

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

IZBOLJŠANJE DELOVNIH POGOJEV KOT
SESTAVINA PRESTRUKTURIRANJA
PODJETJA

Nives Štefančič

Koper, 2008

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

Pričujoče diplomsko delo obravnava podjetje v krizi, iskanje vzrokov za nastanek krize ter predstavi način prestrukturiranja podjetja, kar bo podjetje popeljalo iz krize. Posebna pozornost je namenjena izboljšanju delovnih pogojev kot pomembnemu členu prestrukturiranja, saj so zaposleni največja vrednost podjetja. Glede na že uvedene spremembe je izvedena analiza vprašalnika med zaposlenimi, kjer ugotavljamo rezultate sprememb. Na podlagi prejetih rezultatov so podane končne ugotovitve s priporočili vodstvu za nadaljnje spremembe na področju prestrukturiranja delovnih pogojev zaposlenih.

Ključne besede: podjetje v krizi, ukrepi zdravljenja kriz, prestrukturiranje, delovni pogoji, zadovoljstvo zaposlenih.

SUMMARY

In the present graduation thesis a company in crisis is treated and the causes of the crisis are being researched. Moreover, the ways of company restructuring are presented in order to take the company out of crisis. Special emphasis is given to the improvement of working conditions which is an important part of the company restructuring as the employees are the greatest value of the company. The results of changes can be seen from the analysis of a questionnaire which was carried out among the employees. On the base of these results final ascertainment are given to the board with recommendation for further alterations in the sphere of the employees' working conditions

Key words: company in crisis, steps of treating crisis, changes in structure of company, working conditions, satisfaction of employees.

UDK: 005.51:331.4(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Kriza v podjetju	3
2.1	Splošna opredelitev pojma kriza	3
2.2	Vrste kriz	4
2.2.1	Krize z vidika vzrokov	4
2.2.2	Krize z vidika stopnje intenzivnosti in časovne bližine.....	4
2.2.3	Krize z vidika ogroženosti ciljev	5
2.3	Vzroki za nastanek kriz	5
2.3.1	Notranji vzroki krize (endogeni).....	5
2.3.2	Zunanji vzroki krize (eksogeni)	6
2.4	Simptomi krize	6
2.5	Povodi krize.....	6
2.6	Faze razvoja krize v podjetju.....	7
2.7	Postopki reševanja krize	7
2.8	Ukrepi za zdravljenje krize.....	8
2.8.1	Ukrepi na področju managementa in organizacije.....	8
2.8.2	Ukrepi na področju prihodkov	8
2.8.3	Ukrepi na področju financ.....	9
2.8.4	Ukrepi na področju odhodkov.....	9
2.8.5	Ukrepi na kadrovske področju.....	10
3	Prestrukturiranje podjetja.....	11
3.1	Vrste prestrukturiranja	11
3.2	Pomembnost prestrukturiranja delovnih pogojev za uspešnost organizacije.....	11
4	Predstavitev podjetja	13
4.1	Predstavitev podjetja IUUV, d. d.....	13
4.2	Zgodovina podjetja.....	15
4.3	Tržni deleži po tržiščih	16
4.4	Kratka finančna analiza podjetja	17
4.5	Opredelitev vzrokov krize v podjetju.....	18
4.5.1	Notranji vzroki krize	18
4.5.2	Zunanji vzroki krize	19
5	Izboljšanje delovnih pogojev v diviziji II kot sestavina prestrukturiranja podjetja	21
5.1	Analiza stanja divizije II.....	21
5.2	SWOT analiza divizije II.....	22
5.3	Program prestrukturiranja IUUV, d. d. – divizije II s poudarkom na prestrukturiranju delovnih pogojev zaposlenih	23

6	Raziskava učinka izvedenih sprememb na področju delovnih pogojev	29
6.1	Namen raziskave	29
6.2	Potek raziskave	29
6.3	Metodologija raziskave	30
6.4	Omejitve anketiranja	30
6.5	Predstavitev rezultatov raziskave	30
6.6	Razprava dobljenih rezultatov raziskave in priporočila	38
7	Sklep	41
	Literatura	45
	Viri	45
	Priloge	47

SLIKE

Slika 4.1	Organigram IUV, d. d.....	13
Slika 4.2	Organigram divizije I.....	134
Slika 4.3	Organigram divizije II	14
Slika 4.4	Organigram divizije III	14
Slika 4.5	Organigram enote poslovne storitve	145
Slika 4.6	Tržni deleži po tržiščih 2005	16
Slika 4.7	Tržni deleži po tržiščih 2006	17
Slika 4.8	Dobiček/izguba v letih 1994–2006	17
Slika 6.1	Ocena odnosov med zaposlenimi v podjetju pred prestrukturiranjem	31
Slika 6.2	Ocena odnosov med zaposlenimi v podjetju danes	32
Slika 6.3	Ocena izboljšanja odnosov med zaposlenimi v podjetju.....	32
Slika 6.4	Ocena delovnih pogojev v podjetju pred prestrukturiranjem	33
Slika 6.5	Ocena delovnih pogojev v podjetju danes	33
Slika 6.6	Ocena izboljšanja delovnih pogojev	34
Slika 6.7	Rezultati uvedenih sprememb.....	34
Slika 6.8	Največji motivatorji pri delu.....	35
Slika 6.9	Zadovoljstvo z opravljenim delom	36
Slika 6.10	Klima v podjetju	37
Slika 6.11	Osnovne vrednote v podjetju	37
Slika 6.12	Izvajanje sprememb v bodočnosti	38

KRAJŠAVE

IUV, d. d.	IUV – Industrija usnja Vrhnika, d. d.
GOTS	Global organic textile standard – Globalni organski tekstilni standard
Divizija I	usnjarna
Divizija II	konfekcija/ galanterija
Divizija III	trgovinska mreža

1 UVOD

Okolje večine slovenskih organizacij ima dve temeljni razsežnosti: prva sestoji iz ekstremnih konkurenčnih pritiskov na mednarodnih trgih, drugo konstituirajo ugotovljene omejitve slovenskega, visoko institucionalno reguliranega trga delovne sile. Vse slovenske izvozne organizacije so sistematično izpostavljene visokim zahtevam teh dveh medsebojno nekonsistentnih okolij. Vsi slovenski izvozniki rešujejo podobno nalogo: ob relativno visoko definiranih standardih na trgu delovne sile (rigidnosti trga delovne sile) morajo ohranjati zadostno stopnjo konkurenčnosti na zahtevnih mednarodnih trgih (Stanojevič 2004, 122).

Hitre spremembe so stalnica poslovnega življenja. Spreminjanje poslovnega okolja in poslovnih možnosti ter s tem povezanih tveganj od podjetja zahtevajo hitro predvidevanje in zaznavanje sprememb ter prilagajanje. Le tako si podjetje lahko zagotovi uspešno in učinkovito poslovanje.

Žal mnoga podjetja hitrih sprememb ne znajo pravočasno zaznati in se jim prilagoditi, zato se znajdejo v krizi. Pogosto je glavni vzrok za krizo v tem, premalo strokovno usposobljenem managementu, ki ne zmore ali ne zna slediti spremembam. V času krize ima pomembno vlogo krizni management.

V vsaki organizaciji na kakovost kadra ne vplivajo le osebne in strokovne značilnosti zaposlenih, ampak tudi medčloveški odnosi in kultura podjetja. Organizacija ne more biti uspešna brez pomoči in sodelovanja vseh zaposlenih, žal pa se prepogosto vodilni tega le premalo zavedajo in tu kršijo enega od temeljev dobrega delovanja. Le v ustreznem, varnem delovnem okolju in pravilnem pristopu nadrejenih zaposleni čutijo, da so pomemben člen verige, da podjetju pripadajo in so ponosni na svoje delo. Kajti nekega dela ne pozna nihče bolje kot človek, ki ga opravlja.

Pri obravnavanju zastavljene teme bom na kratko obravnavala najprej pojav krize v podjetju, vzroke nastanka krize in njen vpliv na različna področja organizacije. Na kratko bom opisala vrste kriz, v nadaljevanju pa obravnavala prestrukturiranje podjetja, naštel možna področja prestrukturiranja in se osredotočila na izboljšanje delovnih pogojev zaposlenih kot sestavine prestrukturiranja podjetja.

Zastavljeni cilj diplomskega dela so:

- prikazati pomen in področja prestrukturiranja pri zdravljenju in preprečevanju krize,
- opisati osnovne značilnosti prestrukturiranja izboljšanja delovnih pogojev v proizvodnem podjetju, ki naj bi pozitivno vplivali na odpravljanje krize,
- opozoriti na pomen izboljšanja delovnih pogojev za uspešno kadrovske in celovite prestrukturiranje podjetja,
- na osnovi teoretičnih izhodišč in analize konkretnega primera oblikovati zaključna spoznanja s priporočili.

S pomočjo ankete želim analizirati še:

- kaj so nam dosedanje spremembe na področju delovnih pogojev prinesle,
- kako zaposleni zaznavajo spremembe na področju delovnih pogojev,
- kakšni delovni pogoji zaposlene pri delu najbolj motivirajo,
- poznavanje vizije in ciljev organizacije,
- predanost vrednotam organizacije,
- identifikacijo zaposlenih z organizacijo,
- uspešnost že izvedenih sprememb na področju delovnih pogojev.

V diplomski nalogi so uporabljene naslednje metode: deskriptivna, zgodovinska metoda, metoda analize in sinteze, primerjalna metoda.

Predpostavke tega diplomskega dela so:

- glede na potek prestrukturiranja obstaja možnost, da se do dokončanja diplomskega dela stanje v organizaciji spremeni,
- nekateri vidiki prestrukturiranja so bili zgolj omenjeni, niso pa predmet podrobnih analiz,
- zaključki so bili oblikovali iz sekundarnih virov, zato je njihova veljavnost omejena.

