažje tekoče poslovanje. Zastarela tehnologija (kuhinska oprema, blagajne, recepcijski terminal, računovodski program ...) ni bila kos napredku. Strukture vodenja niso ustrezale, ni bilo pravega nadzora v celotnem poslovanju, kultura podjetja je padla na zelo nizko raven. Ključni kadri so začeli odhajati iz podjetja zaradi plačila in neustreznih pogojev za normalno poslovanje. Treba je bilo spremeniti načrt prodaje in ponudbe proizvoda ter s tem povezano vse preostale dejavnike, ki so krizo povzročili.

2.1.1 Priprave na spremembe

V tej fazi mora management imeti jasno predstavo, kakšne koristi bo podjetju in vsem udeleženi prinašal uspešno končan proces reorganizacije. Zastaviti si mora smoter, ki mu bo omogočal dolgoročno konkurenčnost. Preučiti mora vse možnosti ter pridobiti zadostne informacije obstoječih zmogljivosti, na podlagi katerih bo lahko izdelal načrt za načrtovanje sprememb. Ta faza zahteva od managementa največ strokovnega znanja in energije, dobro mora poznati problematiko podjetja in vedeti, kaj želi doseči s spremembo. Izdelati mora natančen načrt področij, ki se jih bo lotil najprej, kje so najbolj pereči problemi, kako bo razporedil delo med zaposlene, da bo dosegel največjo možno produktivnost, s katerimi metodami bo dosegel racionalizacijo postopkov dela, kaj bo prineslo uvajanje novih programov, posodabljanje informativnega procesa, moderniziranje računovodskega poslovanja in nova prodajna politika.

»Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev.« (Lipičnik 1996, 47)
Lipičnik je s temi besedami hotel poudariti pomen timskega dela. Priporočljivo je določiti time, ki bodo delali na različnih področjih – najboljše ljudi, ki se na njih spoznajo. Timsko delo mora biti usklajeno in med seboj povezano, da ne bi nastajala prevelika razhajanja, za kar so zadolženi vodje timov. Naloge morajo biti jasne in vsem razumljive, kar je pogoj za začetek izvajanja kakršnih koli sprememb. Čeprav gre samo

za notranjo reorganizacijo, se mora management zavedati zahtev svojih odjemalcev in vpliva konkurence na organizacijo. Management si mora medsebojno zaupati in se spoštovati. Če želimo spremeniti vedenje organizacije, se moramo lotiti mehkih in trdih spremenljivk (strukture, procesi odločanja in ljudje).

Dober management mora biti skromen, odlikovati ga mora tovariški odnos, biti mora komplementaren tim, ki spoštuje drugačna mnenja. Iz različnosti se učimo, kar je pomembno pri odločanju in sprejemanju dobrih odločitev. Managerji se morajo naučiti, kako govoriti in poslušati, še posebej je to pomembno na sestankih in pogovorih s podrejenimi, navzkrižja morajo izkoristiti, ne reševati, doseči morajo, da bodo funkcionalna in da bodo njim v prid.

Adizes (1996, 184) pravi, da »kadar je organizacija zaupana managerju v upravljanje, mora ustvariti in vzdrževati vzdušje, v katerem vsi dobivajo, simbiotično okolje, ki temelji na vzajemnem zaupanju. *Vzajemno spoštovanje* je potrebno, če želimo, da bodo navzkrižja tvorna in da se bomo lahko učili na medsebojnih razlikah in sprejemali boljše odločitve.«

Pri odločitvah se je treba vedno spraševati, zakaj se želi nekaj narediti, ne pa kako in kdo bo naredil, premočno osredotočanje na to zapelje management v birokratske vode in se ukvarja samo še z vprašanjem, kakšne so posameznikove odgovornosti in naloge, ne pa s tem, kaj želimo doseči.

Spremembe uvajamo, da bi povečali učinkovitost delovanja organizacije, zato se načrtovanja sprememb lotimo sistematično, računati moramo z odpori in nasprotovanji vseh vrst. Pojavijo se lahko različni interesi posameznikov, ki ovirajo cel proces z določenim namenom ali nehote iz nevednosti in nepoznavanja stvari. Pomembno pri tem je vzpostaviti pravilen odnos z vsemi udeleženci v smeri obveščanja in podajanja pravih informacij. Celoten proces mora biti dobro pripravljen in prilagojen politiki podjetja. Stvari se lotevamo po korakih postopoma, obe temeljni področji podjetja (poslovno in finančno) obravnavamo z enako pomembnostjo, naloge na enem in drugem se morajo prepletati, da česa ne spregledamo. Za uspešno izvedbo načrtovanih sprememb mora management verjeti v uspeh reorganizacije. Spreminjanje obremenjuje podjetja, ker terja porabo finančnih sredstev in vpliva na likvidnost. Najbolj prizadene zaposlene, ki jih obremeni z občutkom tveganja.

2.1.2 Strah pred spremembami

Kadar se v nekem podjetju začnejo kakršne koli spremembe, se hkrati pojavi tudi strah pred odpuščanjem. Reorganizacija ni vedno vzrok za odpuščanje, pomeni, da se stvari spreminjajo, želijo se narediti boljše, kot so bile. Spreminja se način dela in razmišljanja, na novo se razporejajo naloge med zaposlene, želi se vzpostaviti nadzor nad stroški, boljša preglednost izvajanja posameznih del in nalog.

Storitve v turizmu so drugačne kot na drugih področjih gospodarstva, ne morejo se avtomatizirati in tukaj igra človeški dejavnik pomembno vlogo. Spremembe lahko potekajo tudi v tej smeri, da bo treba dodatno zaposlovati. Ta korak je za management zelo zahteven, zaposlene je treba pripraviti na sodelovanje, treba si je pridobiti zaupanje, da ne gre za spremembe le zaradi sprememb samih, ampak za postopek, ki bo omogočal boljše pogoje dela vsem.

Glasser (1995, 36) trdi, da »managersko vodenje ustrezno definiramo kot *veščino, kako prepričati* delavce (brez grožnje ali prisile), da sprejmejo managerjev načrt ter delajo trdo in kakovostno«.

Zaposleni morajo biti pripravljene na to, da bodo prevzeli nase dodatne naloge in odgovornosti, da se bodo morali dodatno izobraževati ter da bodo določena dela in postopke morali izvajati drugače kot do sedaj. Dojeti morajo, da bo učenje ob delu glavni spremljevalec skozi cel delovni proces. Dober vodja mora znati pravilno ravnati v vseh nastalih situacijah. Ker se zaposleni nanj odzivajo čustveno, mora imeti zelo dober čut za človeško nprav, pravilno se mora odzivati, da si s tem ne ogrozi avtoritete, tudi sam se bo moral veliko učiti skozi proces reorganizacije, predvsem pa bo moral imeti veliko posluha za podrejene. Prisluhni bo moral vsem problemom, ki bodo nastali, in jih sproti reševati. Reševanja problemov se ne sme lotevati v skupini, najbolje je, da udeleženega povabi na individualni pogovor v pisarno in se tam pomeni o problemu. Ker vsi nismo enaki po naravi in obnašanju, je treba vsakega obravnavati drugače, vodja pa mora ugotoviti, kako bo razreševal posamezen primer. Pri tem manager ne sme dovoliti, da ostali zaposleni izvedo vsebino pogovora, ki je lahko osebne narave, s takim početjem lahko ogrozi zaupanje zaposlenih.

Covey (2000, 222) pravi, da »če bomo z ljudmi tudi prijazni in jih bomo občasno vprašali za mnenje, se bodo odzivali tudi z srcem in z umom, ne le s hrbtom, in bodo zato tudi bolje delali«.

Enako kot probleme mora manager obravnavati tudi uspehe in prizadevanja posameznikov, ki so lahko, nasprotno, javna pohvala ali simbolična nagrada, hkrati pa deluje stimulatивно na preostale zaposlene.

2.2 Proces zdravljenja krize

Management torej določi time, zadolžene za svoje področje, in vodje timov, ki bodo delo povezovali v celoto ter poročali o svojem delu. Timi začnejo delati po vnaprej začrtanih korakih, upoštevajoč tudi najmanjše podrobnosti, ki so lahko odločilne v procesu in lahko nanj vplivajo. Upoštevati morajo značilnosti in posebnosti podjetja, preden se odločijo za katero koli strategijo, na to pa vplivajo dejavniki znotraj in zunaj podjetja. Potrebovali bodo čim več informacij, ki bodo temelj za postavitve strategije.

Dubrovski (2003, 51) pravi, da morajo biti za uspešno zdravljenje praviloma izpolnjeni trije skupni pogoji:

- obstajati mora zdravo poslovno jedro,¹ ki je sposobno zagotavljati pozitiven denarni tok tudi z vidika razvoja oz. prihodnosti (pozitiven izid iz poslovanja),
- sposoben managerski tim, brez katerega so še tako dobri projekti obsojeni na propad,
- razpoložljivi dolgoročni finančni viri za zagotovitev razvojnega koraka.

Ko smo določili posamezna področja dela in time, zadolžene za izvajanje nalog, se čim prej lotimo dela po prej predvidenem programu. Da ne bi zašli v kaos, nam je v pomoč projektni management.

Brez dovolj dobro usposobljenih ljudi še tako dobri programi ne bodo uspešni, zato ni napačno, da podjetje, če takih kadrov nima, zaposli ali najame zunanje strokovnjake, ki bodo sodelovali z managementom.

2.2.1 Analiza obstoječega stanja

Z analizo najprej ocenimo trenutno stanje v podjetju. Začrtamo si način dela, ki ga bomo morali opraviti. Pri tem moramo biti pozorni na vse podrobnosti, ki bodo vplivale na delovni proces. Pri iskanju rešitev začrtanih nalog je najboljšo, da si zastavimo vprašanje, kaj želimo doseči, in ugotovimo, kaj so morebitne ovire pri izpeljavi. Ugotovimo, kako globoka je naša kriza, in se na podlagi tega odločimo, po kateri metodi bomo spremembe izvajali in koliko časa bomo potrebovali. Pri časovnih terminih se ne smemo omejevati ali si puščati preveč časa za izvrševanje nalog. Pripravimo se na pogovore z zaposlenimi, prek katerih jim bomo razložili, da bodo potrebna dodatna znanja in s tem povezano izobraževanje, seznanimo jih s spremembami na finančnem in poslovnem področju. Ves čas moramo imeti pregled nad celotnim procesom.

Z analizo smo ugotovili, da je v podjetju nastopila kriza, ki smo jo opredelili kot »učinek zaspanosti«, cel proces poteka po ustaljenem programu, manjka ustvarjalnost, motivacija, delovna morala je nizka, ne dosega se pričakovana produktivnost, realizacija ne dosega pričakovanj, stroški dela in materiala nenadzorovano naraščajo, sporazumevanje je neučinkovito in pretok informacij je oslavljen. Slabi rezultati poslovanja povzročajo nezadovoljstvo. Na podlagi vseh teh informacij si zastavimo cilje in strategije, ki nam bodo smernica za izhod iz kriznega položaja. Ustanovimo krizni management in se odločimo za stil vodenja, ki nam bo dovoljeval tudi vmesne spremembe.

¹ Po Dubrovskem (2003, 51) je za odkritje takšnega jedra potreben večkratni postopek »lupljenja čebule«, ločevanja slabih in zastarelih od dobrih in perspektivnih programov, dejavnosti ipd.

Analiza obstoječega stanja obsega naslednje korake (Kranjc Pavlica, 2007):

- posnetek delovnega procesa,
- posnetek pretoka informacij,
- posnetek odnosa med zaposlenimi,
- individualni razgovori z zaposlenimi,
- kakšno znanje imajo zaposleni o sporazumevanju in organizaciji,
- kakšna je osebnostna slika zaposlenih,
- predstavitev rezultatov,
- izdelava nove idealne mikro-organizacijske strukture,
- uskladitev nove organizacijske strukture s cilji reorganizacije,
- izdelava dokončnega terminskega načrta reorganizacije.

2.2.2 Postavljanje ciljev in izdelava strategij

Cilj je želeno stanje, ki ga želi organizacija doseči v nekem določenem obdobju. Ker vsi cilji niso enaki in so razvrščeni po neki hierarhični lestvici, imajo tudi različen časovni razpon, v katerem jih podjetje uresniči. Na vrhu je smoter, ki je temeljni cilj vsake organizacije, iz njega pa se potem členijo ostali cilji po pomembnosti.

Cilji organizacije zajemajo številne dejavnosti, zato so razvrščeni po pomembnosti. Cilje je treba tudi meriti, ker samo tako dobi management realno oceno o uspešnosti. Cilje merimo z objektivnimi (materialnimi) ali subjektivnimi (nematerialnimi) merili (Tavčar 2003, 22).

Objektivna merila so:

- *absolutno merjenje* – količina proizvodnje, vrednost prodaje, roki,
- *primerjalno merjenje* – rentabilnost, likvidnost, raven plač.

Subjektivna merila so:

- *absolutno ocenjevanje* – vzdušje, uglednost podjetja, etičnost odločitev,
- *primerjalno ocenjevanje* – odpovedi zaradi nezadovoljstva, vplivi na razpoloženje.

Merila uspešnosti so za management vodnik in pomoč pri usmerjanju procesov in vodenju k izidom. Dejavnost snovanja, načrtovanja, organiziranja, vodenja, usmerjanja in nadzorovanja povežemo v dejavnost KOMPI in se nanaša na temeljne funkcije sistema, ki so: informiranje, načrtovanje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje in kontroliranje.

Na osnovi zastavljene vizije si zastavimo cilje, ki bodo vključevali potrebe vseh udeleženi (lastnikov, managementa, zaposlenih, koristnikov uslug, dobaviteljev ...), zadovoljevati morajo njihove potrebe in želje. Odločimo se, da bomo korake zapisali in

jih tako tudi izvajali, kar nam bo osnova za začetek dela. Sledili si bodo tako, kot so bili opredeljeni po predhodni analizi.

- *nemotiviranost* – doseči višjo raven ustvarjalnosti z dodatnim izobraževanjem in učenjem ob delu,
- *nizka delovna morala* – delo moramo organizirati tako, da bo za zaposlene zanimivo in lažje, zaposlene moramo osvestiti, da delajo skupaj,
- *slaba produktivnost* – s preoblikovanjem del in nalog ter prerazporeditvijo želimo doseči večji delovni učinek in s tem povezano izvedbo,
- *nov informacijski sistem* – omogočil nam bo lažji in hitrejši pretok informacij, določeni podatki se bodo posredovali samodejno, en zaposleni bo lahko opravljal več nalog, preglednost nad poslovanjem bo večja in sprotna,
- *dodatno izobraževanje* – z dodatnimi znanji in učenjem ob delu ter dodatno stimulacijo bomo dosegli večji učinek dela in boljše rezultate.