Omejitev raziskave predstavlja morebitno pomanjkljivo sodelovanje anketirancev.

2 KRIZA V PODJETJU

2.1 Splošna opredelitev pojma kriza

Pojem kriza (Tavzes 2002, 627) izhaja iz grške besede »krinein« – odločiti kaj. Lahko pomeni odločilen trenutek, odločilen preobrat, vrhunec v razvoju neke bolezni ali pa težaven položaj v podjetju. Kriza najpogosteje označuje nevarne, težavne in za prihodnost odločilne položaje, pri tem pa se lahko nanaša na široko področje družbenih, ekonomskih, naravnih in duševnih procesov. Lahko je zelo različnih razsežnosti, z gospodarskega vidika tako lahko govorimo o podjetniški, panožni, narodnogospodarski ali pa kar svetovni krizi.

Definicij krize podjetja je veliko. Tako je kriza kratkotrajno, neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kot tudi notranjih vzrokov, ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja (Dubrovski 2004, 20). Znana je opredelitev, ki jo je razvil Krystek (1987, 67–72), ki pravi, da so podjetniške krize nenačrtovani, nezaželeni in časovno omejeni procesi, na katere je mogoče le omejeno vplivati, njihov izid pa je lahko zelo različen: porušitev ali uspešno obvladovanje. Trajno lahko ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja ali njegovih pomembnih posameznih delov. Pümpin in Prange (1995, 200–201) opredeljujeta krizo podjetja kot odločilno, problematično situacijo, ki hkrati zaznamuje vrhunec v razvoju podjetja. Značilna za krizo je ambivalenca njenega izhoda: med zrušenjem sistema in uspešnim obvladovanjem je mogoča cela vrsta razvojnih poti. Tavčar (1990, 397) krizo opredeljuje kot nenačrtovane in nezaželene procese, ki trajajo omejen čas, na katere je mogoče le omejeno vplivati in imajo vsakršne možne izide. Vsebinsko in trajno lahko ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj celotnega podjetja. Kriza prizadene nadrejene cilje podjetja; če so ti ogroženi ali celo niso doseženi, to pomeni trajno ogroženost ali izničenje smotrov in ciljev, pa tudi obstoja podjetja kot celote, ki samostojno in aktivno sodeluje v procesu gospodarjenja.

Management je ob krizi v podjetju neposredno soočen z izrednimi razmerami, ki zahtevajo drugačen pristop v vodenju podjetja od tistega, ki velja za normalno obdobje načrtnega razvoja. Značilnost kriznih razmer je, da je celotno dogajanje močno pospešeno, stroški sredstev in časa so povečani, čas za odločanje pa je zelo omejen.

Kriza lahko v črnem scenariju posledično pomeni tudi izgubo delovnih mest, s tem povezano naraščanje socialnih in osebnostnih stisk posameznikov, pa tudi celotnih okrožij v krajih, kjer je veliko družin v celoti vezanih na obstoj enega samega podjetja ali na manjše število močno povezanih podjetij (primer: Peko, Mura). Posledice so tako večplastne.

2.2 Vrste kriz

Krize je mogoče razvrstiti po več kriterijih, npr. z vidika razvoja, stopnje intenzivnosti, ogroženosti ciljev, vzroka nastanka in podobno. Toda med posameznimi vrstami kriz ni smiselno postavljati ostrih meja, saj se njihove značilnosti ponekod prepletajo ali pokrivajo. Poleg tega je kriz približno toliko, kot je različnih podjetij in okoliščin, v katerih poslujejo. Kriza v enem podjetju ni enaka krizi v drugem, četudi primerljivem podjetju. To pa zahteva prilagojene programe preprečevanja in zdravljenja kriz. V nadaljevanju si bomo ogledali nekaj različnih opredelitev kriz.

2.2.1 Krize z vidika vzrokov

Okvirno je mogoče krize razdeliti glede na naravo njenih vzrokov. Tako lahko glede na izvor vzrokov (Dubrovski 2004, 77) ločimo endogene krize (vpliv notranjih vzrokov) in eksogene krize (vpliv zunanjih vzrokov). Tudi Lerbingerjeva (1997, 36) opredelitev izhaja iz vzrokov, je pa nekoliko podrobnejša. Loči krize naravnih nesreč, tehnološke krize (zaradi rastoče kompleksnosti tehnologij), konfrontacijske krize (boj za zagotovitev svojih interesov), krize zlonamernih dejanj in krize managerskih napak (različna ravnanja posameznikov).

2.2.2 Krize z vidika stopnje intenzivnosti in časovne bližine

Krystek (1987, 29–32) deli krize glede na njihovo bližino v času in na stopnjo intenzivnosti na potencialno krizo (stanje, iz katerega bo kriza zelo verjetno nastala), latentno krizo (pojavljajo se že značilni simptomi) in akutno krizo (kaže že vse značilnosti in posledice krize).

Tukaj je treba opozoriti, da se poslovodstvo pri reševanju krize velikokrat osredotoča na odpravljanje simptomov krize, pri čemer pa zanemari njene vzroke. Za tako ravnanje se velikokrat odloča zato, ker tovrstni hitri ukrepi obljublajo učinke v kratkem času. Toda, čeprav so morda kratkoročni učinki res pozitivni, so ti ukrepi zaradi pomanjkanja jasno določenih ciljev dolgoročno večinoma neuspešni. Zato je pri zdravljenju nujno, da so ukrepi jasno opredeljeni s cilji in se nanašajo predvsem na odpravo vzrokov, ki so povzročili nastanek krize.

Tavčar (1990, 398) navaja, da je pri obravnavanju krize zelo pomembno dejstvo, da imajo prav vse krize vzrok nastanka v preteklosti in niso rezultat trenutnih izrednih dogodkov, ki so se pač zgodili nenadoma in brez možnosti našega vplivanja nanje. Zavedati se moramo, da je sicer pomembno analizirati pojavne znake krize, ampak to ne zadostuje za njeno kakovostno in uspešno reševanje.

2.2.3 Krize z vidika ogroženosti ciljev

Krize lahko razvrščamo tudi z vidika ogroženosti ciljev podjetja. Tako Dubrovski (2004, 76) glede na to, kateri cilji so ob nastopu krize najbolj ogroženi, navaja strateške krize (napačno zastavljene ali neuresničene strateške usmeritve, npr. neprimerna strategija trženja glede na spremembe v okolju, zamujanje v tehnološkem razvoju), krize uspešnosti (ogroženost normativnih ciljev, zagotavljajočih sposobnost preživetja in razvoja) in krize likvidnosti (nesposobnost pravočasno poravnati obveznosti, kar pomeni insolventnost ali celo prenehanje obstoja podjetja).

2.3 Vzroki za nastanek kriz

Vzroki so dejanski povzročitelji nastale situacije, zato se je pri reševanju krize treba osredotočiti na analizo in odpravo njenih vzrokov. Nastala kriza pa je običajno posledica sprememb na več poslovnih področjih, tako da je tudi vzrokov več. Poleg definiranja vseh vzrokov moramo ugotoviti tudi njihovo medsebojno povezanost.

Številni avtorji raziskujejo vprašanje, kateri vzroki imajo najpomembnejšo vlogo pri težavah v podjetjih. Hari (1997, 377) po Slatterju navaja, da le 20 % vzrokov za krizo izhaja iz zunanjega okolja podjetja. Študije stečajev v Nemčiji (Repovž 1992, 103) kažejo, da so med vzroki za nastanek krize na prvem mestu nezadostni lastni viri ter previsoki stroški zaposlenih, ki jim sledijo napake v upravljanju in vodenju. Kljub temu ne gre zanemariti pomena dejavnikov zunanjega okolja. Ti se nanašajo predvsem na finančni, pravni, politični in gospodarski sistem, značilen za določeno okolje.

Praviloma do kriznega položaja prepleteno privedejo tako notranji kot tudi zunanji vzroki krize (t. i. multiklavzalnost krize) (Dubrovski 2003, 9).

2.3.1 Notranji vzroki krize (endogeni)

Notranji vzroki izhajajo iz notranjega okolja podjetja, saj je to samo vplivalo na njihov razvoj. Večina kriz je namreč posledica slabega ravnanja ali pa tveganosti pri poslovanju. Pri analizi vzrokov, če jo izvaja management podjetja, notranje vzroke navadno podcenjujejo, saj vodstvo noče priznati svojih napak in neuspešnih poslovnih potez. Ker je objektivna in natančna analiza vzrokov za nastalo krizo nujna, je v večini primerov najbolje angažirati za to usposobljene strokovnjake.

Dubrovski (2003, 10–11) definira naslednje notranje vzroke krize: neustrezna usposobljenost managementa, zavirajoča organiziranost, nekonkurenčen tržni položaj, težave na področju managementa sodelavcev, predraga proizvodnja, neučinkovita finančna funkcija, neučinkovit informacijski sistem.

2.3.2 Zunanji vzroki krize (eksogeni)

Zunanji vzroki se nanašajo na vplive okolja, na katere podjetje nima pomembnejšega vpliva. Pri ugotavljanju zunanjih vzrokov krize moramo izhajati tako iz analize zunanjega okolja kot iz analize poslovanja podjetja, kar nam omogoča vpogled v vzročno-posledično zvezo med spremembami v okolju in težavami v podjetju.

Dubrovski (2003, 9) med zunanjimi vzroki krize navaja: spremembe na tržišču, spremembe v panogi, spremembe na osnovi splošnega napredka, splošno gospodarsko krizo, politične spremembe, makroekonomske ukrepe, naravne nesreče ter socialno-patološke pojave.

Pümpin in Prange (1995, 201–203) med pomembnimi vzroki podjetniških kriz navajata naslednje zunanje vzroke: življenjski cikli poslovnih možnosti (prehodi med fazami rasti), dejavnost konkurence (vstopi nov konkurent ali združitev konkurentov), spremembe okolja (dvig plač, visoke cene naravnih surovin, spremembe tečajev).

Zunanji vzroki so torej določene spremembe v okolju podjetja, ki jih podjetje ni pravočasno zaznalo in se nanje ni pravočasno in pravilno odzvalo. Ista sprememba v okolju ima lahko za eno podjetje neugoden in zaviralen predznak, za drugo pa ugoden in pospeševalen učinek.

2.4 Simptomi krize

Simptomi krize so signali, ki v podjetju napovedujejo ali pokažejo krizo, niso pa dejanski vzrok za njen nastanek. Zelo pomembno je, da jih pravočasno zaznamo, saj s pravilnimi in dovolj zgodnjimi akcijami lahko omilimo posledice že začete krize ali pa jo celo preprečimo. Nanjo morajo biti pozorni predvsem managerji in zaposleni, koristno pa je tudi za dobavitelje, odjemalce, banke, konkurente in predvsem za lastnike. Da bi management simptome pravočasno zaznal, potrebuje redno in učinkovito komunikacijo z nižjim managementom ter zaposlenimi, saj so delavci na posameznih funkcijskih področjih bližje dejanskemu dogajanju. Pravilna analiza ter interpretacija signalizirajočih znakov bližajoče se krize omogoča ugotovitev njenih dejanskih vzrokov ter izbiro primernih ukrepov za njihovo odpravo.

2.5 Povodi krize

Povod je neposredno delujoči vzrok, na osnovi katerega se kriza sproži. Zavedati se moramo, da povod ne bi imel tako odločilnega vpliva, če ne bi pred tem delovali dejanski vzroki, ki so pripeljali do kritičnega stanja v podjetju. Povodov za krizo je lahko veliko, npr. stečaj pomembnega kupca ali morda dobavitelja, okvara stroja ali linije strojev, odhod ključnega sodelavca itd.

Navedemo lahko primer propada koncerna MG Rover in pomen dogodkov za poslovanje povezanih družb. Mnoga manjša podjetja, poslovno povezana z Roverjem,

so utrpela veliko škode zaradi upada pomembnega dela dohodka, mnoga med njimi, ki niso bila dovolj odporna proti spremembi oz. jim je prevelik delež poslovanja pomenil posel s tem podjetjem, pa so tudi propadla.

2.6 Faze razvoja krize v podjetju

Tako v domači kot tudi v tuji literaturi različni avtorji opisujejo faze razvoja krize v podjetjih. Booth (1993, 95) po Slatterju navaja štiri stopnje razvoja kriz v podjetju: faza zanikanja, faza prikrivanja, faza začetnega razkroja, faza zloma podjetja.

Prašnikar loči naslednje faze, ki jih povzemata tudi Končina in Mirtič (1999, 21–22): inkubacija (kriza se še ne občuti, jo je pa mogoče postopoma slutiti), pojav kriznih znakov (občutijo se znaki krize in njena globina), poglobljanje krize (kriza se razširi in poglobi, prvi znaki tudi v zunanjem okolju), kolaps (napačen odziv na zorenje krize, posledično postopno razpadanje poslovnega sistema, vodi v prenehanje obstoja podjetja).

Dubrovski (2003, 22–23) po Pümpinu in Prangeu navaja naslednje stopnje razvojnih kriz: krize v pionirski fazi, krize v fazi rasti, krize v fazi zrelosti, kriza v fazi preobrata.

Faze razvoja krize so močno odvisne od ukrepov in odzivov kriznega managementa. Opredelitve različnih avtorjev imajo podobno vsebinsko opredelitev, razlikujejo pa se predvsem v opredelitvi zadnje faze, kjer določeni avtorji navajajo propad podjetja, drugi pa uspešno razrešitev krize.

2.7 Postopki reševanja krize

Proces reševanja krize v podjetju, ko ta že preraste stanje latentne krize, obravnavajo avtorji na več načinov, vendar je mogoče izluščiti enake temeljne postopke reševanja krize:

- temeljita analiza stanja z opredelitvijo problemov in področij ter ugotovitev vzrokov za nastanek problemov,
- definiranje možnih ukrepov za rešitev krize in izbira ustreznih ukrepov (tudi projekcija posledic najustrežnejšega izbranega programa),
- realizacija izbranega programa.

Aktivnosti so vsekakor bolj kompleksne, kot jih opisujejo zgornje alineje. Prvi korak je gotovo postavitve ustrezne ekipe, ki bo začela izvajati zgoraj opisane aktivnosti. To je lahko ekipa zunanjih sodelavcev ali pa novo vodstvo podjetja, lahko pa tudi kombinacija obojega, kot v našem primeru. Ekipa mora seveda pridobiti soglasje ključnih udeležencev v podjetju (lastniki kapitala, sindikat).

2.8 Ukrepi za zdravljenje krize

Pri ukrepih za zdravljenje krize se moramo ozirati na:

- *Časovni vidik predvidenih ukrepov* – določa ga stadij krize, v kateri se podjetje nahaja. V fazi potencialne krize ima vodstvo dovolj časa za temeljito analizo in pripravo aktivnosti, v fazi latentne krize je časa vse manj, v fazi akutne krize prihaja do t. i. zgoščanja časa, kar pomeni, da vodstvo ne more pripravljati dolgoročnih ukrepov in aktivnosti, saj mora reševati situacijo takoj (gašenje). V takih primerih uporabi operativne ukrepe, ki niso tako dolgoročno (strateško) usmerjeni, so pa v dani situaciji edini primerni.
- *Kompleksnost ukrepov* – samo s poseganjem na vsa področja delovanja podjetja in s tem vseh udeležencev lahko dosežemo kakovosten in trajen premik na bolje.

2.8.1 Ukrepi na področju managementa in organizacije

Praviloma velja, da management, ki je opravljal funkcijo vodenja v podjetju vse do nastanka akutne krize, ne more uspešno izvesti funkcije zdravljenja (Dubrovski 2003, 37). Zato je običajna praksa pri reševanju podjetja iz krize zamenjava managementa. Poleg tega vodstvo običajno tudi ne uživa več podpore in zaupanja znotraj podjetja.

Pümpin in Prange (1995, 187) navajata, da je prednost novega vodje, ki prihaja v podjetje v preobratu od zunaj, predvsem neobremenjenost z napakami prejšnjega vodstva, zaradi česar uživa razmeroma veliko zaupanje in se mu ni treba ozirati na posebne (osebne) odnose do nekaterih področij poslovanja in kolegov v vodstvu. Tako naj bi bil bolj primeren za objektivno vrednotenje položaja in drastične posege v podjetje.

Pomembno je tudi, da management uporabi ustrezno učinkovito komuniciranje tako z zaposlenimi kot tudi zunanji udeleženci (odjemalci, lastniki, upniki, državnimi organizacijami, novinarji in drugimi pomembnimi udeleženci). Bolje kot defenzivno komuniciranje je, da podjetje uveljavlja aktivno politiko komuniciranja.

2.8.2 Ukrepi na področju prihodkov

Povečanje prihodkov iz prodaje je ena glavnih zahtev v poslovanju podjetja in je zelo pomemben segment prestrukturiranja podjetja. Dosegamo ga s povečanjem prodaje, selekcijo proizvodno-prodajnega programa, z zvišanjem in znižanjem cen.

Pri zgoraj naštetih ukrepih je potrebna analiza donosnosti posameznih prodajnih artiklov, saj ima povečana prodaja samo kratkoročno pozitivne učinke.

Selekcija prodajnega programa nam omogoča izločitev artiklov, ki tehnološko niso učinkoviti. Seveda je treba presoditi, koliko nam razmere na tržišču to dovoljujejo. Povečanje cen je tvegana poteza, vendar velja, da kupcev praviloma ne odvrne od

poslovanja, če je povečanje cen smiselno povezano z inflacijo ali podražitvijo vhodnih materialov. Znižanje cen je aktualno pri izdelkih, ki so dalj časa na zalogi in jih ni moč prodati. Če njihove vrednosti nismo že prej odpisali, lahko takšna prodaja povzroči bilančno izgubo, vendar pa ugodno vpliva na likvidnost in kratkoročno plačilno sposobnost.

2.8.3 *Ukrepi na področju financ*

Finančni ukrepi so eni najpomembnejših pri zdravljenju krize in prestrukturiranju podjetja. Dubrovski (2003, 41–44) navaja naslednje: zagotavljanje plačilne sposobnosti, prestrukturiranje tujih virov financiranja, prestrukturiranje lastnega financiranja.

Zagotavljanje plačilne sposobnosti oz. likvidnosti je zelo pomembno, saj podjetju zagotavlja tekoče poslovanje. Treba je izboljšati izterjavo, zmanjšati obratni kapital in izvesti dezinvestiranje. Pomembno je, da tako pridobljena sredstva porabimo za razvoj in ne za plače in obresti.

Prestrukturiranje tujih virov financiranja pomeni predvsem poskus nadomeščanja kratkoročnih dražjih virov s cenejšimi dolgoročnejsimi viri. Pogosto glavno oviro predstavlja nepripravljenost upnikov na poslabšanje njihovega položaja. Predvideni ukrepi so lahko: premik zapadlosti obveznosti, refinanciranje, odpis zaračunanih obresti za obveznosti, konverzija terjatve v lastniški kapital, priskrba dodatnih tujih virov financiranja.