S temeljnimi cilji podjetja moramo določiti tudi ključna področja politike podjetja, ki obenem tudi usmerjajo k ciljem.

Ključna področja, ki jih več strokovnjakov navaja v literaturi, so:

- rentabilnost,
- tržni položaj,
- produktivnost,
- vodstvo v proizvodni ali izdelku,
- razvoj osebja,
- odnos zaposlenih do podjetja,
- javna odgovornost,
- uravnavanje dolgoročnih in kratkoročnih ciljev.

Strategija je povezana z vizijo podjetja, omogoča nam doseganje zastavljenih ciljev, to je mogoče samo ob upoštevanju smotrov in politike podjetja. Strategija zajema dejavnost in urejenost podjetja ter materialna in nematerialna sredstva, s katerimi organizacija razpolaga in dosega smotre ter cilje. Preden se odločimo, kakšne strategije bomo uporabili, moramo dobro poznati naše lastne zmožnosti: sredstva, s katerimi razpolagamo, da bi ustvarili dodano vrednost, kakšna je urejenost struktur v podjetju, zavedati se moramo pomena dejavnosti, ki jo opravljamo v tekmi s tekmeci. Vse tri sestavine so pomembne v celotnem procesu, zato jih ne smemo zanemarjati in eni dajati več pomena kot drugi. Če ima podjetje na primer zadosti finančnih sredstev, še ne pomeni, da bo uspešno, če niso izpolnjeni drugi pogoji; potrebna je ustrezna struktura vodenja in dejavnost kot poslanstvo in usmeritev k ciljem.

Ko dobro poznamo politiko podjetja, se lažje opredelimo, kako bomo izdelali strategije in kako jih bomo razdelili. Pri načrtovanju strategij moramo razmišljati

dolgoročno, vedeti moramo, kaj želimo doseči, imeti moramo čim več informacij znotraj in zunaj organizacije, ugotoviti, kakšne so naše konkurenčne prednosti, pri tem ne smemo zanemariti svojih zmožnosti.

Bowman (1994, 13) je razdelil proces celostnega načrtovanja na pet korakov:

1. določitev ciljev,
2. analiza razkoraka,
3. strateška ocena,
4. oblikovanje strategije,
5. izvajanje strategije.

Kratkoročne krize odvrtaajo pozornost managementa od strateških odločitev, ti pa se začnejo posvečati tekočim operativnim zadevam, kar je vzrok, da veliko dobrih načrtov ne izpeljejo.

Management se lahko na podlagi modela politike podjetja² in določitve časovnih terminov za vsako fazo posebej loti izvajanja strategij. Model politike razdelimo na tri bistvene sestavine in jim določimo dolgoročne, srednjeročne in kratkoročne cilje, kot jih prikazuje (Tavčar 2003, 27):

- *Temeljna politika* – zajema trajne strategije podjetja, ki ne težijo k naglemu spreminjanju, je vizija, podkrepljena s smotri, da bi podjetje dosegalo zastavljene cilje. Časovni okvir je daljši: do deset let ali več.
- *Razvojna politika* – zajema srednjeročne usmeritve programov, naloge nosilcev programov, srednjeročno dodeljena sredstva. Programi precej hitreje zastarajo in izgubljajo zanimivost na trgu, zato jih je treba spreminjati ali dopolnjevati. Programi imajo svoj življenjski cikel, po katerem lahko ugotovimo, kdaj je napočil čas za spremembe ali dopolnitve. Temu procesu se morajo prilagoditi nosilci programov kakor tudi dodeljena sredstva v te namene. Časovni okvir je odvisen od življenjskega cikla programa, traja od tri do pet let.
- *Sprotna politika* – naravnana je na dobo enega leta in sledi spremembam na tržišču in v podjetju.

Če v podjetju ni natančno določeno, kako bo delo potekalo, kdaj se kakšna naloga začne in konča in kdo je za kaj odgovoren, podjetju vselej grozi kriza. Management ima možnost, da se odloči za tip vodenja, ki najbolje ustreza razmeram in tipu podjetja. V podjetjih z veliko zaposlenimi, kjer je funkcij in nalog za izvrševanje več, in da bi se izognili izgovorom o pomanjkanju časa za timsko delo ter organiziranemu kaosu,

² Model politike podjetja – obsega cilje in strategije za njihovo doseganje v časovnih razsežnostih.

priporočamo projektno vodenje.³ Paziti je treba, da vsak posameznik, vključen v projekt, prevzame popolno odgovornost za svoje naloge in dejanja.

Covey (2000, 263) je izrekel filozofsko misel, v skladu s katero, pravi, se tudi sam ravna: »Daj človeku ribo in nahranil ga boš za tisti dan; nauči ga ribariti in nahranil ga boš za vse življenje.«

Managerji so torej tisti, ki se morajo na prvem mestu naučiti, kako delovati in se obnašati v poslovnih tokovih. Kako prepoznavati situacije in jih obvladovati, kako ukrepati v določenih primerih. Učimo se za vse življenje, managerji zato, da lahko vodijo zaposlene, zaposleni pa, da lahko opravljajo naloge, edino znanje nam pomaga do uspeha. Na uspeh organizacije vpliva nešteto dejavnikov, eden poglobitnih je kakovost dela in izdelka ali storitve. Za doseganje zadovoljive stopnje kakovosti so na prvem mestu zaposleni, ki jih je treba prepričati brez grožnje in prisile, to večšino pa morajo obvladati managerji.

2.2.3 *Krizni management*

Dejavnosti, ki jih management izvaja v procesu zdravljenja krize, imenujemo krizni management. Njegova poglobitna naloga je zaustaviti negativna gibanja, ki so se pojavila v podjetju in povzročila krizo. Osredotočiti se je treba na ukrepe, ki bodo za določeno obdobje zelo zmanjševali vse vrste stroškov in izdatkov, treba bo varčevati na vseh področjih, kar pa je odvisno od nastale situacije, glede na to, kako globoka je kriza, ki je nastopila. Odločitve so zelo pomembne za nadaljnji razvoj podjetja in uspešnost poslovanja. Ker je časovni pritisk močan, priporočamo, da management uporabi vsaj dve ali tri alternative ter jih ustrezno opredeli, tako bo lahko ocenjeval možne učinke ali škodljive posledice pri napačnih odločitvah.

Če ni v podjetju dovolj strokovnega kadra, se lahko podjetje odloči za nove zaposlitve ali najame zunanje sodelavce – strokovnjake, ki bodo usmerjali ali vodili celoten proces. Prilagajanje novemu načinu vodenja in delovanja bo na začetku naletelo na odpore in negodovanja, ki jih bodo spremljali strah in nezadovoljstvo, predvsem zaposlenih. Manager mora na splošno zadovoljevati tri temeljne kriterije: strokovnost, vodstvene sposobnosti in etičnost, kar je še posebej pomembno pri vodenju v kriznih razmerah, poleg tega mora biti podjeten in ustvarjalen. Brez teh osebnostnih lastnosti in strokovnih znanj nima veliko možnosti za uspešno delo. Od njega se pričakuje, da bo delo opravil kakovostno, da bo prinašal pravilne odločitve, deloval v skladu z zastavljenimi cilji in smotri podjetja, da dela v dobrobit celotne organizacije ter da ne prevladajo osebni interesi.

Odločitve managerjev so lahko:

³ Projektno vodenje – načrt podjetja za vsako posamezno enoto in nalogo.

Podjetje v krizi

- *rutinske* – so enostavne za omejeno število vnaprej opredeljenih enostavnih okoliščin,
- *analitične* – uporabljajo se v bolj ali manj zapletenih modelih, ki upoštevajo tvegane okoliščine,
- *intuitivno* – odločitev nastane v procesu, ki ga slabo poznamo, nastane v podzavesti odločevalca, na podlagi minulih izkušenj in znanja, odvisna je tudi od osebnostnih značilnosti.

Intuitivnega odločanja je na najvišji ravni velikokrat največ, ker se je treba hitro in pravilno odločiti, tega so pa sposobni samo nadarjeni in uspešni managerji. Osnovne dejavnosti managerjev so načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje.

Vodenje podjetja v krizi

Poglavitna naloga vodenja podjetja v krizi je zaustavitev negativnih gibanj, vzpostavitev normalnega stanja in pogojev za delo ter temeljev za vnovični razvoj. Tako vodenje zahteva drugačen pristop kot v normalnih razmerah poslovanja. Zaradi časovnega pritiska, omejenih razpoložljivih sredstev in naravnosti na kratkoročno reševanje problemov mora management uporabljati prilagojene tehnike vodenja. Cilj je doseči novo uspešnejše in učinkovitejše stanje ob upoštevanju vseh značilnosti notranjega okolja.

Da bi bil management pri vodenju podjetja v krizi uspešen, mora imeti naslednje sposobnosti: *voljo do spreminjanja* (mora sprejemati odgovornosti, biti pripravljen na odrekanja, zadostna angažiranost je predpogoj), *pristojnosti za odločanje* (potrebna pooblastila, položaj v hierarhiji), *strokovno usposobljenost* (sposobnost timskega dela, sposobnost učenja in vodenja, sposobnost sprejemanja bremen ter moč za doseganje ciljev).

Vsi ti pogoji morajo biti izpolnjeni istočasno, če želimo doseči zastavljeni cilj. Pri svojem delu bo moral management uporabljati tako strateška kot operativna znanja, nobeno poslovno področje mu ne sme biti tuje.

Managerje morajo odlikovati naslednje značilnosti:

- *samozavest*: samo samozavesten vodja bo znal prepričati druge o uspehu svojega podjetja,
- *vzbujanje zaupanja*: vodja, ki ve, kako je treba reševati spore in konflikte, bo dajal občutek, da mu lahko zaupamo,
- *usmerjenost k ciljem*: doseganje cilja po poti, ki si jo je načrtoval vnaprej,;
- *vztrajnost*: vztrajanje pri stvari, za katero je prepričan, da je dobra in koristna za vse udeležence (toda ne za vsako ceno, če ve, da bo neuspešna),
- *inovativnost*: vodja mora biti inovativen, kar je pogoj za nadaljnji uspeh,

- *ustvarjalnost*: ne sme si dovoliti, da zaspi na lovorikah – uspeh ne pomeni, da je delo končano,
- *pozitiven pogled*: na vse stvari mora gledati s pozitivne plati, tudi če naredi napako, še ni vse končano (iz napak se največ naučimo),
- *visoke lastne potrebe*: visok življenjski standard, osebni ugled, materialne dobrine, družinski ugled ...,
- *dejavnost in predvidevanja*: vedno mora biti dejaven in motivirati druge, mora imeti sposobnost predvidevanja za izkoristek morebitnih priložnosti ali izogibanje nevarnostim.

Takoj na začetku izvajanja nalog mora management dajati vtis, da je izhod iz krize mogoč in s tem pridobiti čim večji krog zaposlenih na svojo stran. Pomembno je, da tim, ki bo odločilne naloge izvajal, verjame v rešitev krize. Občutek varnosti dodatno stimulira vse udeležene, da veslajo v isto smer. Strategija, ki že na samem začetku ni bila zastavljena premišljeno in preudarno, ima lahko negativne posledice na vse zaposlene, ti se odzovejo z občutkom razočaranja, obupa in vdanosti v usodo.

Čisto na začetku, po prevzemu vodenja ima krizni management možnost odpraviti odpore do sprememb z odstranitvijo neučinkovitega vodje ali opustitvijo tradicionalnega področja poslovanja, navajata Pümpin in Prange (1995, 186).

Management mora zelo dobro obvladati sporazumevanje. Pri obveščanju o poteku dela in dosežkih mora biti pošten, stvari mora predstaviti realno (ne sme pretiravati z obljubami ali situacijo predstaviti preveč črnogledo), če želi sodelovanje in podporo sodelavcev. Krizni management je začasna struktura vodenja podjetja v krizi in njegovo delovanje se mora končati takoj, ko se stanje v podjetju normalizira. Krizno vodenje lahko prevzame tudi skupina zunanjih strokovnjakov ali posameznik, ki je nepristranski in neodvisen od stanja in dogajanja znotraj organizacije. Tako vodenje je v redu, dokler ni vzrok za prenašanje odgovornosti izven podjetja, v tem primeru se je zunanji pomoči bolje odpovedati.

Krizni management je za podjetje začasna rešitev. Ko podjetje krizo odpravi, vzpostavi stanje za normalno delovanje in temelje za nadaljnji razvoj, mora postaviti novo vodstvo, ki bo usmerjeno v dolgoročni razvoj.

Strateško načrtovanje⁴

Tako kot pri bolezni je tudi pri krizah znano, da jih je lažje in bolje preprečiti kot zdraviti. Krizo povzročijo notranji ali zunanji dejavniki, ki se kažejo v neuspešnem in neučinkovitem poslovanju. Napake, ki se pojavljajo znotraj podjetja in povzročajo krizo, so bile lahko storjene že v fazi načrtovanja poslovne politike podjetja ali se

⁴ Strateško načrtovanje – opazovanje dogajanja v okolici, ki ga prenesemo v podjetje, ko postavimo temelje, pa ukrepamo naprej.

pojavijo pozneje pri izvajanju dejavnosti. Tako lahko *učinkovitost* opredelimo kot notranji kriterij za ocenjevanje poslovanja in *uspešnost* kot zunanji kriterij. Ker poslovanje podjetja temelji tako na enem kot na drugem, ju ne gre zanemarjati.

Če hočemo biti učinkoviti, moramo delati prave stvari, pogoj za uspešnost pa je, da jih delamo prav. Management si mora porazdeliti čas za vse potrebne dejavnosti, ki jih bo izvajal.

Tabela 2.1 Dejanska in potrebna porazdelitev časa managementa

| Vrsta dejavnosti | Dejansko porabljen čas | Čas, ki bi moral biti porabljen |
|------------------|------------------------|---------------------------------|
| Diagnoza | 2 % | 20 % |
| Planiranje | 10 % | 20 % |
| Izvajanje | 80 % | 40 % |
| Nadzor | 6 % | 10 % |
| Učenje | 2 % | 10 % |

Vir: Grundy v Dubrovski 2003, 82.

Kot je razvidno iz tabele 2.1, management večkrat posveča preveč časa ustaljenim operativnim zadevam, ki bi morale biti delegirane na nižji ravni, in tako izgublja prepotreben čas za strateške zadeve. Tako početje prevečkrat povzroča krizne razmere ali v krizo celo vodi; lahko rečemo, da sta se pojavila kaotično stanje ali entropija (urejenost sistema), in bolj ko ta narašča, bolj je stanje urejenosti kaotično.

Z raziskavami, narejenimi v Veliki Britaniji in ZDA, so ugotovili, da ko se podjetje približuje kriznim razmeram, začnejo managerji večji del časa posvečati vsakodnevnim operativnim opravilom ali trenutnim potrebam (zagotovitvi denarnih sredstev za izplačilo plač, iskanju sredstev za plačilo zapadlega obroka, razreševanju tekočih reklamacij ...). Tako početje ima značaj gašenja požarov in lahko rečemo, da je kriza nastopila.

Dubrovski (2003, 83) našteva razloge, zaradi katerih management posveča strateškemu delovanju premalo časa:

- premajhna usposobljenost in izkušnje tako na področju poslovodne funkcije kakor tudi metod in tehnik, ki se uporabljajo v strateškem načrtovanju in izvajanju,
- pomanjkanje vizionarstva,
- beg na področja, kjer napake niso usodne ali so manj verjetne,
- beg na področja, kjer je več rutinskih opravil (manj ustvarjalnega in inovativnega dela),

- dajanje prednosti vsakodnevnim opravilom, strategija pa se bo iz teh razvila sama po sebi,
- krizne razmere se pojmujejo kot objektivni dejavnik (ki so nastale na osnovi subjektivnih vzrokov),
- slaba usposobljenost nižjega in srednjega managementa (prevzem njihovih nalog).

Ugotovimo lahko, da je zanemarjanje in podcenjevanje vloge strateškega načrtovanja tvegano, podjetje pripelje do resne ogroženosti, kar je usodno za njegov razvoj in obstoj. Slabo strateško načrtovanje in izvajanje sta notranja povzročitelja krize, ki jo lahko preprečita samo učinkovito strateško načrtovanje in strateški management. V strategiji morajo biti predvidena vsa tveganja, vključno z rezervnimi načrti. Če gre za drastične spremembe, se reorganizacija ne sme zgoditi »čez noč«, pripravljamo jo na daljši rok.

Težave pri reorganizaciji se bodo največkrat pojavljale pri človeških virih. Spreminjanje načina dela pomeni posredno spreminjanje človeških navad, ki jih nosimo že iz otroštva. Iz prakse je znano, da je najtežje spreminjati samega sebe, in ker navade jemljemo kot del svojega telesa, bomo naredili vse, da se nič ne spremeni. Ko se v podjetju sproži informacija, da se bodo dogajale spremembe, se pojavita pri zaposlenih dva ključna momenta:

- zavedni del – strah pred izgubo službe,
- nezavedni del – spreminjanje ustaljenih navad.

Najtežji in najbolj naporen del je spreminjanje navad, ta pa temelji na psihološkem pristopu. Prvi korak reorganizacije sloni na vzpostavitvi odnosa in zaupanja.

2.3 Vedenje udeležencev

Reorganizacija bo neuspešna, če ne bo podprta s strani udeležencev. Pri vsakem spreminjanju se pojavijo odpori, ki so v takih okoliščinah normalen pojav. Management mora ugotoviti izvor odporov in vzroke, tako jih bo lažje obvladoval, ne sme pa jih dojemati čustveno ali jih zavračati. Udeleženci se na spremembe odzivajo čustveno, še posebej se to odraža pri zaposlenih, ki spremembo dojemajo kot ogroženost, bodisi se bojijo izgube delovnega mesta ali pa službe. Odpori lahko nastanejo pri posameznikih ali skupinah, management pa jih mora opaziti in se odločiti, kako bo problem razreševal. Izkušnje kažejo, da prav med uporniki obstaja največ ustvarjalnih in zavzetih ljudi. Moč je v zaposlenih; če nočejo sodelovati, nam lahko povzročijo veliko škodo. Za uspešno delo in rezultate jih je treba motivirati, ker avtoritativnost ni vedno najboljša metoda doseganja želenega stanja, bolje je uporabiti vplivnost.

V poslovnem svetu je zakoreninjena praksa, da je vodja tisti, ki delavcu da nalogo, mu pove, kako jo mora opraviti in kdaj. Ker so za podrejene odgovorni vodje, imajo moč, da jih za dobro opravljeno delo nagradijo ali kaznujejo, če dela ne opravijo tako, kot so jim naročili. Pomanjkljiva zavednost managementa, da za produktivnost in kakovost dela zaposleni potrebujejo motivacijo, možnost prostega odločanja v določenih situacijah, spodbujanja lastne ustvarjalnosti, potrebnih znanj, lahko pripelje do slabih rezultatov in nedoseganja zadanih ciljev, s čimer je neposredno ogroženo celotno poslovanje podjetja.

»Managersko vodenje je temeljna reforma, ki jo potrebujemo.« (Glasser 1995, 23) Glasserjeva temeljna misel je, da se managerji nehajo vesti kot šefi, če želijo postati konkurenčni na trgu in doseči, da delavci vlagajo več duševnega in fizičnega prizadevanja v kakovost dela. Da bi lahko managerji vodili zaposlene k ciljem, se morajo sami naučiti osnovnih korakov managerskega vodenja. Zavedati se morajo, da se s plačilom ne motivira, izhajati morajo iz tega, da je vodenje ljudi k izidom večšina, ki jo morajo obvladati. Spremeniti morajo način razmišljanja in opustiti dosedanje metode vodenja, da bi lahko začeli na novo.

»Prepričati ljudi, naj sprejmejo zamisel, da bo njihovo življenje oziroma delo predmet korenitih sprememb, ni vojna, ki jo dobimo z eno samo bitko. Je izobraževalno in komunikacijsko gibanje, ki poteka od začetka do konca preurejanja. Je proces, ki se začne s spoznanjem, da je preurejanje potrebno, in se ne neha, dokler novi procesi niso dodobra ustaljeni.« (Hammer in Champy 1995, 13)

Reorganizacija delovnega procesa ne prinese samo drugačnega načina dela, ampak tudi drugačen način razmišljanja posameznika, spreminjajo se navade. Spremembe v delovnem procesu bodo učinkovite, če se bomo spremenili sami, zato lahko rečemo, da je uspeh reorganizacije delovnega procesa odvisen od volje posameznika. Ker je ljudi najtežje spreminjati, je treba upoštevati psihološke pristope. Znano je že staro pravilo, da si je treba najprej pridobiti zaupanje in imeti posluš za potrebe zaposlenih.

Stephen R. Covey (2000, 181–186) pravi, *da je treba ljudi vključiti v težavo, ker ko izziv sprejmejo, se začnejo spreminjati sami.*

Kotler v knjigi *Marketing management – trženjsko upravljanje* omenja, da je bila že v 60. letih moderna teorija Y, »ki je pozivala podjetja, naj ne ravnajo s svojimi zaposlenimi kot s stroji, ampak kot s posamezniki, ki jim lahko ob pravilnem vodenju spodbudimo smisel za inovacijo« (Kotler 1998, 6).

2.3.1 Odpor in strahovi

Ko omenjamo reorganizacijo, jo zaposleni samodejno povežejo z racionalizacijo in takrat se pojavi strah pred odpuščanjem. Kadar nastopi strah, se pojavi odpor do vsega, kar lahko ogrozi položaj posameznika. Začne se upirati vsaki spremembi, ki bi ogrozila

njegov obstoj. Odpore lahko prepoznamo, moramo pa razumeti vzroke zanje, da jih lažje odpravimo. Odpori pri zaposlenih se kažejo različno: spremembo zanikajo, se ji upirajo, jo ignorirajo, predvidevajo in jo sprejmejo. Vsak tak nastop ima svoj vzrok, ki ga mora management prepoznati in pravilno reagirati, kadar gre za odpore med zaposlenimi. Zgodi se lahko, da se odpori pojavijo tudi pri managementu, ko ta ne more sprejeti dejstva, da izkušnje in uspehi iz preteklosti niso dovolj, da so potrebni pogled v prihodnost (vizionarstvo), inovativnost, ustvarjalnost in timsko delo.

Pri zaposlenih se strahovi pojavijo predvsem takrat, ko začutijo, da bodo njihove koristi morebiti ogrožene, ko morajo spremeniti navade, ko je ogrožena njihova varnost, pojavi se strah pred neznanim, ki prinese tveganje ogroženosti zaradi spremembe in se raje uprejo, spremembe sprejemajo samo, dokler prinašajo korist in so v skladu z njihovimi navadami.

V kriznem obdobju se management odziva bolj grobo v odnosu do podrejenih, ne uporablja (ali ne zna uporabiti) pravih pristopov. Z zaposlenimi se ne zna pogovoriti in prisluhniti njihovim problemom. To v odnosu nadrejeni – podrejeni slabo vpliva na potek reorganizacije in povzroča stres. Zaposleni se v strahu pred izgubo delovnega mesta začnejo osredotočati na svoj problem, namesto na dela in naloge, ki jih morajo opraviti. Obstaja nevarnost izgube dobrih delavcev, če jih spregledamo.

2.3.2 Stres na delovnem mestu

V današnjem času se vedno pogosteje srečujemo s stresnimi situacijami na delu. Hiter tempo življenja, vedno večja pričakovanja, zahteve delodajalcev in lastnikov pripeljejo zaposlene do prevelikih psihičnih pritiskov, ki so vzrok za vedno pogostejšo odsotnost z dela in slabo počutje zaposlenih. Dolgoročno takšna situacija vpliva na delovno sposobnost posameznika in povzroča upadanje produktivnosti.

Nekaj razlogov, ki povzročajo stres na delovnem mestu: *časovni pritiski z neodložljivimi termini, hiter tempo dela, slaba organizacija, fizične obremenitve in prostorska omejenost, monotonija (delo za tekočim trakom), nočno delo, pritiski, ki zahtevajo upoštevanje standardov (brezhibno, natančno in po navodilih opravljeno delo)*. Ta pojav, ki prizadene večino zaposlenih po celem svetu, se priljubljeno imenuje mobing, pomeni pa psihično nasilje na delovnem mestu. Med dejavnike psihičnega nasilja sodijo: *organizacijski ukrepi (vplivajo na posameznikove delovne naloge in pristojnosti), poniževanje, socialna izolacija, napadi na zasebnost, verbalno nasilje, nenehno spreminjanje nalog s ciljem kaznovanja posameznika*.

Po raziskavah strokovnjakov je glavni vzrok za stres agresivno vedenje, pojavlja pa se največkrat v organizacijskih kulturah, ki tako avtoritativno vedenje dopuščajo in celo nagrajujejo. Po navadi se začne kot vrsta posameznih nedolžnih dejanj, ki se nabirajo in se jih posameznik zave šele, ko nastopijo posledice, v prizadetem puščajo sledove, ki lahko povzročijo psihične poškodbe. Posledice so raznolike in odvisne od osebnosti

posameznika in načina, kako se s problemom sooča. Lahko se kažejo kot glavoboli, nespečnost, razdraženost, želodčne težave, živčni zlomi, motnje storilnosti, napadi strahu, bolečine v križu, depresije in še bi lahko naštevali. Dalj časa ko se izvaja psihični pritisk na posameznika, bolj se podira njegova samozavest. Reševanje konfliktnih situacij in problemov v organizaciji lahko ublaži negativne posledice psihičnega nasilja, ne da se ga pa čisto preprečiti. Psihično nasilje se da prepoznati po znakih, ki jih navaja H. Leymann (Čili za delo 2007):

- Nadrejeni si prisvajajo rezultate vašega dela in z njimi nastopajo navzven.
- Pred vami skrivajo informacije, podatke in rezultate, pomembne za vaše delo.
- Zahtevajo avtorske pravice v strokovnih delih.
- Puščajo vas brez dela, vam dajo nesmiselne naloge in naloge, ki so pod ravniyo vašega znanja.
- Nепrestano razporejanje k novim nalogam.
- Vaši uspehi jih ogrožajo, zato vas onemogočajo s prikritimi sredstvi.
- Ne dajo vam priložnosti za razlago svojih pogledov.
- Nепrestano vas prekinjajo in vam skačejo v besedo.
- Hodijo na sestanke, pomembne za vaše delo, vas pa pošiljajo na nepomembne.
- Nепrestano kritizirajo vaše delo.
- Odtegujejo vam pomoč pri uvajanju v delo.
- Vaše delo presojujejo napačno in žaljivo.
- Nепrestano dvomijo o vaših odločitvah.
- Dodeljujejo vam zdravju škodljiva dela.
- Silijo vas k delu, ki znižuje vašo samozavest.
- O vas širijo govorice in polresnice.
- Za hrbtom vas opravljajo in namigujejo.
- Govorijo, da z vami psihično ni vse v redu.
- Gledajo vas zviška.
- Kolegom preprečujejo in omejujejo stike z vami.
- Vas ignorirajo in vam dajo vedeti, da ne želijo stikov z vami.
- Smešijo vas pred drugimi in k temu navajajo tudi vaše podrejene.
- Nadirajo vas pred podrejenimi in strankami.
- Oponašajo vaše kretnje in mimiko.
- Zmerjajo vas in vam dajejo zbadljiva imena.
- Spolno vas nadlegujejo.

Leymann meni, da je »pojavljanje enega ali več znakov najmanj enkrat na teden in najmanj pol leta« znak, da gre za mobing.

Po večini so žrtve mobinga nižje izobraženi zaposleni, ki se v določenih situacijah ne znajo pravilno odzvati. Pri njih so posledice lahko tako hude, da potrebujejo pomoč strokovnjakov. Samozavesten nastop je najboljše orožje v obrambi proti mobingu, samozavest pa dviguje strokovnost, ki je povezana z nenehnim izobraževanjem in učenjem ob delu.

2.3.3 Razumevanje uvajanja sprememb

Podjetje se mora spreminjati, da se lahko razvija in deluje na svojem področju. Spreminjanje pomeni opuščanje obstoječih ravnovesij in vzpostavitev novih. Pri vsakem spreminjanju obstaja nevarnost, da novo stanje ne bo ugodno za podjetje. Spodbud za spremembe je lahko veliko, spreminja se lahko samo del ali celotno podjetje. Ko se spreminja zunanje in notranje okolje, je lahko več pobudnikov sprememb, npr. pritiski lastnikov, konkurentov, trga, zakonodaje ..., ko pa gre za spremembe notranjega okolja, se obseg zmanjša na notranje povzročitelje.