Prestrukturiranje lastnega financiranja izvedemo s pospešenimi amortizacijskimi in izrednimi odpisi, odpovedjo izplačila dividend oz. z zmanjšanjem odhodkov iz financiranja.

2.8.4 *Ukrepi na področju odhodkov*

Ti ukrepi se nanašajo predvsem na zagotavljanje optimalne strukture in obsega stroškov, ne pa zgolj na zniževanje stroškov. Preučiti je treba strukturo stroškov, jo opredeliti in šele nato oceniti možnost znižanja. V podjetjih v krizi je zniževanje stroškov skoraj vedno ustrezen ukrep, še posebej, ker je na višino stroškov mogoče vplivati v precej večji meri kot na obseg prodaje.

Najpomembnejše stroškovne postavke se v proizvodnih podjetjih nanašajo na stroške materiala, stroške dela in stroške zunanjih storitev. Na področju nabave lahko izvedemo revizijo dobaviteljev ter presodimo, ali so obstoječi dobavitelji res najbolj primerni za nas. Mogoče bi lahko izdelek proizvedli z drugimi, cenovno bolj ugodnimi materiali. Nadalje je mogoča presoja pogojev poslovanja z dobavitelji. Tu je mišljena politika popustov, plačilnih pogojev ipd. Stroške dela lahko znižamo z znižanjem plač in znižanjem števila zaposlenih. Vendar sta to, psihološko gledano, zelo boleča ukrepa, zato velja vedno tehten premislek o ustreznosti izvajanja teh ukrepov. Če je mogoče s

prerazporeditvijo osebja in uporabo ustreznih tehnologij doseči želene učinke, je to vsekakor boljša pot.

Ta ukrep prispeva h končni rešitvi le v omejenem obsegu. Dolgoročno mora znižanju stroškov slediti prizadevanje po večji učinkovitosti poslovanja.

2.8.5 Ukrepi na kadrovskem področju

Kriznega položaja podjetja ni mogoče rešiti brez sodelovanja in pripadnosti zaposlenih. Vendar pa je od podjetja odvisno, ali bo uporabilo t. i. mehak pristop, kjer delavci igrajo aktivno vlogo pri reševanju krize. S svojim delom in pristopom delavci odločilno prispevajo k ugodni razrešitvi krize. Žal se v kriznih razmerah pre pogosto dogaja, da vodstvo podjetja zaposlene vidi le kot eno izmed razpoložljivih materialnih in nematerialnih sredstev in v fazi zmanjšanja stroškov podjetja uporabi ukrep odpuščanja zaposlenih (t. i. downsizing). Ta pristop se opredeljuje kot t. i. trd pristop.

Zmanjšanje zaposlenih je sicer zelo nepriljubljen ukrep, ki naleti na vrsto odporov, vendar pa je v določenih razmerah nujen. Praksa v preteklosti kaže, da je bil v mnogih primerih to edini ukrep, ki ga je management izvajal. Ker temu ukrepu niso sledili še drugi ukrepi finančne in poslovne sanacije, je poslovanje še naprej ostajalo neuspešno.

Za uspešno prestrukturiranje pa je lahko tudi pridobitev novih, kakovostnih sodelavcev zelo pomembna, saj to pomeni nov pristop, sveže ideje, nova znanja, neobremenjenost s preteklimi dogodki v podjetju ipd. Pri tem lahko oviro predstavlja morebiten slab ugled podjetja, če to že propada, ter pomanjkanje finančnih spodbud.

Vsi zgoraj naštet ukrepi se najpogosteje uporabljajo pri zdravljenju kriz v podjetjih. Pri izvajanju teh ukrepov pa je treba vložiti veliko znanja, truda, časa in sredstev, da se kriza uspešno reši. Za uspešno zdravljenje krize tudi ne zadošča en sam ukrep, ampak gre vedno za splet več ukrepov, katerega sestava je odvisna od izbrane strategije. Podjetje na osnovi diagnoze poslovanja in odkritih izvorov težav ter postavljenih ciljev in poti za njihovo doseganje sestavi program ukrepov za izboljšanje poslovanja.

3 PRESTRUKTURIRANJE PODJETJA

Prestrukturiranje je radikalni proces in pomeni prehod iz obstoječe strukture na novo, ki bo omogočala večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja. Ta proces zajame celotno podjetje in ima zato strateški značaj.

Poslovni preobrat je možna alternativna izbira samo takrat, ko še ni nastopila notranja entropija poslovnega sistema, ko še obstaja trg za izdelke in ko okolje podjetju, ki je v krizi, še ni izreklo »smrtne obsodbe« (Končina in Mirtič 1999, 65).

Pri prestrukturiranju velja upoštevati naslednja pomembna pravila (Dubrovski 2004, 222): poteka na več področjih (spreminjanje strukture na enem področju zahteva spremembo struktur na drugih področjih), izhaja iz opredeljenih temeljnih strategij podjetja, začne se pri programsko-tržnih strukturah, vsebuje vse značilnosti metod revolucijskega spreminjanja.

Poslovodstvo mora v sanacijskem programu opredeliti možne alternativne rešitve, če odstopanja pri merjenju vmesnih ciljev uresničevanja sanacijskih strategij kažejo večje odmike od dopustnih (Končina in Mirtič 1999, 157).

Podjetje je v fazi preobrata v podobnem položaju kot na začetku faze rasti. V ospredju je spet osvajanje novih prodajnih trgov in tehnologij, razvoj novih izdelkov, agresivno trženje, pa tudi osredotočenje na maloštevilne posle, ki obetajo uspeh (Pümpin in Prange 1995, 190). Pomembna razlika v primerjavi s pionirskim podjetjem je v tem, da podjetje v preobratu razpolaga z dolgoletnimi izkušnjami in zrelo podjetniško kulturo (Pümpin in Prange 1995, 198).

3.1 Vrste prestrukturiranja

Prestrukturiranja običajno ni mogoče izvesti le na določenem posameznem področju (npr. funkciji), neodvisno od ostalih, temveč bodo učinki vidni le v usklajenem spreminjanju več področnih struktur. Sprememba izdelčnega portfelja (programsko-tržno prestrukturiranje) lahko zahteva tudi spremembo organiziranosti podjetja (organizacijsko prestrukturiranje), tehnologije (tehnološko prestrukturiranje), finančnih virov (finančno prestrukturiranje), zaposlenih (kadrovsko prestrukturiranje), informacijskega sistema (informacijsko prestrukturiranje) itd. Včasih so mnoge spremembe odvisne od lastninskega prestrukturiranja ali pa tu začete (sprememba strukture lastnikov).

3.2 Pomembnost prestrukturiranja delovnih pogojev za uspešnost organizacije

Mnogo avtorjev obravnava pomembnost ljudi, odnosov in delovnih pogojev za uspešnost podjetij. Treven (1998, 11) tako navaja, da so ljudje tisti, po katerih se podjetja najbolj razlikujejo v konkurenčnem poslovnem okolju. Ljudje s svojim

Prestrukturiranje podjetja

znanjem, spretnostmi in sposobnostmi omogočijo, da si podjetje pridobi ali ohrani večjo ali manjšo konkurenčno prednost na tržišču.

Večina ekonomistov in drugih strokovnjakov se danes strinja, da v sodobnih družbah vlaganje v človeške vire predstavlja konkurenčno prednost in postaja najzanesljivejša in najbolj varna naložba z vidika posameznikov, organizacij in družbe (Kopač in Trbanc 2004, 203). Do spremembe mišljenja mora priti tudi zato, ker se današnji delavec razlikuje od delavca pred petdesetimi leti: klasičnih delovnih mest, kjer je potrebno predvsem fizično delo, je vse manj. Večina delavcev opravlja delo, ki ne zahteva samo fizične moči, temveč tudi um. Pa tudi delavci, ki opravljajo fizična dela, zahtevajo danes mnogo več kot njihovi predhodniki (Smith 2002, 9).

V praksi se izkazuje, da so ustrezni odnosi v organizaciji nagrajeni z večjo produktivnostjo, večjo lojalnostjo, manjšimi izostanki ipd. Uspeh podjetij v sodobnem konkurenčnem poslovnem okolju je vse bolj odvisen od njihovega bolj ali manj učinkovitega managementa človeških virov.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA

4.1 Predstavitev podjetja IUV, d. d.

Naziv: IUV – Industrija usnja Vrhnika, d. d.

Skrajšan naziv: IUV, d. d.

Naslov: Tržaška cesta 31, SI 1360 Vrhnika, Slovenija

Šifra dejavnosti: DC 19

Organizacijska oblika: delniška družba (d. d.)