Spremembe lahko razdelimo na *postopne* (evolucijske, nadgradnja sistema), dogajajo se v majhnih korakih in so bolj zaželeni, in na *revolucijske* (zamenjava z novim), so tvegane, radikalne, široko usmerjene in so občasnega značaja, izvajajo se v velikih korakih, ko so bile postopno spregledane ali zamujene. Spremembe so temelj za razvoj podjetja, morajo pa biti pod nadzorom in obvladljive. Razvoj je neločljivo povezan s procesi spreminjanja, stalno spreminjajoče se okolje, v katerem podjetje deluje, je vedno tvegano, če se želimo spremeniti, pa moramo tvegati.

Pümpin in Prange (1995, 189) omenjata normativno vodenje⁵ kot »*življenjsko sposobnost podjetja*« za trajno zagotavljanje njegovega obstoja ter »*razvojno sposobnost podjetja*« kot njegovo usposobljenost za temeljno in načrtno spreminjanje samega sebe.

Organizacijski razvoj zajema vrsto metod in tehnik, ki jih managerji uporabljajo pri spreminjanju organizacije in programov ter skušajo podjetje čim bolj prilagoditi zelenemu bodočemu stanju. Izvedba sprememb v podjetju bo torej uspešna, če bodo izvedene podrobne projektne priprave, če bo projekt ukrojen glede na posebno situacijo podjetja in če bodo sistematično odstranjeni odpori do sprememb. Večina strokovnjakov, ki proučuje tehnike vodenja v različnih organizacijah, se strinja, da je treba za kakovost nujno spremeniti način vodenja. Ta je temelj novodobnega razmišljanja managementa in upravljanja podjetja. Največ energije je treba usmerjati v zaposlene, ki so vitalni del vsake organizacije.

⁵ Normativno vodenje – obsega dolgoročne splošne cilje podjetja – načela, norme in pravila. Politika, ureditev in kultura podjetja so tri področja normativnega vodenja, ki vsako s svojega izhodišča utira odločitve in vedenje zaposlenih iz preteklosti v zeleno prihodnost. Je dolgoročna razvojna pot.

Uspeh projekta je tudi odvisen od članov tima, ki morajo imeti ustrezno strokovno znanje za ugotavljanje potreb v organizaciji. Prihajati morajo iz različnih področij organizacije, tako probleme lažje analizirajo z novih vidikov mimo ustaljene delitve dela. V projektnem timu mora biti zastopan tudi višji management, kar je v skladu z zahtevami podjetja.

»Ko imamo izdelan sistem našega problema, so vanj vključene vse ideje o nezaželenem delovanju nekega sistema. Ko imamo izdelan sistem ciljev, pa imamo natančno predstavo o stanju, ki si ga vsi želimo. S tem so izpolnjeni pogoji za iskanje rešitev. Rešitve v tem primeru pomenijo tiste dejavnosti, ki so potrebne, da bi nezaželeno stanje spremenili v zaželeno.« (Lipičnik 1996, 98)

V tem poglavju smo se spoznali s krizo in njenimi lastnostmi. Ugotovili smo, kako nastane in kateri so vzroki za njen nastanek. Analizirali smo krizno stanje in začeli priprave na spremembe. Kot glavno vodilo smo si postavili cilje in strategijo podjetja. Spoznali smo, kaj je krizni management in kakšne so njegove naloge. Spoznali smo tudi, kako se vedejo udeleženci v kriznem stanju v podjetju, kateri so njihovi strahovi in kakšni odpori nastopijo, ko se podjetje odloči za reorganizacijo. Obravnavali smo stres na delovnem mestu, kakšne so njegove posledice, na koncu pa, kako razumemo uvajanje sprememb in kaj to organizaciji prinese. Obravnavali smo teorijo managerskega vodenja, ki je v novodobnem gospodarstvu ena od najbolj sprejemljivih oblik vodenja, ki zahteva veliko znanja in managerskih veščin.

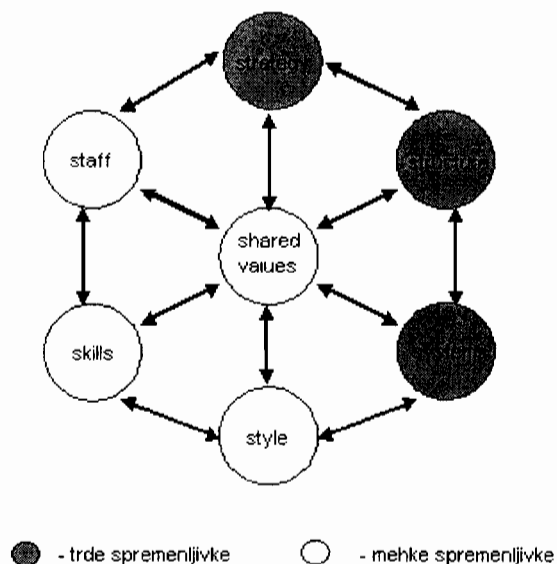
3 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA Z VIDIKA ORGANIZIRANOSTI

V tem poglavju bomo spoznali podjetje kot organizacijo, njene bistvene sestavine, organizacijske strukture, brez katerih kot taka ne bi bila zmožna normalno delovati. Bolj ko so strukture prilagodljive, lažje se bo podjetje prilagajalo spremembam in se hitreje odzivalo na potrebe in zahteve trga. Podjetja izdelajo organizacijsko strukturo glede na svoje posebnosti in način dela.

V začetku 80. let prejšnjega stoletja so razvili model 7-S za analizo in spreminjanje organiziranosti sodobnih organizacij; oblikovali so ga na podlagi preučevanja uspešnih in učinkovitih japonskih podjetij. Model vsebuje trde in mehke spremenljivke. Trde spremenljivke (strategije, strukture, sistemi) se imenujejo zato, ker so umetne človekove stvaritve, ki niso prilagojene človeški naravi, mehke spremenljivke (skupne vrednote, sodelavci, sposobnosti, slog) so usmerjene k tistim organizacijskim spremenljivkam, ki so bližje človeški naravi. Vse sestavine modela 7-S so hkrati skupne vrednote organizacije, ki se med seboj prepletajo in druga brez druge niso učinkovite.

Covey (2000, 151–155) omenja vodenje po načelih in poudarja, da morajo biti skupne vrednote organizacije na prvem mestu, sledijo strategija, struktura, sistemi, veščine in slog.

Slika 3.1 Model organiziranosti 7-S



Vir: Bavec 2001, 4.

Učinkovita in uspešna podjetja dajejo večji pomen mehkim spremenljivkam, ki so tudi »gonilna sila« vsake organizacije. Brez te gonilne sile bi si težko zamislili obstoj ali delovanje kakršnega koli podjetja. Kot prikazuje slika 3.1, so vse spremenljivke med seboj odvisne in vplivajo druga na drugo.

3.1 Strukture v podjetju

Že v zgodovini so se ljudje organizirali na vseh področjih. Te združbe so bile takrat drugačne kot danes, temu primerna je bila tudi organizacija. Prehod je potekal iz predindustrijske družbe v industrijsko in nato v postindustrijsko družbo. Povsod so glavno vlogo poleg strojev imeli ljudje, ki so bili vedno sestavni del struktur v organizaciji. Strukture organiziranosti shematsko prikazujejo naloge, nosilce nalog in njihova razmerja. Opazujemo jih lahko z dveh vidikov: z vidika dela in celote centralizacije ter decentralizacije in z vidika vodenja. Dejavniki, ki vplivajo na zgradbo struktur, izhajajo iz zunanjega in notranjega okolja, zato jih delimo na notranje in zunanje vplivne dejavnike.

Tabela 3.1 Značilnosti stopenj v razvoju podjetja

| Malopodjetniška stopnja | Nastajanje kolektiva | Formaliziranje, obvladovanje | Izpopolnjevanje zgradbe |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Prva razporeditev sredstev, – zamisli je na pretek, – podjetnost cvete, – treba je le malo načrtovanja in usklajevanja, – podjetje si ustvari svoj kotiček na tržišču, – moč je v rokah pobudnika. | <ul style="list-style-type: none"> – Struktura in komuniciranje sta neformalna, – prevladuje občutek pripadnosti skupini, – sodelavci ne vprašajo za delovni čas, – sodelavci imajo skupno vizijo, – inovativnost kar traja, – sodelavci so zelo podvrženi podjetju. | <ul style="list-style-type: none"> – Pravila se postopoma formalizirajo, – zgradba je stabilna, – poudarek je na stabilnosti in vzdrževanju stanja, – podjetje postaja bolj konservativno, – postopki dobivajo pisno obliko. | <ul style="list-style-type: none"> – Struktura postaja podrobno izdelana, – poteka decentraliziranje delovanja podjetja, – poslovno področje podjetja se širi, – na vrsti so prva prilagajanja, – podjetje se začne obnavljati navznoter. |

Vir: Tavčar 2003, 253.

Ker so se strukture organiziranosti razvijale skozi čas v različnih obdobjih in za določene organizacijske procese, niso nikoli dosegle uporabne popolnosti za vsako organizacijo. Posamezna organizacija prilagaja strukture svojim potrebam glede na program in delovne zahteve, zato se tudi strukture spreminjajo, prilagajajo potrebam in zahtevam dela v različnih panogah. Sodobne organizacije uporabljajo sočasno več struktur organiziranosti na določenih področjih dela in poslovanja, ker s tem ne ovirajo razvoja in napredka v organizaciji. Večja prilagodljivost trenutnim razmeram je prava

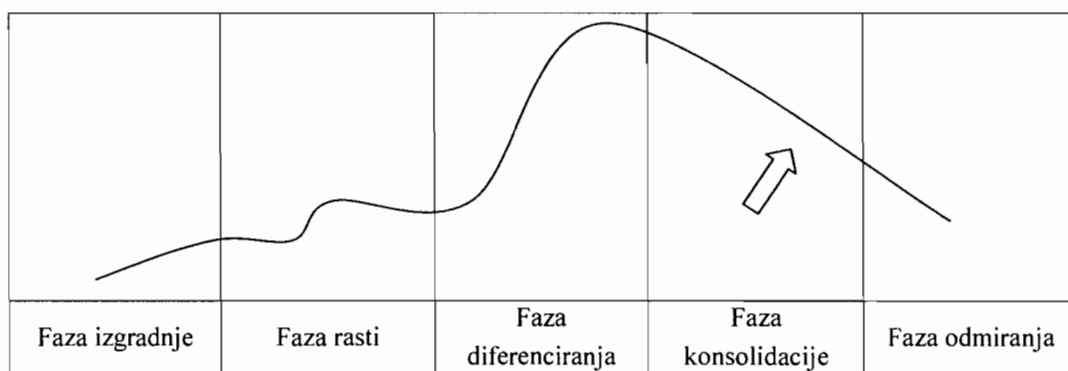
pot do zadanega cilja. Za uspešen razvoj in rast podjetja so pomembne strukture in njihova sestava, kar pa je spet odvisno od vrste in velikosti podjetja.

Podjetje je živ organizem, ki se spreminja pod vplivom notranjih in zunanjih dejavnikov. Da bi učinkovito in uspešno dosegalo cilje, mora podjetje upoštevati štiri ključne dejavnike:

- *informacijski sistem* – kot zelo pomemben člen v organizacijski verigi in pri celotnem poslovanju,
- *tehnologijo* – vedno večje zahteve trga in nagle spremembe zahtevajo posodabljanje tehnologije,
- *okolje* – najbolj vpliva na delovanje organizacije in je celo pobudnik določenih sprememb; delimo ga na stabilno (mehanistični model organiziranosti) in nestabilno (organski model organiziranosti) okolje,
- *faza življenjskega cikla* – pozorno sledenje fazam v življenjskem ciklu organiziranosti pomaga pri pravočasni odločitvi, kdaj je treba izvesti spremembe, da podjetje ne propade.

Rast in razvoj zgradbe podjetja sta povezana procesa, ki vplivata na vsebinsko in strukturno spreminjanje podjetja. Tako kot govorimo pri izdelkih ali storitvah o življenjskem ciklu, lahko tudi za strukture rečemo, da imajo svoj življenjski cikel. Življenjski cikel vsake organizacije se začne s fazo nastanka in konča s fazo odmiranja. Sodobne organizacije se nenehno spreminjajo, zato pogosto odstopajo od klasičnega modela organizacijskega življenjskega cikla, ker se lažje prilagajajo naglim spremembam. To počnejo zato, da preprečijo, da bi podjetje zašlo v fazo odmiranja, že pred to stopnjo začnejo organizacije uvajati spremembe, da bi vnovič oživile proces dela.

Slika 3.2 Prikaz klasičnega organizacijskega življenjskega cikla



Vir: Ivanko 1999, 98.

V fazi konsolidacije se mora podjetje odločiti za spremembe. Podjetje, ki želi biti dobro urejeno, mora upoštevati več dejavnikov: mora se hitro odzivati, uporabiti minimalne vire, se prilagajati zunanjim in notranjim dejavnikom.

Na strukturno organiziranost odnosov v podjetju vplivajo njegove posebnosti. *Stabilnost in prilagodljivost* sta temeljna cilja pri strukturiranju organizacije v sodobnih podjetjih, z njima dosežemo organizacijsko ravnotežje. Vsaka organizacija prosto oblikuje svoje strukture organiziranosti, ki morajo biti v skladu z zakonskimi zahtevami. Organizacijsko strukturo sestavljajo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja.