Število zaposlenih: 664

Lastniška struktura 2007:

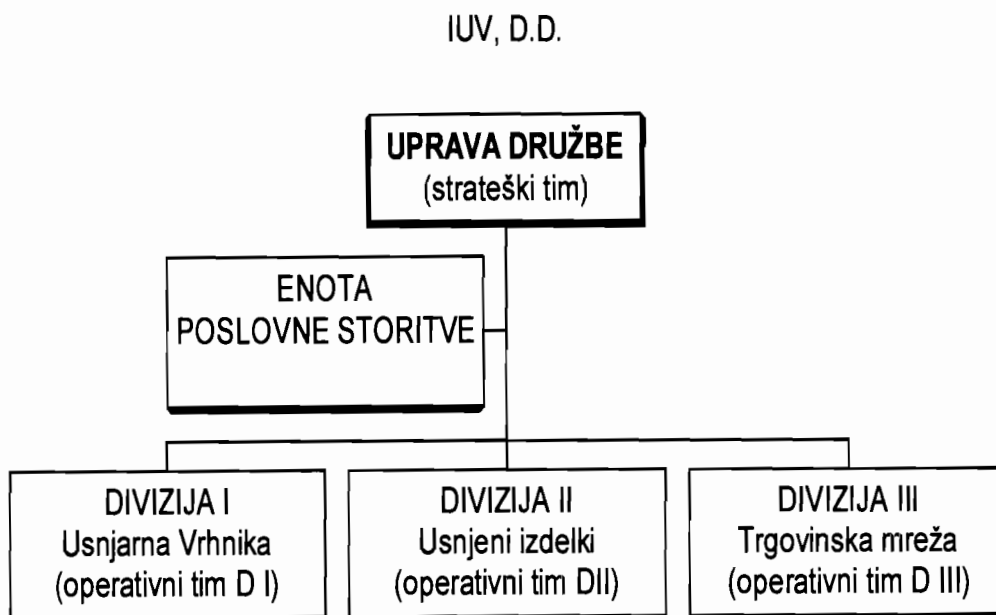
– SOD	75,6 %,
– IUV-ID, d. o. o.,	9,7 %,
– zaposleni, bivši zaposleni in drugi	6,4 %,
– upravičenci iz denacionalizacije	3,3 %,
– banke	1,6 %,
– ostali	3,3 %.

Osnovni kapital: 17.100.162,74 EUR.

Dejavnost podjetja: strojenje, dodelava usnja in proizvodnja usnjenih oblačil.

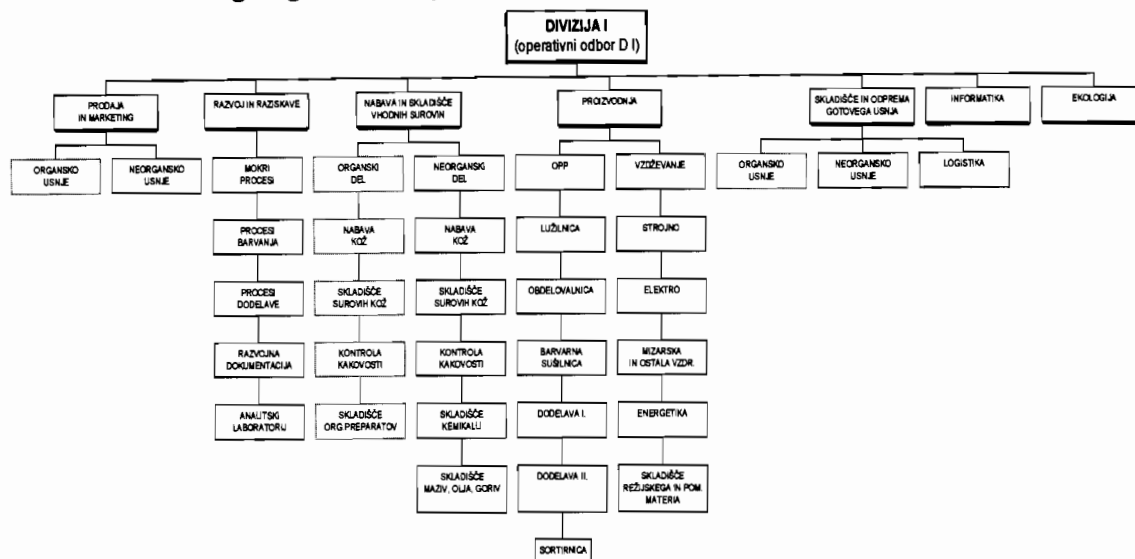
Organizacijska struktura podjetja: podjetje je razdeljeno na tri divizije ter upravo družbe in enoto poslovne storitve, ki sta skupni vsem trem divizijam.

Slika 4.1 Organigram IUV, d. d.



Vir: IUV, d. d., 2007a, 6.

Slika 4.2 Organigram divizije I



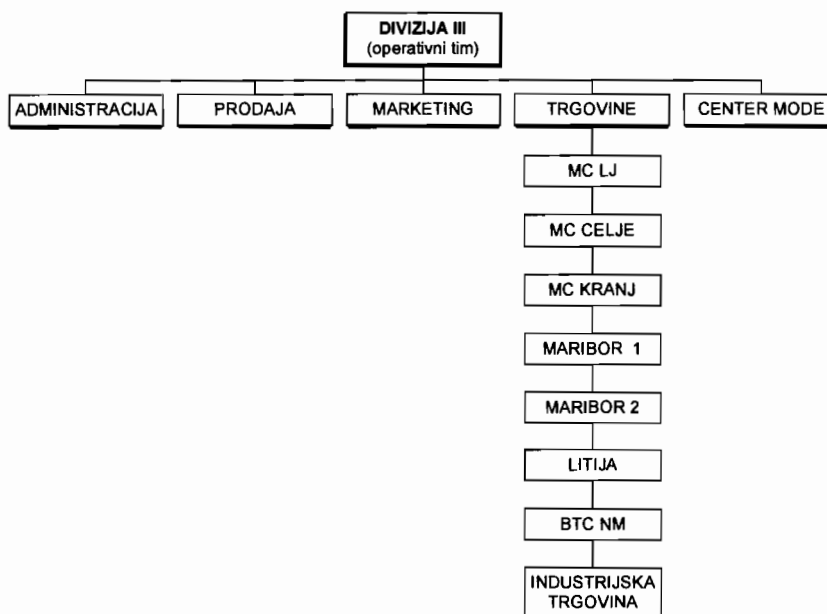
Vir: IUV, d. d., 2007a, 7.

Slika 4.3 Organigram divizije II



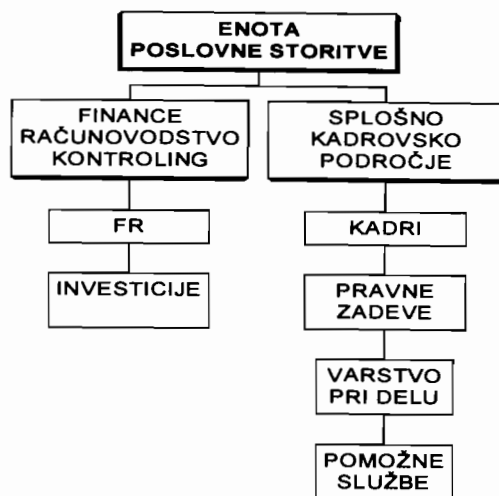
Vir: IUV, d. d., 2007a, 8.

Slika 4.4 Organigram divizije III



Vir: IUV, d. d., 2007a, 9.

Slika 4.5 Organigram enote poslovne storitve



Vir: IUV, d. d., 2007a, 10.

Divizija I – usnjarna vključuje proizvodnjo usnja, divizija II – konfekcija in galanterija ustvarja in izdeluje končne izdelke – oblačila, čevlje, galanterijske izdelke in dodatke, naloga divizije III – trgovinske mreže je upravljanje trgovin in vzdrževanje odnosov s kupci naših končnih izdelkov.

4.2 Zgodovina podjetja

Industrija usnja Vrhnika, d. d., je bila ustanovljena pred več kot šestdesetimi leti na področju, ki se ponaša s stoletno usnjarsko tradicijo. Do 90-ih let prejšnjega stoletja je predstavljala ponos Slovenije in pred tem Jugoslavije, temu pa je zaradi sprememb na tržišču in drugih dejavnikov sledila vrsta neuspešnih let.

Prvič je usnjarna omenjena v statističnih podatkih habsburškega Ministrstva za trgovino v letu 1890. Kot je bil takrat običaj, so imeli tudi svoj prapor. Slika s tega prapora predstavlja osrednji element v novem logotipu.

Prva usnjarna je predelovala goveje kože. Podjetje je bolj ali manj uspešno delovalo vse do gospodarske krize v 30-ih letih prejšnjega stoletja. Zapuščeno usnjarno je leta 1944 kupil g. Kalin, ki je želel tu postaviti moderno usnjarno in je poleg govejih predeloval tudi že svinjske kože. V začetku leta 1946 je usnjarna z darilno pogodbo postala državna last.

Po ne tako obetajočih začetkih se je v 60-ih letih prejšnjega stoletja začel njen hiter razvoj, ki je bil predvsem posledica odločitve o specializaciji v predelavo svinjskih kož. Odločitev se je izkazala za vizionarsko. Naslednja desetletja pomenijo obdobje hitrega tehnološkega razvoja in prodor na zahtevna svetovna tržišča, ki jih je osvajala predvsem z visoko kakovostnimi vrstami svinjskega usnja za galanterijske in oblačilne namene. Tako sta bila npr. njena paradna izdelka že v 80-ih letih prejšnjega stoletja njen oblačilni velur »IUV plush suede«, ki ga kupci izboljšane še danes poznajo pod

imenom »IUV super silky suede«, in galaterijski boks, ki so ga do sedaj že mnoge svetovno znane modne hiše vključile v svoje kolekcije. Naj omenimo le nekatere: Gucci, Prada, Fendi, Ferragamo in drugi.