Najpomembnejši dejavniki iz notranjega okolja, ki vplivajo na izbiro in uspešno rabo strukture organiziranosti, so (Ivanko 1999, 20):

- *strategija poslovanja* – sistemski pristop k razmišljanju v povezavi s filozofijo in politiko podjetja,
- *vrsta uporabljene tehnologije* – bolj ko je podjetje tehnološko razvito, več nalog zahteva, s tem pa tudi drugačno strukturo organiziranosti, ima močnejši vpliv na strukturo organiziranosti kot vsi drugi notranji dejavniki,
- *kadrovska struktura* – kadri vplivajo na organizacijsko strukturo podjetja s svojimi znanji in veščinami, so sestavni del vsake organizacije, brez katerega ne bi mogla obstajati in delovati,
- *vrsta izdelkov* – opredeljuje način organiziranja proizvodnje, določa tip proizvodnje za organizacijo (posamično, množično ali serijsko), opredeljuje tudi druge prvine strukture organiziranosti – priprava proizvodnje, način prodaje, nadzor kakovosti idr.,
- *stopnja diverzifikacije* – povečanje raznolikosti proizvodnje,
- *velikost* – velike organizacije imajo več funkcij, razdeljenih v samostojne organizacijske enote, pristojnosti in odgovornosti med izvrševalci nalog so razdeljene drugače, problemi se rešujejo na več ravneh, so kadrovsko intenzivnejše z visoko izobraženimi kadri,
- *lokacija* – organizacije z dislociranimi organizacijskimi enotami moramo obravnavati drugače. Razlikuje se tudi organizacijska struktura med organizacijami, ki delujejo v urbanih središčih in industrijskih centrih, od tistih zunaj mestnih središč. Organizacije v mestih in industrijskih centrih lažje zaposlijo ustrezno izobražen kader, imajo višjo stopnjo delitve dela in bolj specializirane organizacijske enote.
- *Vodstvo* – težiti mora k temu, da doseže konsistentnost med zahtevami in potrebami zaposlenih ter politiko podjetja. Vodstvo organizacije ima določeno svobodo pri oblikovanju struktur do neke mere, omejujejo ga globalne družbene vrednote, razvoj tehnologije, vplivni zunanji in notranji dejavniki;

- *tradicija idr.* – preveliko upoštevanje tradicije je lahko ovira pri napredku in nadaljnjem razvoju organizacije, zavira ustvarjalnost.

Vsi ti dejavniki so bistveni elementi, ki jih mora management upoštevati pri oblikovanju struktur organiziranosti. *Stabilnost* in *prilagodljivost* sta temeljna cilja pri zgradbi struktur. Z organizacijskimi strukturami oblikujemo ponavljajoče se naloge, določimo delitev dela, njegove izvrševalce, potek medsebojnega sporazumevanja, hierarhijo odločanja in obliko sporazumevanja. Vse te dejavnosti nas vodijo k uresničitvi zastavljenih ciljev. Pri tem moramo upoštevati še *centralizacijo* in *decentralizacijo* kot temeljni načeli strukturiranja. Pri poslovanju je zelo pomembno, da uporabljamo obe načeli, centralizacijo in decentralizacijo, odvisno od narave in zahtev dela, saj bomo s tem dosegli organizacijsko ravnotežje.

3.2 Metode in postopki za spreminjanje organiziranosti

Organizacija je umetna človeška stvaritev, zato je podvržena entropiji, ki je mera za izgube, nastane ob neskladju struktur in delovnih procesov ter s tem povzroči zmanjšanje pričakovanih izidov. Entropija je prisotna v vsaki organizaciji, njeno naraščanje je možno preprečiti s spremljanjem dogajanja v procesu ter sprotim usklajevanjem in odpravljanjem vzrokov. Najpogostejši povzročitelj entropije v poslovnem procesu so neustrezne strukture prvin poslovnih zmogljivosti, ko npr. razpolagamo z visoko produktivnimi stroji in sodobno tehnologijo, nimamo pa za to ustrezno usposobljenih sodelavcev, premajhno tržišče za racionalno izrabo razpoložljivih zmogljivosti ali ne moremo nabaviti ustrezne količine kakovostnih surovin in reprodukcijskih materialov. Povzročitelji entropije so še drugi dejavniki, kot so: nadzor nad vzdrževanjem in delovanjem prvin poslovnega sistema, zaposleni, ki s svojimi znanji in spretnostmi prispevajo k izidom. Da bi zmanjšali entropijo in izboljšali izide poslovne zmogljivosti, imamo na razpolago operativne metode in tehnike, ki nam pri tem pomagajo.

Posamezne metode se med seboj razlikujejo po vsebini, učinkovitosti, praktični rabi, kompleksnosti in po postopku pristopa k analizi organiziranosti. Vse imajo svoje prednosti in pomanjkljivosti, z medsebojnim primerjanjem pa izberemo tisto, ki nam bo omogočila doseganje najboljših izidov glede na zastavljene cilje.

Pri odločanju se predvsem upoštevajo različni interesi udeležencev s poslovnega in ekonomskega vidika, zanemarjajo pa se dejavniki, ki vplivajo na kakovost odločanja in so pomembni za odločanje samo. Naštejemo lahko nekaj najpomembnejših; matematika, ekonomika, statistika pravo, psihologija.

Poznamo količinske in kakovostne metode za poslovno odločanje in ocenjevanje. Modelov in metod je neskončno veliko, odločevalec pa mora izbrati tisto, ki bo najbolj

ustrezala pri procesu odločanja. Pri tem je treba upoštevati razpoložljiva sredstva in kakovost informacij.

Modele odločanja uporabljamo v gotovosti ali varnem okolju ter v negotovosti, glede na to jih tudi delimo: na modele za odločanje v gotovosti, to je, ko podjetje deluje v varnem in stabilnem okolju ter mu ne pretijo nevarnost naglih sprememb, tekmovanje s konkurenco in nenehno prilagajanje, in pa na modele odločanja s tveganjem, ki statistično obravnavajo izide iz preteklosti, ki so lahko subjektivna ocena mogočih izidov v prihodnosti, uporabljajo se predvsem statistične metode: *linearna regresija, korelacijska analiza ipd., odločitvena drevesa in matrike verjetnosti in izidov.*

Vse te modele in metode lahko danes managerji uporabljajo pri svojem delu, ker so računalniško podprti z različnimi programi, in tako izboljšajo kakovost odločanja.

Odločitve lahko med seboj primerjamo, najbolj uporabljana metoda je analiza SPIN. Prikaže nam primerjavo med notranjimi prednostmi in slabostmi ter zunanjimi izzivi in nevarnostmi. Za primerjavo uspešnosti proizvodov in programov, programskih enot in podjetij je v široki uporabi portfolio matrika. Izdelamo jo lahko tudi za notranje preoblikovanje in si tako pomagamo poiskati ključne točke, spoznamo prednosti, ki jih imamo pred konkurenco, slabosti, ki jih bo treba odpraviti, izkoristiti izzive, ki so pred nami, in se izogniti pastem, ki nam lahko ogrozijo zastavljene cilje.

Tabela 3.2 Analiza SPIN zmožnosti organizacije Hoteli Bernardin, d. d.

| Prednosti | Slabosti |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – možnost izkoristka potenciala – nastanitvenih in zaposlitvenih zmogljivosti – strateški položaj – lega, raznolikost ponudbe, možnost dodatnih storitev – znanje – dolgoletne izkušnje v panogi – finančni položaj | <ul style="list-style-type: none"> – slaba motivacija – nezainteresiranost za naloge – potreba po mlajšem kadru – pomanjkanje kolektivnega duha – slab pretok informacij – pomanjkljiva komunikacija – neustrezen koncept nagrajevanja – zapuščanje podjetja zaradi slabih medsebojnih odnosov – premalo izobražen srednji management |
| Izzivi | Pasti |
| <ul style="list-style-type: none"> – postati najboljši v panogi – usposobiti vrhunski kader na vodstvenem in operativnem področju – prednost pred konkurenco v vseh segmentih – prenos znanja na mlajše sodelavce in sprotno izobraževanje | <ul style="list-style-type: none"> – zaspati na lovorikah – pozabiti na razvoj in inovativnost – napačne naložbe – zanemarjanje izobraževanja – pomanjkljivo vlaganje v zaposlene – prilagajanje trenutnim razmeram – opuščanje pri odločitvah |

3.3 Urejanje procesov organizacije

3.3.1 Pojem procesa

Poslovni proces so vse dejavnosti in operacije, ki se dogajajo v podjetju, vključujejo pa delo, delovna sredstva in predmete dela. Poslovni proces naprej delimo na delovni proces, proces in preoblikovalni proces. Za doseganje najboljših poslovnih izidov morajo biti dejavnosti v poslovnem procesu racionalno organizirane. Z reorganizacijo podjetja je treba preurediti tudi procese, kar pomeni, da bomo izboljšali svojo konkurenčno prednost s tem, da bomo naučili ljudi delati drugače, da bomo opustili stari način dela in navade, pozabili na načela in tehnike, ki so do sedaj prinašali uspeh. To pomeni, da je treba spremeniti celoten postopek, ne samo določenih korakov v njem.

Hammer in Champy (1995, 57) primerjata popravke v procesu s pokvarjenim vinom: »Težave podjetij niso posledica njihove organizacijske sestave, temveč njihovih procesnih struktur. Nadgrajevanje starih procesov z novo organizacijo pomeni nalivati pokvarjeno vino v nove steklenice.«

Pisca tudi opozarjata, da je neizbežna posledica preurejanja procesov dajanje pooblastil delavcem v procesu. Pri tem morajo poleg izobrazbe, usposobljenosti in spretnosti upoštevati tudi značaj zaposlenega, ali je samodiscipliniran, ima lastne pobude, je dovolj motiviran, da bo ustregel odjemalcu. Pri preurejanju procesov lahko več nalog združimo v eno samo (zgoščeni proces), s tem zmanjšamo administrativne in režijske stroške ter skrajšamo čas obdelave podatkov, ni treba, da en dokument potuje iz roke v roko, ampak ga lahko obdelamo na enem mestu. Da bi te naloge lahko združili, je potrebna informacijska tehnologija. Ta bi morala v današnjih podjetjih imeti temeljno vlogo.

Covey (2000, 151–155) omenja vodenje po načelih in poudarja, da morajo biti skupne vrednote organizacije na prvem mestu, sledijo strategija, struktura, sistemi, veščine in slog.

V današnjem času nenehnih tehnoloških sprememb si ni več moč zamisliti poslovanja brez informacijske tehnologije. Podjetja, ki izkoriščajo vse potenciale nove tehnologije, so konkurenčna in uspešna ter imajo vedno večjo prednost pred konkurenco. Današnje okolje je nestalno in nepredvidljivo, kar velja tudi za tržno rast, povpraševanje, življenjski cikel izdelkov, tehnološke spremembe in konkurenco. Poleg tega, da se je skrajšala življenjska doba izdelkov in storitev, se je skrajšal tudi čas za njihov razvoj in predstavitev. Če danes podjetje ne napreduje hitro, sploh ne bo napredovalo. Procesi, ki ustvarjajo izdelke, zagotavljajo podjetju dolgotrajen uspeh. Odjemalci so vedno zahtevnejši, zahtevajo dobavne roke, ki ustrezajo njihovim proizvodnim načrtom, proizvode, prilagojene njihovim potrebam, in ugodne plačilne

pogoje. Kot opazamo, so sedaj odjemalci tisti, ki narekujejo potek dela, mi pa se moramo prilagoditi novemu načinu, saj so koristi obojestranske.

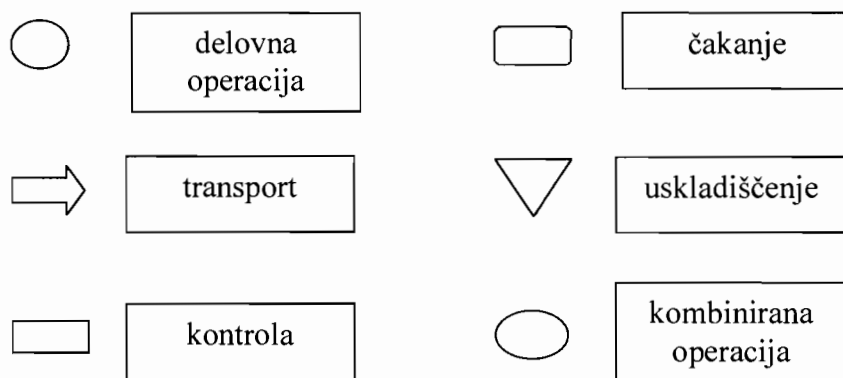
3.3.2 Tehnike prikazovanja organiziranosti procesov

Organizacijska sredstva in tehnika so v organizaciji prav tako pomembni kot metode. Izražamo jih lahko v ustni ali pisni obliki, prikazujemo z grafikoni, razpredelnicami itn. Poslovanje vsake organizacije je urejeno z različnimi predpisi, ki jih je treba upoštevati v poslovnem procesu. Grafični prikazi so v obliki diagrama in mreže; organizacijske razrešitve morajo biti prikazane v takšnih oblikah, da jih uporabniki čim lažje razumejo in dojamejo, da so privlačne in vsestransko uporabne. Grafične oblike prikazovanja so enostavne, lahko razumljive in omogočajo hiter vpogled v organiziranost področja, ki ga prikazujejo. Za vsak proces lahko izberemo tisti grafični prikaz iz palete, ki najbolj ustreza organizacijskim zahtevam in določenemu procesu. Grafične oblike prikazovanja organiziranosti imajo vedno pomembnejšo vlogo v organizacijah.

Tako kot so organigrami pomembni za prikazovanje organiziranosti struktur, tako so tokogrami pomembni za prikazovanje organiziranosti procesov. Tokogrami ali diagrami so grafični prikaz dejavnosti, ki se izvajajo v delovnem procesu.

Proces je logično zaporedje dejavnosti, ki jih je treba opraviti, da se opravi neko delo ali naloga. Pri tem nam pomagajo tokogrami, ki nam v orisni obliki kažejo potek dejavnosti. Z njimi prikazujemo potek delovnih operacij, medsebojne odnose, analiziranje stroškov, časa itn.

Slika 3.3 Delovni procesni tokovi



Vir: Bavec 2001, 20.

Slika 3.4 Karta delovnega procesa

| Karta delovnega poteka: od _____ do _____ datum: _____ - | | | | |
|--|--------------|--------|-------------|-----------|
| oddaljenost | trajanje min | simbol | opis | opombe |
| | 8 | ○ | embaliranje | |
| 10 | 1 | ⇒ | do tehtnice | |
| | 3 | □ | čakanje | skrajšati |
| 10 | 12 | | 3 | skupaj |

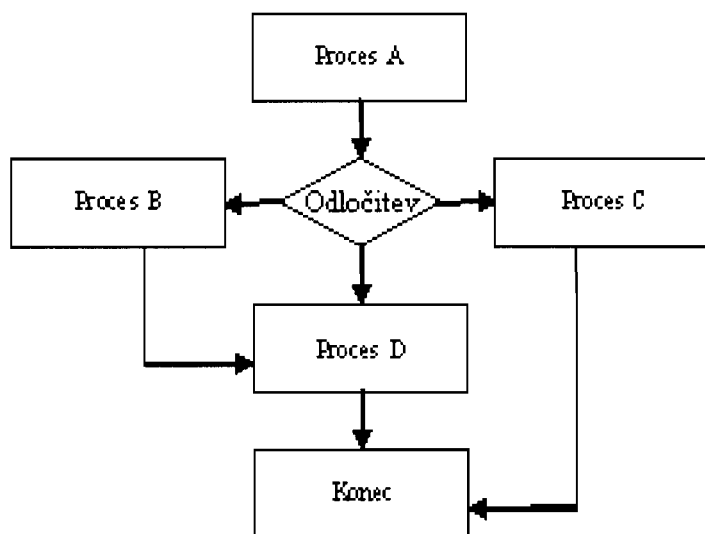
Vir: Bavec 2001, 20.