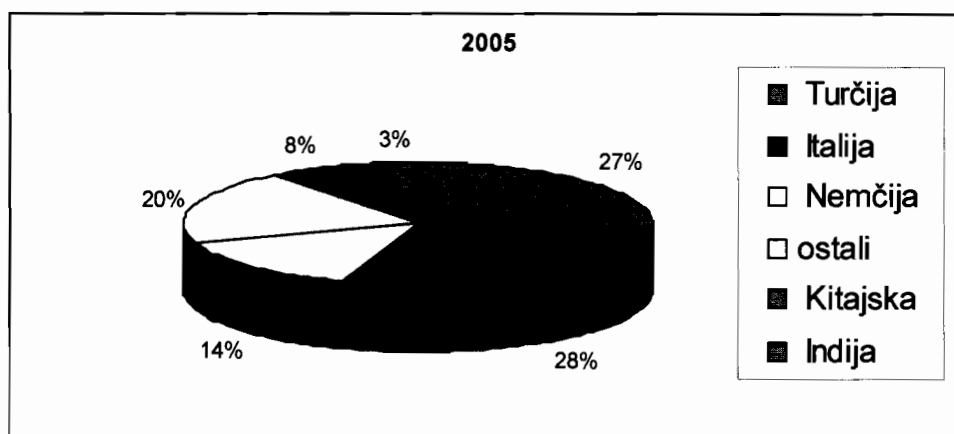
Zaradi vse močnejše konkurence v segmentu svinjskega usnja je IUV, d. d., v 90-ih letih osredotočila svoj razvoj na usnje z razlikovalnimi lastnostmi in na posebne vrste usnja. Toda kljub dobremu programu se – tudi zaradi nevizionarske politike vodstva – sreča ni obrnila navzgor.

Zadnja leta so bila za zaposlene v IUV težka. Pomenila so čas iskanja novih poslovnih rešitev in poskus ohranjanja čim boljšega položaja na tržišču, pa tudi čas napačnih odločitev. Kljub vsemu so zaposleni ohranili zaupanje v svoje znanje in sposobnosti. Nov mandat, novi izdelki in strokovnost ter prizadevnost vseh zaposlenih predstavljajo trdne temelje za uspeh.

4.3 Tržni deleži po tržiščih

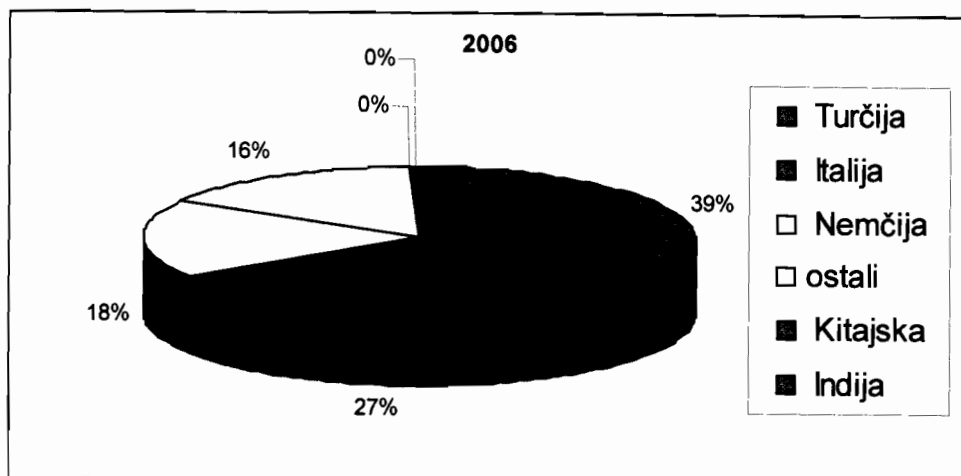
Spodnja grafa prikazujeta tržne deleže po tržiščih. Porazdelitev prodaje je koncentrirana v treh največjih tržiščih. Tako visoka odvisnost predstavlja veliko tveganje v razmerah, ko je na teh tržiščih specializiranost velika: Turčija – oblačilni velurji, Italija – galanterijski program, Nemčija – obutveni artikli. Sicer IUV izvažata na približno trideset tržišč.

Slika 4.6 Tržni deleži po tržiščih 2005



Vir: IUV, d. d., 2007b.

Slika 4.7 Tržni deleži po tržiščih 2006



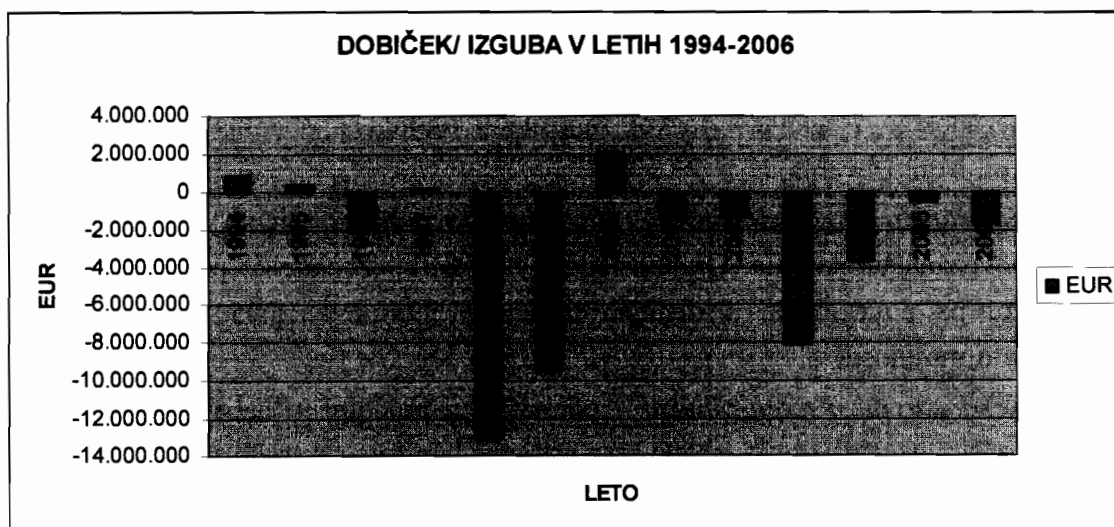
Vir: IUUV, d. d., 2007b.

V nadaljevanju je prikazan pregled poslovanja za obdobje dvanajstih let.

4.4 Kratka finančna analiza podjetja

Trend je padajoč že od leta 2000. Takrat je proizvodnja tekla na treh lokacijah (Vrhnika, Šmartno, Šoštanj). Šoštanj je bil najprej zaprt, enako se je zgodilo s Šmartnim leta 2003. Trend padanja zmoti leto 2005, ko je prodaja zrasla v Italiji in Nemčiji, najbolj izrazito pa v Turčiji. Stranski učinek tega skoka je bila izguba iz poslovanja in je evidentna posledica proizvodnje naročil po prenizki ceni. Podjetje je preživelo dve prisilni poravnavi, in sicer v letih 1999 in 2005. V očeh kupcev je izgubilo kredibilnost, blagovna znamka pa zaupanje – povečana negotovost in tveganje.

Slika 4.8 Dobiček/izguba v letih 1994–2006



Vir: IUUV, d. d., 2007.

4.5 Opredelitev vzrokov krize v podjetju

V odstavku, ki ga navajata Končina in Mirtič (1999, 13–14), so zajeti tudi vzroki nastanka krize v IUUV, d. d. Slaba usposobljenost podjetij v panogah, kot so tekstilna, obutvena, kovinsko-predelovalna industrija, za konkurenčno trženje, zlasti na mednarodnih trgih, ki se kaže predvsem v ponujanju svojih »pridnih rok«, ne pa znanja in kreativnih idej; poslovanje, ki marsikje bolj spominja na dogovorno ekonomijo kot na sodobni management; poslovno neučinkovita razmerja med lastniki in poslovodstvom, ki predvsem zaradi posledic notranjega lastninjenja in s tem prevlade notranjih lastnikov, ki pogosto mislijo ter delujejo kot sindikalni zaupniki in ne kot pravi lastniki; nepodjetniške notranje vrednote, kultura in navade, neustrezno financiranje in pomanjkanje svežega denarja ter odklonilen ali zadržan odnos okolja – še posebej finančnega – do teh panog in teh podjetij, so tipični, če ne že kar stereotipni vzroki latentnih ali kroničnih poslovnih kriz v tovrstnih podjetjih.

Spodaj navedeni notranji in zunanji vzroki krize se nanašajo na celotno podjetje IUUV, d. d. (divizija I, II in III).

4.5.1 Notranji vzroki krize

Glede na definirane možne notranje vzroke krize v podjetju bi iz izkušenj in analize preteklih let v primeru IUUV, d. d. izpostavila naslednje vzroke:

- *Neustrezna usposobljenost managementa* – kar nekaj zgrešenih projektov na področju razvoja novih izdelkov, zgrešene investicije na področju nabave strojne in računalniške opreme in tudi uhajanje podatkov o novih razvitih tehnologijah h konkurentom. Verjetno je to posledica nezadostnega poznavanja posebnosti stroke vodstva, takratne organizacijske strukture in neustreznega svetovanja svetovalcev upravi.
- *Neustrezen management sodelavcev* – tu bi predvsem izpostavila neučinkovito motiviranje, neustrezno komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi ter nezadostno vlaganje v razvoj zaposlenih (določena obdobja brez kakršnega koli izobraževanja).
- *Zavirajoča organiziranost* – preveliko število hierarhičnih ravni in s tem povezana birokracija. Organizacijska oblika, ki je oddelke prej razdruževala kot pa povezovala, posledično neustrezni komunikacijski kanali, premalo informiranosti.
- *Nekonkurenčen tržen položaj* – pomanjkljiv prodajni in nabavni marketing v smislu utečenih oblik nabave brez ustrezne kontrole cen pri ostalih ponudnikih. Pomanjkanje marketinškega raziskovanja, napačno pozicioniranje na tržišču, brez ustrezne kompleksne agentske mreže in posledično brez enotne globalne cenovne politike, neustrezne prodajne cene (IUUV je na svetovnem tržišču

- pogosto konkuriral sam sebi tako, da je s prevelikimi cenovnimi razlikami spodjedal cene in omogočal preprodavanje med tržišči). Efektivno dosežene cene so bile posledično enake tistim z najnižjim cenikom. Ujetost v vzorce preteklosti, ko je bila pomembnejša količina kot vrednost in struktura, pogajanja s kupci vodena pretežno na ravni podrejenosti in neenakovrednosti.
- *Predraga proizvodnja* – zastarela strojna oprema in premalo vlaganja vanjo. Poleg tega tudi dokaj pogoste reklamacije in vrnitve izdelkov (različni razlogi, napake v materialu, neustrezne barve, napake v izdelavi ipd.).
 - *Neučinkovita finančna funkcija* – neučinkovit način vodenja financ, skupno računovodstvo za vse tri divizije. Tako je bila zelo zamegljena slika prihodkov in odhodkov vsake posamezne divizije, stroški so bili prikazovani na napačnih mestih, celo na napačni diviziji, vodstvo ni ukrepalo.
 - *Neučinkovit informacijski sistem* – neenoten informacijski sistem za vse tri divizije, ki bi upošteval posebnosti posamezne divizije in hkrati omogočal sledljivost oz. vpogled naročil, ki so se odvijala iz usnjarne, preko konfekcije/galanterije do trgovinske mreže. Tako je prihajalo do podvajanja ali nepotrebnih podatkov, pomanjkanja ustreznih informacij ipd.

4.5.2 Zunanji vzroki krize

Med zunanjimi vzroki za nastalo krizo bi izpostavila naslednje:

- *Spremembe na tržišču* – nihanje povpraševanja po svinjskem usnju, padec cen, ekološke zahteve in drage surovine na eni strani, konkurenca, s katero praktično ni moč konkurirati na drugi. Tako teorija kot praksa postrežeta z rezultati, da je v Evropi izdelani proizvod obremenjen z 8–15 % stroški delovne sile in da do 15 % materialnih stroškov predstavljajo okoljevarstveni stroški, stroški ekologije, čistilnih naprav. Vseh teh stroškov konkurenca Daljnega vzhoda praktično nima. Na drugi strani nekonformistične, konvencionalne trgovske verige v gonji za dobičkom vsako razbito proizvodno oskrbovalno verigo stisnejo v kot. Taka politika je kratkoročna za oboje, saj si proizvajalci spodjedajo lastna tla, maloprodajne blagovne znamke ustvarijo visoke kratkoročne dobičke, kar se vrne kot bumerang, ker zaradi slabe kakovosti izgubijo potrošnike. Dobiva le Daljni vzhod, posebej Kitajska, ki prikrito subvencionira proizvajalce – izvoznike do take mere, da jim ne morejo konkurirati niti Indija, Bangladeš itd.
- *Makroekonomski vzroki* –na svetovne gospodarske tokove pomembno vpliva tudi cena nafte. Učinke visokih cen surovin (surovih kož) v dolarjih na industrijo EU je do neke mere omilila oslabitev dolarja in okrepitev evra, ki pa je že začela ogrožati tudi evropsko konkurenčnost. Po drugi strani pa nabava

surovine v evro območju (različni dobavitelji surovine), prodaja pa v območju dolarja, kjer je zelo težko dvigniti ceno za ustrežno razliko med valutama.

- *Globalizacija* – v devetdesetih letih prejšnjega tisočletja in na začetku tega tisočletja je prišlo do nagle integracije mednarodnih finančnih tržišč in povečanja mednarodnega poslovanja, do globalizacije na področju gospodarstva, medtem ko je razvoj družbenih in političnih institucij ostal v ozadju. Globalizacija je tako postala sporna. O tem pričajo protesti, ki so postali stalen spremljevalec mednarodnih srečanj državnih vrhov, in močno nasprotovanje politiki, ki bogate dela še bogatejše na račun delavcev, okolja in tradicionalne kulture.

V nadaljevanju bodo predstavljena vsa področja prestrukturiranja, vendar bo posebna pozornost namenjena izboljšanju delovnih pogojev kot sestavini prestrukturiranja podjetja (druga in tretja točka notranjih vzrokov krize), ker je to področje raziskave tega diplomskega dela.

Prestrukturiranje se je začelo izvajati najprej v diviziji II – konfekcija in galanterija, zato bo v nadaljevanju predstavljen program prestrukturiranja te divizije. Tu je že moč zaznati učinke teh sprememb. To je vzorčni model prestrukturiranja, ki mu bo, če bodo rezultati spodbudni, sledila divizija III in kot zadnja, tudi zaradi svoje velikosti in kompleksnosti, divizija I.

Prestrukturiranje teh dveh divizij bo zajemalo posebnosti vsake od njih, ker so si različne tako po velikosti kot tudi po programu (izdelava usnja, izdelava finalnih izdelkov konfekcije in galanterije, v bodoče tudi obutve, storitvena dejavnost).

5 IZBOLJŠANJE DELOVNIH POGOJEV V DIVIZIJI II KOT SESTAVINA PRESTRUKTURIRANJA PODJETJA

Ker je učinkovitost zaposlenih precej odvisna od njihovega zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo, občutka za pomembnost dela, zanosa in odnosa do dela ter občutka za pravično ravnanje, si morajo managerji v podjetjih prizadevati za oblikovanje ter vzdrževanje takega sistema managementa človeških virov, ki bo zadovoljil vse navedene potrebe delavcev. Čim bolj so te potrebe v podjetju zadovoljene, tem večje so njegova produktivnost, kakovost opravljenih storitev, ugled in uspeh. Motivacija je notranja sila; to ni nekaj, s čimer lahko vplivate na ljudi od zunaj. Ob spremembi in urejanju okolja, negovanju odnosov, ustvarjanju sistemov postanejo ljudje motivirani za delo.

Zanimivi so izsledki četrte evropske raziskave o delovnih pogojih, ki jo je izvedla Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev iz Dublina. Raziskava je zajela 30.000 delavcev iz 27 držav EU, pa tudi iz Turčije, Hrvaške, Švice in Norveške. 80 % evropskih delavcev je zadovoljnih. Evropejci se na delovnem mestu počutijo dobro, čeprav je delo vedno bolj stresno in je časovnih rokov več. Mnenja se razlikujejo glede na državo, področje dejavnosti, spol in starost, vendar so na splošno ugodna: 80 % anketirancev je zadovoljnih s svojimi delovnimi pogoji in z ravnotežjem med družinskim in poklicnim življenjem. Njihovo delo se jim zdi zanimivo. V primerjavi s prejšnjo raziskavo zdaj manj Evropejcev meni, da je njihovo delo nevarno za njihovo zdravje in varnost. Še vedno so pogoste nekatere zdravstvene težave, povezane z delom, zlasti kostno-mišične težave, utrujenost in stres. Raziskava je tudi pokazala, da je treba zaradi staranja prebivalstva nujno izboljšati delovne pogoje in starejšim delavcem omogočiti, da ostanejo delovno aktivni čim dlje (Evropska komisija 2007).

V nadaljevanju je predstavljena analiza stanja v diviziji II pred začetkom izvajanja prestrukturiranja.

5.1 Analiza stanja divizije II

Analiza trženja, prodaje in nabave

Trženje ni bilo dovolj razvito in dobro definirano. Vodstvo se je v zadnjih letih odločalo, ali naj to divizijo ukine (poslovno stavbo pa proda za zazidavo novih stanovanj), za morebitne posle pa uporabi zunanje vire oskrbe (outsourcing). Zaradi nerazvitega trženja, nejasne in nedefinirane strategije in ciljev, nerealnih cen izdelkov je prodaja konfekcijskih kot tudi galanterijskih naročil iz leta v leto padala. Večina kupcev je svoja naročila preselila na Daljni vzhod. Nabavna služba je bila v sklopu nabave usnjarne in zelo nefunkcionalna (zaradi specifik in razdrobljenost materialov).

Analiza razvoja izdelkov

Razvoj novih izdelkov konfekcije in galanterije se je odvijal predvsem za domače tržišče (kolekciji pomlad/poletje in jesen/zima), razvoja za tuje kupce je bilo zelo malo, dogajalo se je tudi, da je podjetje brezplačno razvilo kolekcijo za tujega kupca (zaradi napovedi velikih proizvodnih naročil), proizvodnjo pa je kupec v končni fazi preselil na Daljni vzhod.

Analiza proizvodnje

Padanje proizvodnih naročil za zunanje kupce, realiziranje naročil za divizijo III pri kooperantih v Bosni in Srbiji, pogoste reklamacije, zelo nizka produktivnost, nemotiviranost za delo.

Kadrovska in organizacijska analiza

Divizija II ni imela svojega uradnega vodje, bili so le vodje oddelkov, organizacijska struktura je bila dokaj nejasna oz. oddelki niso bili povezani v neko smiselno celoto. Pomanjkanje ustreznih komunikacijskih kanalov in obveščenosti je vplivalo na nizko obveščenost, posledično se je pogosto dogajalo, da so se dela podvajala, določena dela niso bila opravljena, kupci so se v nekaterih primerih dogovarjali mimo prodaje neposredno z vodjo proizvodnje.

Analiza delovnih odnosov in delovnih pogojev

Zaposleni niso bili obveščeni o dogajanju v podjetju, širile so se dezinformacije, delovni odnosi so bili v določenih oddelkih na ravni »šef-delavec«, zaposleni so se bali jasno izražati svoje mnenje, nestrinjanje ali pritožbe, ker se jim je to kasneje poznalo pri osebnem dohodku.

5.2 SWOT analiza divizije II

SWOT je akronim za notranje prednosti (strengths) in slabosti (weaknesses) podjetja ter zunanje priložnosti (opportunities) in nevarnosti (threats), s katerimi se podjetje sooča. Z njo lahko učinkovito analiziramo položaj podjetja. Ta analiza sistematično predstavi vse te dejavnike in strategije, ki se s temi dejavniki najbolj ujemajo, ob predpostavki, da učinkovita strategija maksimira prednosti in priložnosti ter minimizira njene slabosti in nevarnosti (Pearce in Robinson 1994, 175).