Slika 3.5 Grediščasti diagram – gantogram

| | september | oktober | november | december | januar | februar |
|--------------|-----------|---------|----------|----------|--------|---------|
| predavanja | □ | | □ | | □ | |
| izpitni roki | □ | □ | □ | □ | □ | □ |
| oddih | □ | | | □ | | □ |

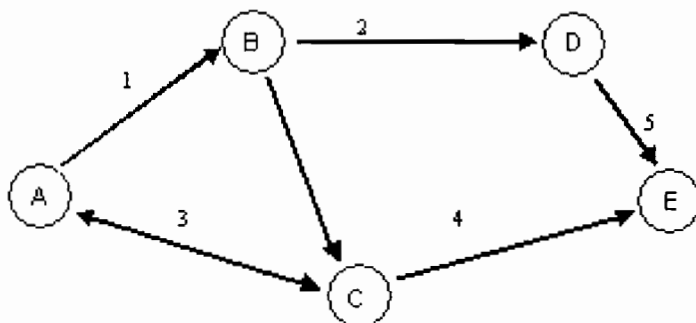
Vir: Bavec 2001, 20.

Slika 3.6 Flowchart diagram



Vir: Bavec 2001, 20.

Slika 3.7 Mrežni diagram



Vir: Bavec 2001, 20.

V tem poglavju smo spoznali strukture, ki jih organizacije uporabljajo za urejanje in nemoteno delovanje procesov. Vsaka organizacija izbira med tistimi strukturami, ki so za njo najprimernejše in ji obenem omogočajo nemoten proces ter prilagajanje. Spoznali smo notranje dejavnike, ki vplivajo na strukture organiziranosti. Spoznali smo strukture organiziranosti z vidika dela in celote ter strukture organiziranosti z vidika vodenja. Obravnavali smo metode in postopke, ki jih uporabljamo za spreminjanje organiziranosti. Spoznali smo, kaj so procesi in kako jih urejamo, tehnike prikazovanja organiziranosti procesov ter grafične prikaze organiziranosti procesov. Predvsem smo ugotovili, kako je ureditev procesov pomembna za izvajanje del in nalog posameznikov kot za celotno organizacijo.

4 NAČRTOVANJE SPREMEMB

V četrtem poglavju bomo spoznali začetne korake managementa pri lotevanju spreminjanja notranje organizacije podjetja, od določanja in izvajanja strategij, spreminjanja kulture podjetja, motiviranja in nagrajevanja zaposlenih.

4.1 Določanje strategij in ciljev

Pri določanju strategij se moramo opirati na celotno politiko podjetja, pri kateri se vprašamo, kdo smo, kam gremo in kaj želimo doseči. Upoštevati moramo vse segmente politike podjetja in na podlagi zadostnih informacij določiti strategije, s katerimi bomo dosegli želene cilje. Organizacija bo uspešna le, če bo dosegala zastavljene smotre in cilje. Spodnja slika prikazuje Tavčarjev model politike organizacije.

Slika 4.1 Temeljni model politike organizacije

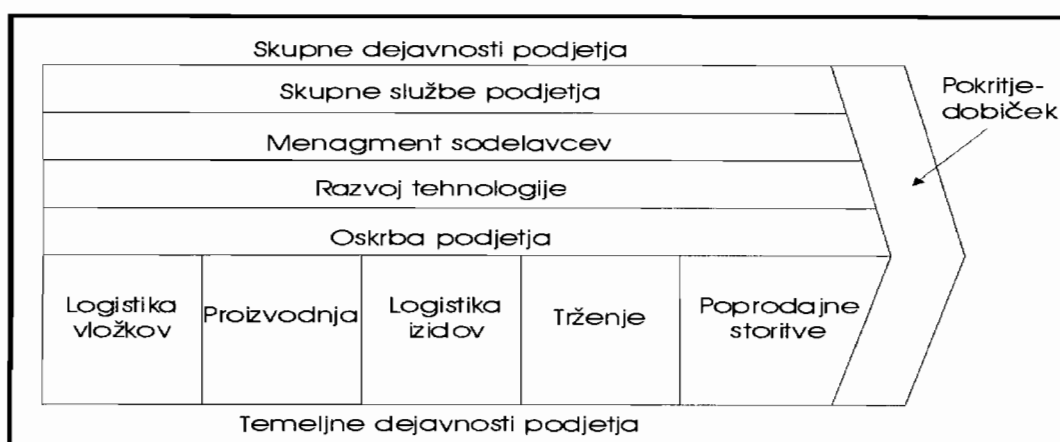


Vir: Kralj 1999, 87.

Z modelom si načrtamo korake, po katerih se bomo lotili natančne analize, ki nam bo v pomoč pri preurejanju organiziranosti. Dobili bomo natančno sliko stanja, ki ga imamo in ga želimo spremeniti zaradi neučinkovitega poslovanja. Na podlagi analize vseh organizacijskih subjektov, ki jih bo treba spremeniti, si bomo zastavili nov projekt organiziranosti, ki ga želimo doseči po uspešno izvedeni reorganizaciji in ki nam bo omogočal konkurenčno prednost, nov način dela, ki bo terjal manj naporov, vendar pa več strokovnega znanja in novo organizacijsko kulturo podjetja.

Naslednji korak je, da ugotovimo našo verigo vrednosti. Z njo bomo analizirali primarne in sekundarne dejavnosti podjetja, kako so med seboj povezane, ugotovili, kakšne stroške ustvarja določena dejavnost, in pomanjkljivosti, ki jih je treba odpraviti. Sekundarne dejavnosti so podporne dejavnosti primarnim, ki skrbijo za zadovoljevanje potreb odjemalcev. Dejavnosti v verigi vrednosti morajo biti povezane tako, da bodo omogočale nemoteno spreminjanje začetnih vložkov v poslovne izide, ki bodo dolgoročno zagotavljali doseganje postavljenih ciljev. Vrednost je znesek, ki ga je kupec pripravljen plačati za izdelek ali storitev, ki mu ga nudi organizacija. Spodnja slika prikazuje Porterjevo verigo vrednosti organizacije.

Slika 4.2 Veriga vrednosti organizacije



Vir: Tavčar 2003, 191.

Ko smo analizirali našo verigo vrednosti, naredimo še primerjavo s konkurenčnim podjetjem, ki dosega boljše poslovne rezultate od nas, vprašamo se, katere so naše prednosti in kakšne slabosti. Naredimo analizo podjetja SPIN (SWOT) in posameznih struktur in procesov.

Ko smo analizirali obstoječe stanje in dobili sliko, se lotimo novega načrta organiziranosti. Izdelamo organigram struktur z natančnimi nalogami in njihovimi nosilci. Izberemo strukturo organiziranosti, ki je za našo organizacijo najprimernejša, omogočati pa mora prožnost, prilagodljivost in vmesne spremembe. Zatem določimo podrejene in njihove naloge. Po enotah določimo time, ki bodo izvajali spremembe. V določenih primerih bo treba najeti tudi zunanje sodelavce za naloge, za katere sami nismo zadosti usposobljeni, ti bodo v pomoč timom in bodo z njimi sodelovali pri preurejanju. .

»Ko imamo izdelan sistem našega problema, so vanj vključene vse ideje o nezaželenem delovanju nekega sistema. Ko imamo izdelan sistem ciljev, pa imamo natančno predstavo o stanju, ki si ga vsi želimo. S tem so izpolnjeni pogoji za iskanje

rešitev. Rešitve v tem primeru pomenijo tiste dejavnosti, ki so potrebne, da bi nezaželeno stanje spremenili v zaželeno.« (Lipičnik 1996, 98)

4.2 Spreminjanje kulture podjetja

»Spreminjanje vrednot, vzornikov in navad zaposlenih je praviloma dolgotrajen proces, ki zadeva ob nepričakovano žilave odpore.« (Tavčar 2003, 236)

Spreminjanje kulture je sredstvo za izboljšanje kakovosti poslovanja. Spreminjanja se lotevamo z določeno mero previdnosti, saj so zaposleni še toliko bolj občutljivi na poskus spreminjanja nečesa, na kar so bili navajeni. Izogibamo se enostranskim poskusom, več pozornosti pa posvetimo sodelovanju z zaposlenimi. Sprememb se lahko lotimo na trdi način, ki nam prinese hitre rezultate, hkrati pa so tudi negativne posledice, zaznamovane s sovraštvom in maščevanjem. Mehki način pa je dolgotrajen proces, a nam na koncu da zavidljive rezultate. Iz izkušenj opazovalcev v procesu reorganizacije so ugotovili, da vsako nasilno spreminjanje navad naredi odpor do sprememb. Z zgledom posameznikov, ki so dojeli bistvo poslovnega obnašanja, osebnim zgledom managerjev in preostalih nadrejenih je cel proces sprememb bistveno lažji. Skoraj z gotovostjo bi lahko trdili, da se proces spreminjanja kulture podjetja začne odvijati sam od sebe, čeprav za vsem stoji management.

O kulturi podjetja ne odloča lastnik ali management. Začeti je treba od spodaj pri zaposlenih, ki morajo sami dojeti, da je nastopil čas za korenite spremembe tudi v kulturi podjetja, v katero spadajo; osebni odnosi, zaposleni – zaposleni, zaposleni – nadrejeni, uzance, odnos do dela, odnos do strank in poslovnih partnerjev, osebni ugled, versko prepričanje, navade in vrednote, kot so načela obnašanja, morala, poslovna etika, zaupanje, poštenost do sodelavcev, nadrejenih in lastnikov. Spoznati morajo, da jih čaka nenehno izpopolnjevanje in učenje kot osnova za napredek ter kakovost dela in storitev. Ko dosežemo stopnjo zavednosti na vseh ravneh hierarhične lestvice, lahko rečemo, da smo uspešno izpeljali spreminjanje kulture podjetja in s tem dosegli višjo stopnjo kakovosti v primerjavi s konkurenco. Pomembno je, da so zaposleni o naših korakih v celotnem procesu seznanjeni in se čutijo del njih.

Stephen R. Covey (2000, 150–155) pravi, da se ne gre ukvarjati le z ekonomsko potrebo ljudi. Ljudje potrebujejo nekaj več, želijo biti del problema, prevzeti tudi del odgovornosti, če jim to ni naloženo pod prisilo.

Vsak posameznik lahko prispeva velik delež k uspešni in učinkoviti organizaciji, če mu je to omogočeno s pravimi pristopi, managerji pa se bodo odločili, katere bodo uporabili. Urejena organizacijska kultura veliko pripomore k vzdušju v organizaciji in je pomemben dejavnik pri doseganju zastavljenih ciljev. Klima ali vzdušje v organizaciji je eden od motivatorjev, ki omogoča sproščeno in kakovostnejše delo, več sodelovanja in učinkovitejše izvrševanje nalog.

4.3 Motiviranje in nagrajevanje

Zaposleni so ključni člen v organizaciji, s svojimi znanji in veščinami prispevajo k učinkovitemu in uspešnemu poslovanju. Nekatera podjetja so boljša in uspešnejša od drugih, kar je pogojeno s sistemom nagrajevanja in oblike motivacije.

Nobena organizacije ne more delovati brez žive delovne sile, daje jim koristi in zadovoljuje njihove potrebe in želje. Zaposleni so pripravljeni narediti toliko, kot so motivirani. Kot motivacijo nimamo v mislih samo mesečnega plačila ali finančna sredstva, način motivacije je lahko tudi drugačen. Motivacijskih dejavnikov, ki spodbujajo človeške dejavnosti, je nešteto. Motivirani morajo biti tako menedžerji kot zaposleni, s tem da se oblike razlikujejo.

Oblike motivacij za managerje so naslednje:

- pomagajmo drugim, to odraža naš uspeh,
- ovire naj bodo izziv, ki ga bomo reševali sproti,
- spremembe so razvoj in vodijo do cilja,
- z učenjem rastemo in se razvijamo (seminarji, razne delavnice, dodatno izobraževanje),
- vedno imejmo vizijo, kaj želimo doseči, kaj želimo biti,
- ne ozirajmo se na žalitve, skušajmo jih pozabiti, mogoče so bile nenamerne in neosebne.

Manager mora biti za svoje delo, ki ga je uspešno opravil in s tem pripomogel k večji prepoznavnosti ter ugledu podjetja, primerno nagrajen. Nagrada je lahko simbolična (plaketa, priznanje ...), denarna (delež od dobička, delnice družbe, posebna denarna nagrada za dosežke ...) ali v obliki potovanja, ki je lahko tudi strokovni izlet.

Oblike motivacije za zaposlene so naslednje:

- zagotovitev osnovnih orodij za normalno opravljanje del in nalog,
- lepo urejena pisarna, prostor, v katerem opravljamo delo,
- napredovanje glede na kakovost in zanesljivost pri opravljanju naloge,
- javna pohvala,
- spodbujanje pri delu,
- učenje, izobraževanje ob delu ali dodatno izobraževanje za zahtevnejše naloge.

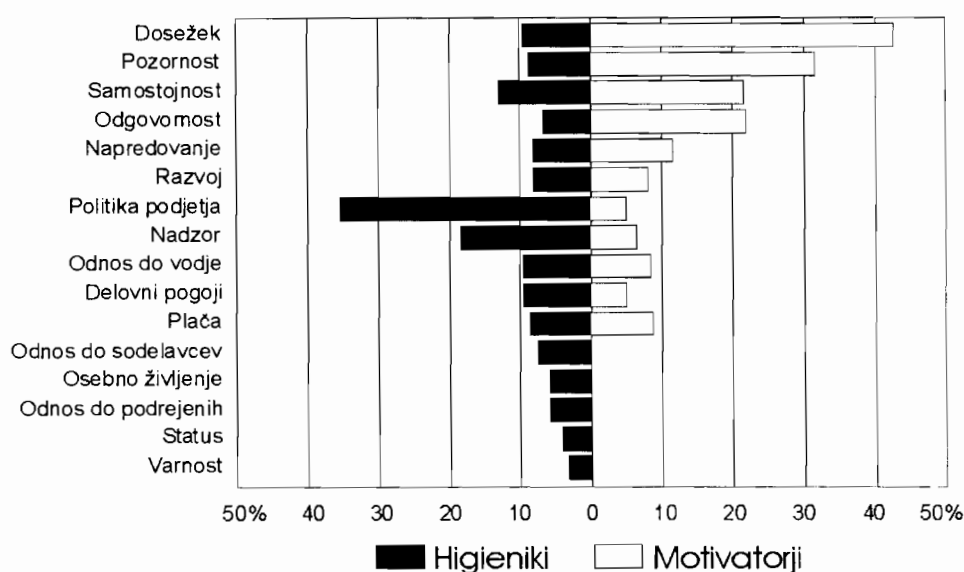
Prav tako kot managerje je treba nagrajevati tudi zaposlene, saj brez njihovega dela in znanja ne bi bilo dosežkov. Zaposlene nagrajujemo podobno kot managerje, s tem da so nagrade skromnejše, npr. nagradno potovanje, denarne nagrade, posebna nagrada za trud in dosežke.

Zadovoljstvo zaposlenih uporabljamo kot sredstvo za doseganje učinkov. Vsi zaposleni se ne odzivajo enako na neko obliko motivacije, želijo, da so njihova

pričakovanja izpolnjena, zato je toliko pomembnejše, da manager pozna posameznikove navade in pričakovanja. To mu bo omogočalo izbirati med oblikami motivacij, ki bodo posamezniku čim bolj ustrezale in ga spodbujale k učinkovitosti. Vsi tudi niso navdušeni za to, da se dodatno izobražujejo, so pa zadovoljni, če delajo v prijetnem okolju in so pohvaljeni za svoje delo.

Herzberg je v svoji študiji ugotovil, da lahko motivacijske dejavnike razdeli v dve veliki skupini (Lipičnik 1996, 24), in sicer na motivatorje in higienike. Motivatorji so tisti, ki dajo spodbudo za doseganje večje učinkovitosti, higieniki pa zadovoljujejo osnovne potrebe in pogoje za opravljanje dela (slika 4.3).

Slika 4.3 Grafični prikaz Herzbergove motivacijske teorije.



Vir: Lipičnik 1996, 24.

Moderna podjetja danes ne morejo poslovati brez urejenega sistema motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Hiter razvoj zahteva spremembe, ki spodbujajo napredek, ta pa prinaša blaginjo. Zaposleni imajo v stremenju za osebnimi uspehi vedno večje zahteve in potrebe. Delo bodo uspešno in dobro opravili le, če so za to primerno motivirani in nagrajani. Velikokrat potrebe niso samo materialne, nekateri ljudje delajo zato, da bi se uveljavili.

V tem poglavju smo obravnavali, kako management načrtuje spremembe, kako in na podlagi česa se odloča za določene strategije ter kako jih izvaja. Obravnavali smo pomen timskega dela pri izvajanju sprememb, ki je ključen pri spreminjanju organizacije in njenih procesov. Spoznali smo proces spreminjanja kulture podjetja kot bistvenega elementa za začetek nove organiziranosti. Spoznali smo načine motiviranja in nagrajevanja zaposlenih kot dodatne stimulatorje dela.

5 OBVLADOVANJE PODJETJA

V tem poglavju bomo obravnavali delovanje organizacije po zaključeni reorganizaciji, kako se bo management spopadal z obvladovanjem podjetja v na novo nastali situaciji. Podjetje bo treba učinkovito obvladovati na vseh področjih poslovanja. Osredotočili se bomo na štiri vidike obvladovanja podjetja: nadziranje, kontroliranje, revidiranje in inšpiciranje.

5.1 Nadziranje

Nadziranje je proces, ki nam omogoča ugotavljanje pravilnega delovanja glede na zastavljene cilje ter odpravljanje nepravilnosti, predvsem pa je upravljalno-vodstvena funkcija za obvladovanje organizacije. Uveljavljati je treba sprejete vrednote, etičnost in zakonitosti poslovanja, uveljavljanje temeljnih zasnov poslovanja, uporabo vodil in pravil ciljnega obnašanja (Kralj 1999, 185). Tavčar (2003, 171) opozarja, da je slaba tista organizacija, ki jemlje nadzorovanje kot prisilo, manipuliranje, vohlaštvo in podobno. Z nadzorovanjem management meri učinkovitost izvajanja in učinkovitost uspešnosti organizacije. Primerja razmerja med vložki in izidi ter dosežene izide z zastavljenimi cilji. Ker je nesmiselno nadzorovanje vseh področij v organizaciji, se mora management odločiti, katere dejavnosti vplivajo na uspešnost podjetja in jih bo nadzoroval. Managerji naj informacije pridobivajo od specializiranih služb (računovodstvo, plansko-analitična služba, kadrovska služba, trženje ipd.), svoja prizadevanja pa naj usmerjajo v doseganje smotrov in ciljev. Tri ključna področja nadziranja v vsaki organizaciji so finančno nadziranje, nadziranje v proizvodnji in nadziranje trženja. So vitalna področja organizacije, od rezultatov poslovanja je namreč odvisen uspeh organizacije. Če management ugotovi, da je nadzor potreben tudi na katerem drugem področju, se odloči za nadzor. Nadzoruje lahko učinek posameznika ali skupine ali kar celotnega oddelka, odvisno od narave in pomena trenutnega dela za doseg določenega cilja organizacije. Managerji se vedno odločajo glede na zahteve organizacije in določenih standardov, predvsem pa najprej ugotovijo, ali je to za organizacijo smiselno in ne zahteva odvečnih stroškov ali pomeni izgubo nepotrebnega časa.

5.2 Kontroling

Kontroling je celovito sprotno spremljanje delovanja vseh področij organizacije, ki ga izvajajo stalni organi kontrole v podjetju. Je preverjanje skladnosti načrtovanega z uresničenim. Zagotavlja učinkovito izvajanje strategij in načrtov v dejavnosti ter spremlja delovanje vseh programskih enot. Nadzira kritična področja podjetja, od katerih je odvisna uspešnost strategij podjetja, in ključna področja politike podjetja. Njegova temeljna naloga je ekonomika podjetja. »V evropski zamisli kontrolinga gre za

skrb za trajni obstoj in razvoj podjetja, za poslovno usmerjanje z načrtovanjem ter za presojanje uresničevanja ciljev podjetja z nadziranjem in analiziranjem.« (Koletnik v Kralj 1999, 191). Evropska zamisel o kontrolingu se je razvila v strateški in izvajalni kontroling (Kralj 1999, 191):

- *strateški* kontroling je časovno neomejen in se nanaša na sistematično opazovanje, spoznavanje napovedovanje bodočih prilik in tveganj ter s tem ustvarjanje podlag za oblikovanje politike podjetja in za strateško odločanje;
- *izvajalni* kontroling pa služi za obvladovanje poslovnih funkcij z opredeljevanjem izrabe razpoložljivih potencialov za doseganje ciljev podjetja. Težišče je na poslovni in finančni uspešnosti podjetja.

Proces kontrole se nanaša na posamezna področja poslovanja ali na celotno podjetje.

5.3 Revidiranje

Revidiranje je popravljalno nadziranje, opravljajo ga notranja revizijska služba ali strokovnjaki, ki jih najame lastnik in niso zaposleni v podjetju. Strokovno je najzahtevnejša oblika nadzorovanja, ker zajema obsežen nadzor pravilnosti poslovanja tako finančnega kot izvajanja procesov, poštenosti in objektivnosti. Z revidiranjem dobijo lastniki jasen pogled v poslovanje podjetja, managerji pa na izide svojega poslovanja. Notranja revizija je pomoč za preprečevanje morebitne škode, ki bi nastala kot vzrok slabega poslovanja.

5.4 Inšpiciranje

Inšpiciranje je dejavnost, podobna revidiranju, ali popravljalno naknadno nadziranje. Izvajajo ga strokovnjaki, ki niso iz podjetja, da ugotovijo pravilnost poslovanja.

6 NOTRANJA REORGANIZACIJA HOTELOV BERNARDIN, D. D.

6.1 Zgodovina podjetja Hoteli Bernardin, d. d.

Hoteli Bernardin na turističnem trgu delujejo od leta 1973 pod različnimi imeni in lastniki. Prvo resno in temeljito reorganizacijo podjetja so izpeljali leta 1992. Podjetje od takrat posluje z dobrimi rezultati in se prilagaja povpraševanju in zahtevam tržišča.

Pot od izgradnje do razcveta – opis v prilogi.

Podjetje Hoteli Bernardin, d. d., so ustanovili leta 1997, deluje v sklopu javne družbe NFD, ki se je kot lastnik registrirala leta 2002.

6.2 Opis podjetja

Podjetje se ukvarja izključno s turizmom in gostinskimi storitvami, največji delež storitev zajema kongresna ponudba. Ker je podjetje locirano na zelo ugodni lokaciji med Piranom in Portorožem, izkorišča naravne danosti, ki mu omogočajo določene prednosti pred konkurenco. Z naložbami je podjetje uresničevalo strategijo interne rasti in tako izpolnjevalo pogoje za uvrstitev v višji cenovni razred. V skladu s tem so izvajali programe dodatnega usposabljanja kadrov, niso pa dosegli pričakovane kakovosti glede na zahtevane standarde.

6.3 Vizija prihodnosti

Zadnja leta konkurenčnost v turizmu narašča, ponujajo se vedno nove zahteve po dodatnih storitvah, podjetja se vedno bolj prilagajajo zahtevnemu gostu, s tem se poveča potreba po inovativnosti in zmožnosti prilagajanja podjetja na hitre spremembe. Z novo organizacijo želi podjetje doseči višjo kakovost turistične ponudbe, ponujati kakovostnejše storitve, predvsem pa ustvariti pogoje za nemoteno in lažje opravljanje del in nalog zaposlenih in managementa, boljše sporazumevanje in izmenjavo informacij med oddelki in zaposlenimi, biti vedno korak ali dva pred konkurenco.

Zaposlenim kot ključnemu členu v delovnem procesu je treba posvetiti veliko skrbi. Motiviranje in stimulacija, materialno (povečanje dohodka, nagrade ...) in nematerialno (učenje ob delu, dodatno izobraževanje, javne pohvale ...), bosta olajšali priprave na spremembe in prevzem novih nalog in odgovornosti. Spremeniti bo treba način vodenja in odnosa do zaposlenih. Z vsemi temi spremembami bodo pri zaposlenih dosegli večji učinek zavesti in pripadnosti organizaciji, kar jim bo omogočilo lažje delo in sodelovanje vseh zaposlenih pri izvajanju potrebnih operacij v procesu reorganiziranja. S svojimi storitvami in ponudbo želi podjetje postati vodilno v svoji panogi, kar je mogoče le z zadovoljnimi zaposlenimi, partnerji in odjemalci. Z ustrezno politiko podjetja, izvedljivo zastavljenimi cilji in spoštovanjem skupnih vrednot ter standardov podjetja, z medsebojnim korektnim odnosom in sodelovanjem ima podjetje vse možnosti za rast in nadaljnji razvoj ter zagotovitev dolgoročnega obstoja na trgu.

Uspešnosti podjetja ne bodo merili samo po finančni plati, ampak tudi po prisotnosti na tržišču, kakovosti proizvodov, razvoja in rasti ter zadovoljstva zaposlenih in odjemalcev.

6.4 Hipotetični prikaz notranje reorganizacije na izbranem podjetju

Hipotetični prikaz notranje organizacije na primeru izbranega podjetja bom prikazala v korakih, kot sledi.

Prvi korak – pridobim vse potrebne informacije.

- Finančno stanje: trenutno finančno stanje organizacije, mesečni prilivi in odlivi, stanje zadolženosti, likvidnost; ugotovim, ali finančno stanje dovoljuje izvedbo reorganizacije in kako bo notranja reorganizacija vplivala na finančno stanje organizacije.
- Splošno stanje v podjetju: število zaposlenih, stopnja izobrazbe, delovno mesto, ki ga posameznik zaseda in naloge, ki jih opravlja, vzdušje in medsebojni odnosi, potek sporazumevanja med posamezniki in oddelki, kdo se s kom sporazumeva in kako, kdo komu posreduje naloge in kako, kdo so nosilci odgovornosti za posamezne naloge.
- Pridobljene informacije podrobno analiziram.
- Skličem sestanek z ožjim kolegijem, na katerem še enkrat preučimo pridobljene podatke; zaradi večje objektivnosti in neodvisnosti od notranjega dogajanja v podjetju se odločim za pomoč zunanjih svetovalcev.
- Ko smo stanje analizirali in ugotovili, da je reorganizacija mogoča, se odločimo, kako se bomo lotili postopka reorganizacije, določimo področja, ki so zahtevnejša in občutljiva glede izvajanja procesa reorganizacije, ter določimo termine. V tej fazi se prepričam, ali so člani ožjega kolegija pripravljene sprejeti vse naloge in odgovornost za izvajanje reorganizacije in ali verjamejo v njen uspeh.
- Skličem sestanek kolektiva in na kratko pojasnim razloge za reorganizacijo. Povem, kdaj in kako bomo reorganizacijo izvajali. Dovolim vprašanja zaposlenim in skušam odgovoriti samo na tista, ki so v povezavi s procesom reorganizacije.
- Z vodji enot se dogovorim za sestanke po enotah, o vsebini teh sestankov, na katerih bodo zaposleni podrobneje seznanjeni s potekom reorganizacije in kakšen bo njen končni učinek na celotno podjetje. Pričakujem negodovanja in negativne odzive. Na najboljši možni način skušam zaposlene prepričati, da je to najboljši način za doseganje poslovnih rezultatov in nadaljnje poslovanje.

Nova organizacija bo olajšala delo posameznikov, zahtevala bo manj naporov, toda večjo odgovornost za opravljene naloge.

- Z dogajanjem znotraj podjetja seznanim poslovne partnerje in preostale sodelujoče.
- Pripravim analizo SPIN zmožnosti podjetja, izdelam organigram podjetja na podlagi zbranih informacij o zasedbi delovnih mest in zmožnostih posameznikov (pod zmožnosti mislim na posameznikovo sposobnost prevzemanja določenih obremenitev ter odgovornosti). S kolegi znova pregledamo in analiziramo načrt za začetek izvajanja procesa reorganizacije, preverimo termine zaradi morebitnih sprememb.
- Pripravim nove pogodbe za zaposlene, ki bodo sprejeli druga dela in naloge.
- Določim time, ki bodo koordinirali in nadzirali potek po posameznih enotah.
- Izdam sklep, na podlagi katerega se lahko začne izvajati proces reorganizacije.

Drugi korak – začetek izvajanja procesa reorganizacije

- Po vnaprej začrtanih korakih se lotim procesa reorganizacije. Odločim se za managersko vodenje iz lastnega prepričanja pa tudi izkušnje uveljavljenih managerjev in podjetij s takim načinom vodenja kažejo na doseganje bistveno boljših rezultatov. Zavedam se, da bo ta način vodenja zahteval veliko več energije in ukvarjanja s posameznikom, bo pa v določenem obdobju prinesel večjo kakovost dela in zadovoljstvo zaposlenih.
- Od vodij timov zahtevam dnevno poročanje o poteku dela, ob tem upoštevam tudi mnenje zunanjih svetovalcev.
- Kolikor dovoljuje čas, se tudi osebno prepričam, kako teče proces reorganizacije.



7 SKLEP

Proces reorganizacije podjetja je nujen, kadar se podjetje znajde v položaju neučinkovitega poslovanja, ki ne daje pričakovanih rezultatov. Management čaka težka naloga preobrata, ki zahteva veliko naporov in energije med prenovo organizacije. V določenih primerih je pomoč zunanjih strokovnjakov dobrodošla ali celo nujna. To pomeni, da se je treba lotiti vsake podrobnosti v delovnem procesu, dobro pretehtati vsak načrt in odločitev, preden ga izpeljemo. Je dolg in občutljiv proces, ki lahko traja nekaj mesecev ali celo let, zahteva veliko znanja, temeljitih priprav ter občutka za reševanje problemov. Zahteva sodelovanje vseh udeležencev, tako v podjetju kot zunaj njega. Reorganizacija ne prinaša samo drugačnega načina dela, ampak tudi spremembe v načinu razmišljanja, spreminjanje navad, odnosa do sodelavcev ... Že pri načrtovanju izhajamo iz teorije odgovornosti posameznika. Z zaposlenimi je treba vzpostaviti dober odnos, če jih želimo lažje voditi. Vsako spreminjanje, če ni dobro načrtovano in se ne odvija pod nadzorom, je lahko nevarno in povzroči neuspeh.

Današnji tempo je zelo hiter, turistične destinacije se spreminjajo, zahteve po novostih in vedno večji kakovosti se stopnjujejo, tak tempo pa zahteva tudi hitre spremembe v podjetjih. Brez teh začne padati kakovost, ni več ustvarjalnih rešitev, cel proces otopi in postane rutina. Cilj reorganizacije mora biti jasen, predvidena morajo biti vsa tveganja, ki bodo vključevala rezervne načrte.

Težave pri reorganizaciji lahko nastopijo pri ljudeh, saj začnemo spreminjati način dela, ki je del človeške navade, in lahko se zgodi, da se bodo spremembi uprli. Hkrati nastopi tudi strah pred izgubo službe. Najtežje je managementu prepričati zaposlene, da so spremembe nujne, z njimi mora vzpostaviti zaupljiv odnos, če želi njihovo sodelovanje. Pri načrtovanju sprememb managerji sami izbirajo metode in postopke za spreminjanje, pomembno je, da so strukture prilagodljive hitrim spremembam. Timsko delo je bistveno za celoten proces prenove, nihče ne obvlada vsega sam, zato potrebuje sodelavce. Bolj ko je tim enoten in vztrajen pri izvajanju nalog, tem lažja je pot do zastavljenega cilja.

Dobro izvedena reorganizacija zahteva preglednost in nadzor nad poslovanjem celotnega podjetja. Ključna naloga managementa je obvladovanje podjetja z vseh vidikov poslovanja. Z nadziranjem dobivajo managerji pomembne informacije, na podlagi katerih presojujejo o pravilnosti poslovanja, lahko so temelj za analiziranje in nadaljnje načrtovanje.

Z leti so se spreminjale družbene ureditve, načini delovanja in vodenja v podjetjih. Današnja družba se vedno bolj nagiba k managerskemu vodenju, ki zagotavlja večje učinke in poslovne rezultate. Zahteva pa tudi več znanja in spretnosti managerjev, kakor tudi poseben čut za delo z ljudmi. Lahko sklenemo, da je reorganizacija postopek, ki zahteva temeljite spremembe, če želimo doseči preobrat.

LITERATURA

- Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Biloslavo, Roberto. 2001. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- Bowman, Cliff. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Dubrovski, Drago. 2003. *Krizni management*. Koper: Fakulteta za management.
- Glasser, William. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Hammer, Michael in James Champy. 1995. *Preurejanje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Pümpin, Cuno in Jürgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, Mitja I. 2003. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.

VIRI

- Bavec, Cene. 2001. *Digitalizirani zapiski*. Predavanja na Visoki šoli za management v septembru 2001.
- Grundy, Tony. 1995. *Breakthrough strategies for Growth*. London: Pitman .
- Klinični center, Ljubljana. 2007. *Mobing ali psihično nasilje na delovnem mestu*. [Http://www.cilizadelo.si/default-30510.html](http://www.cilizadelo.si/default-30510.html) (junij 2008).
- Koletnik, Franc. 1994. *Kontroling*: študijsko gradivo za specialistični študij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Krajnc Pavlica, Milan. 2007. Korespondenca z avtorjem, marecjunij 2007.

PRILOGE

- Priloga 1 Rezultati intervjujev med srednjim managementom in zaposlenimi
- Priloga 2 Organigram Hotelov Bernardin, d. d.
- Priloga 3 Pot od ideje, izgradnje, finančnih bremen, sanacij, organizacijskih sprememb do razvoja in razcveta



REZULTATI INTERVJUJEV MED SREDNJIM MANAGEMENTOM IN ZAPOSLENIMI

Nestrukturirane intervjuje sem izvedla v dveh turističnih podjetjih ter jih med seboj primerjala. Rezultati intervjujev so prikazani v spodnjih tabelah v odstotkih.

| Najpogostejši vzroki za notranjo reorganizacijo | Management | |
|---|------------|-------------|
| | Podjetje I | Podjetje II |
| Hitrejša odzivnost na zahteve trga | 85 % | 83 % |
| Zmanjševanje stroškov | 68 % | 59 % |
| Uvajanje novega informacijskega sistema | 35 % | 45 % |
| Nedoseganje zastavljenih ciljev | 15,5 % | 15 % |

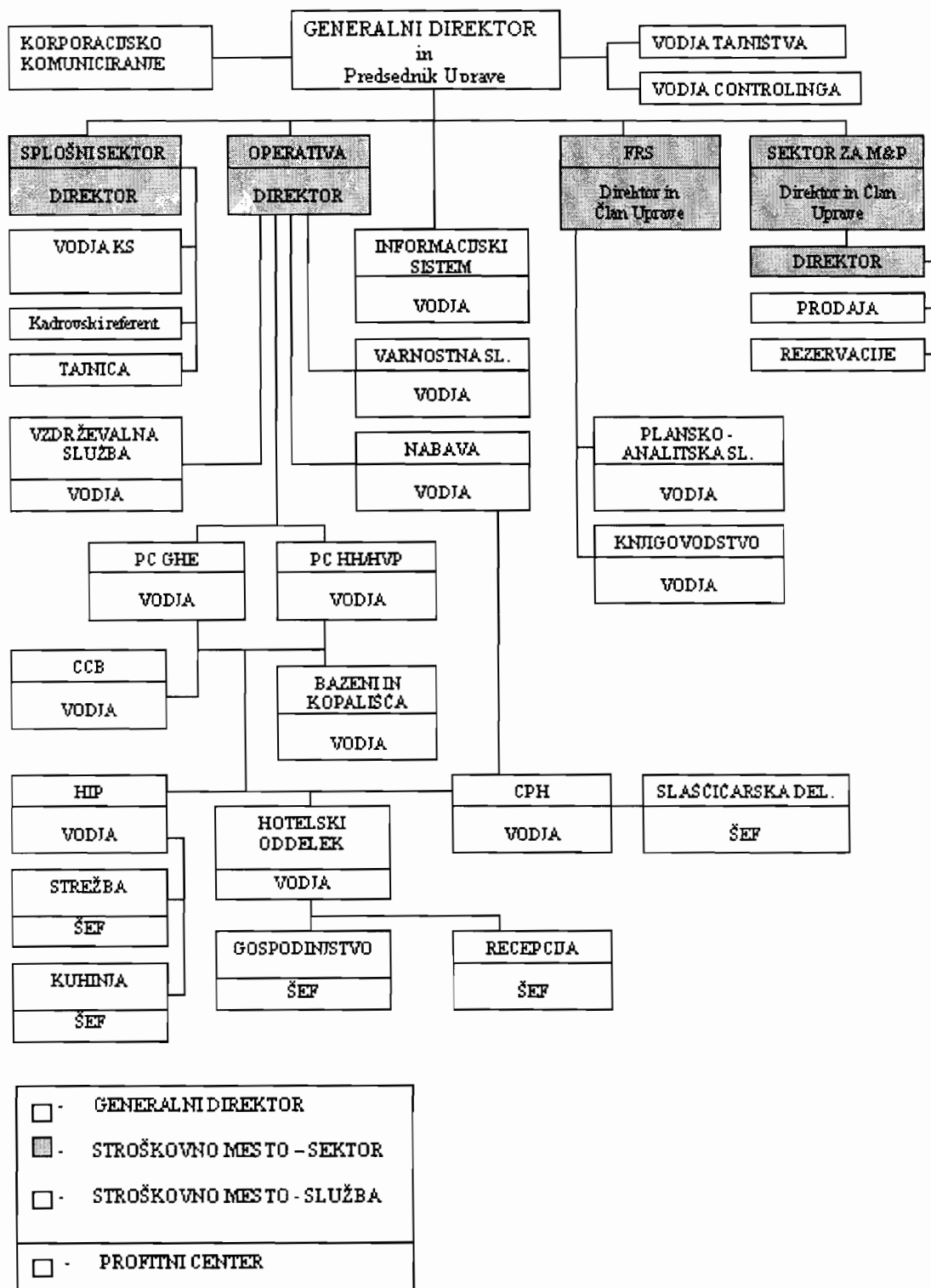
| Ovire, ki nastopijo pri reorganizaciji | Management | |
|--|------------|-------------|
| | Podjetje I | Podjetje II |
| Organizacijska kultura | 52 % | 65 % |
| Neustrezna izobrazbena struktura | 48 % | 75 % |
| Neprimeren informacijski sistem | 10 % | 18 % |
| Pomanjkanje finančnih sredstev | 15 % | 10 % |

Odzivi managementa in zaposlenih v obeh podjetjih so bili približno enaki.

| Rezultati za obe podjetji | Management | Zaposleni |
|--|------------|-----------|
| Strah pred izgubo službe | | 99 % |
| Nepripravljenost na spremembe (nestrinjanje) | 20 % | 75 % |
| Nezadostna izobrazba | 5 % | 50 % |
| Zmanjšanje dohodka | | 45 % |
| Drugo | 1 % | 20 % |



ORGANIGRAM HOTELOV BERNARDIN, D. D.





**POT OD IDEJE, IZGRADNJE, FINANČNIH BREMEN, SANACIJ,
ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB DO RAZVOJA IN RAZCVETA**

- Leta 1970 – je bila izdelana ekonomska študija izgradnje Bernardina, ki je predvidevala izgradnjo hotelskega kompleksa z 2.994 ležišči.
- Leta 1971 – je delavski svet Emone ustanovil podjetje Hoteli Bernardin in podjetje Emona Ljubljana je pri mednarodni banki za obnovo in razvoj pridobilo kredit v višini 10 mio ameriških dolarjev za izgradnjo modernega hotelskega kompleksa.
- Leta 1973 – je bila registrirana delovna organizacija Hoteli Bernardin v izgradnji.
- Leta 1976 – sta začela obratovati hotela B-kategorije – Bernardin in Vile Park.
- Leta 1977 – začetek obratovanja Grand hotela Emona, A-kategorije,
– izvedba prvega izmed številnih sanacijskih programov.
– skladno z reorganizacijo Emone je nastal TOZD Hoteli Bernardin.
- Leta 1989 – preoblikovanje iz TOZD-a Hoteli Bernardin v družbo z omejeno odgovornostjo Emona – Hoteli Bernardin, d. o. o.
- Leta 1992 – je skupščina podjetja sprejela sklep o novem statusu podjetja – sprememba v delniško družbo Emona – Hoteli Bernardin, d. d., prenos družbenega kapitala v Sklad Republike Slovenije za razvoj.
- Leta 1993 – je sklad z dvema partnerjema ustanovil turistično podjetje Bernardin, ki je prevzelo tekoče upravljanje kompleksa, vključno z zaposlenimi.
- Leta 1995 – naložbe v prenovo Grand hotela Emona – prenova sob v šestih nadstropjih, lobbija, kavarne Grand Caffè, vgraditev klime v sobe in restavracije, bazen ...,
– prenova in izgradnja 25 apartmajev vile Barka,
– otvoritev kongresnega centra,
– podjetje je uspešno izpeljalo prvo fazo prestrukturiranja proizvoda.
- Leta 1998 – je uprava Slovenske razvojne družbe sprejela strategijo razvoja Hotelov Bernardin 1998–2002, ki jo je izdelalo vodstvo podjetja,
– preuredili in razširili so restavracijo Pristan,
– SRD je sprejel model dokončne finančne sanacije podjetja, ki je zajemal kritje izgub iz preteklosti, dokapitalizacijo, izdajo obveznic A in B za financiranje druge faze razvoja Bernardina in reprogramiranje obveznosti do SRD,
– decembra se je začela gradnja novega bazenskega kompleksa.

Priloga 3

- Leta 1999
- so januarja podpisali pogodbo z Novo ljubljansko banko za odkup obveznic serije A, ki so bile februarja izdane in prodane na primarnem trgu vrednostnih papirjev. S tem je podjetje prišlo do svežega kapitala za drugo fazo prestrukturiranja proizvoda,
 - februarja izdaja obveznic in dokončna finančna sanacija podjetja,
 - aprila otvoritev bazenskega kompleksa – Laguna Bernardin – morski park,
 - prenova vile Orada in 91 sob v prvem nadstropju hotela Bernardin in sanacija ogrevanja.
- Leta 2000
- pridobitev nove kongresne dvorane Aurora v pritličju Grand hotela Emona in osvežitev Daphnie in Nautilusa,
 - obnovili so še preostala štiri nadstropja Grand hotela Emona.
- Leta 2001
- prenova tretjega nadstropja hotela Bernardin, vile Galeje in razširitev restavracije Taverna z izgradnjo zimskega vrta.
- Leta 2002
- je novi lastnik prevzel podjetje in se kot tak registriral.