Analiza SWOT pomaga managementu, da se osredotoči na ključne kompetence in aktivnosti ter na področja, kjer je podjetje močno, kjer so največje priložnosti.

V primeru IUUV, d. d. – divizije II bi izpostavila naslednje:

- *prednosti* – koncept hitre mode, eko-etični proizvodi, velikost, struktura, tesno povezana oskrbovalna veriga, kakovost izdelave, fleksibilnost delovne sile, raznolikost programov, lasten razvoj, strokovna usposobljenost delavcev;
- *slabosti* – trenutno še ne zadostna znanja na novih razvitih programih (čevljarški oddelek, izdelki iz drugih materialov), visoki stroški poslovanja;
- *priložnosti* – ekološka usmerjenost, spoštovanje in varovanje okolja, ciljanje novega segmenta kupcev, dodatno izobraževanje in boljša kakovost;
- *nevarnosti* – vprašanje časa je, kdaj bo konkurenca temu sledila, velika vlaganja na začetku in morebitne težave s solventnostjo.

5.3 Program prestrukturiranja IUUV, d. d. – divizije II s poudarkom na prestrukturiranju delovnih pogojev zaposlenih

V tem poglavju so predstavljena področja prestrukturiranja divizije II. Poudarek je na prestrukturiranju delovnih pogojev kot pomembne sestavine prestrukturiranja podjetja.

Programsko tržno prestrukturiranje

Stanje: nerazvito trženje, pomanjkanje marketinškega raziskovanja, napačno pozicioniranje na tržišču, nejasna in nedefinirana strategija in cilji, neustrezne cene izdelkov, padanje naročil, nefunkcionalna nabavna služba.

Evropska okoljevarstvena zakonodaja oz. njeno spoštovanje in izvajanje praktično v ničemer ne prispeva k zaustavitvi reke cenenih in škodljivih izdelkov iz Daljnega vzhoda, ki zakonodajo ignorirajo. Edino učinkovito orodje so simboli odličnosti, kakovosti in poreklo, ki jih podeljuje kar nekaj institucij, med katerimi po svoji odločnosti in neodvisnosti izstopa Soil Association (SA – usnjarsko-tekstilni organski standard). Ta pokriva 75–80 % certificiranih izdelkov v Veliki Britaniji. Soil Association standard so že sprejele ameriška OTA (Organic Trade Association) ter japonska in nemška istovrstna institucija.

Ukrepi: program tržnega prestrukturiranja je zasnovan na naslednjih dejstvih splošnega ekonomskega stanja v Evropi (IUUV, d. d., 2006):

- *Ekonomija v Evropi je v fazi konjunktore.* V povprečju je dovolj potrošnikov takih, ki zadovoljuje svoje potrebe in so na tretji ravni človeških potreb (hierarhiji potreb po Maslowu). Ti so naši ciljni potrošniki. 77 % gospodinjstev v Veliki Britaniji se počuti dovolj premožnih, da redno kupujejo vsaj nekaj iz organskega sektorja.
- *Zeleni trend* – v razvitih tržiščih ZDA, Nemčije, Japonske in Velike Britanije dosega obseg prodaje v maloprodaji eksponentne stopnje rasti.

- *Letno poročilo* iz Soil Association navaja, da je vrednost etičnega in organskega tržišča samo v Veliki Britaniji dosegel 30 milijard evrov, vrednost prodaje organskih izdelkov na navedenih tržiščih pa 19 milijard evrov (IUV, d. d., 17).

Trženje je naravnano na segment izdelave ekološko-etično osveščene visoke mode in hitre mode (fast fashion). Cilja se segment potrošnikov, ki si prilaščajo pravico do izbire. V tem segmentu prave konkurence (še) ni. Ena od opcij ponudbe bodo organski končni izdelki, kar pomeni sledljivost od končnega izdelka nazaj preko proizvajalcev vse do izvora osnovne surovine (farme). Poleg sledljivosti je to certifikat, ki potrjuje, da so uporabljene le organske surovine (brez vsebnosti kroma in težkih kovin v barvilih usnju, tekstilu ter pomožnih materialih), vsi proizvajalci v tej verigi so pošteno plačani, v vseh fazah izdelave je spoštovan Globalni organski tekstilni standard – GOTS (priloga 1) in zakonodaja države.

V ponudbo bodo poleg svinjskega usnja zajete tudi druge surovine (goveje, jelenje, ovčje kože) ter tekstilni materiali (bombaž, volna, svila ipd.), uvedeni bodo tudi novi programi (obutveni, razne vrste tiska).

Razvita je nova blagovna znamka ROMP, ki je integrirana in certificirana kot prva organska blagovna znamka. V sklopu nove znamke je prenovljen Center mode (Light house), kjer bodo strankam ponudili vse lepo izdelano izključno v proizvodnjah IUV.

Pričakovani rezultati: večja dodana vrednost na izdelek, večja prepoznavnost, večja vrednost blagovne znamke in podjetja.

Razvojno in tehnološko prestrukturiranje

Stanje: stagnacija v razvoju kolekcij za kupce, izdelava izdelkov izključno iz svinjskega usnja, zastarela tehnologija.

Ukrepi: v razvojnem oddelku konfekcije se izvajajo aktivnosti učenja izdelave finalnih izdelkov na drugih vrstah usnja, kot npr. ovčje, goveje, jelenje, ter drugih materialih, kot so bombaž, volna, svila itd. Enako velja za razvojni oddelek galanterije, tu se dodatno izvaja učenje novih zaposlenih delavcev. V preteklosti je bil ta oddelek okrnjen na eno samo modelarko, danes je v tem oddelku zaposlenih pet ljudi. Nova sta ustanovljena oddelka čevljarjev in tiska. Oba oddelka izdelujeta prototipe ravno tako na raznih vrstah usnja, tiskarski oddelek tudi na tekstilijah. Podjetje je investiralo v tehnologijo za izdelavo obutve in tiska ter tudi za izdelavo finalnih izdelkov iz novih vrst usnja in tekstila.

Pričakovani rezultati: večji asortiment ponudbe s ciljem zadovoljiti več potreb kupcev.

Proizvodno prestrukturiranje

Stanje: padanje proizvodnih naročil, reklamacije, nizka produktivnost, nemotiviranost za delo.

Ukrepi: ukinitvev linijske proizvodnje, na novo so bile oblikovane delovne skupine. Glede na večje povpraševanje po galanterijskih izdelkih in zmanjšanje naročil konfekcije se uvaja učenje konfekcionarjev galanterijske proizvodnje. Vsak delavec se prostovoljno odloči, ali se želi učiti, ker le zadovoljen delavec lahko podjetju največ prinese. Zaradi konstantnega naraščanja naročil galanterije vodstvo nagovarja delavce iz divizije I (najprej tiste, ki so že delali v diviziji II, kasneje pa tudi vse ostale) za prestop. Tudi tu ni nobenega pritiska, odločitev je prostovoljna. Odziv je boljši od pričakovanj.

Pričakovani rezultati: večja fleksibilnost delovne sile, s tem krajši odzivni čas za izdelavo naročil ne glede na oddelek, večje zadovoljstvo in večja motiviranost za delo.

Kadrovsko in organizacijsko prestrukturiranje

Stanje: brez uradnega vodje divizije, nejasna organizacijska struktura neustrezna povezanost oddelkov, pomanjkanje ustreznih komunikacijskih kanalov in obveščenosti, podvajanje del, dogovarjanje kupcev s proizvodnjo mimo prodaje, strahovi in frustracije zaposlenih.

Ukrepi: izvedena je bila reorganizacija, operativni odbori so ob upravi družbe postali glavni organi upravljanja in vodenja v podjetju. Vsaka divizija ima svoj operativni odbor in v vsakemu so tudi predstavniki delavcev (predstavniki sveta delavcev in sindikata). Delavcem imajo tako neposreden dostop do informacij o tem, kaj se v podjetju dogaja. Pravico in možnost imajo preko teh predstavnikov operativnemu odboru predlagati in prispevati svoje pripombe, ideje, ki se obravnavajo in rešujejo. Delavci so na začetku imeli kar nekaj težav zaradi strahu in frustracij iz preteklosti, ko pa so spoznali prednosti novega pristopa, so se hitro vključili v nov način komuniciranja med seboj in s svojim operativnim odborom.

Naloga predstavnikov sveta delavcev in sindikata pa je tudi:

- bdenje nad upoštevanjem in izvajanjem GOTS standarda – Globalnega organskega tekstilnega standarda (priloga 1), h kateremu smo se obvezali, in slovenske zakonodaje na področju pravic in dolžnosti zaposlenih;
- omogočiti pretok pravih informacij, da bi že na začetku onemogočili širjenje raznih dezinformacij;
- zbiranje idej in predlogov delavcev za izboljšanje dela in uvajanje sprememb;
- reševanje sporov med zaposlenimi oz. posredovanje problemov na operativni odbor, če na tej stopnji problem ni rešljiv.

Poleg zgoraj naštetega so bile izvedene še naslednje spremembe (s privolitvijo sindikata in sveta delavcev):

- dvig količnika (osnova za izračun plače) na raven zakonsko predpisane minimalne plače, tako da so vsi dodatki (dodatek na delovno dobo, malica, prevozní stroški, morebiten dodatek na kakovost) dodani na zakonsko predpisan minimalni znesek (v preteklosti je večina zaposlenih v proizvodnji z vsemi dodatnimi dodatki še vedno dobivala razliko do zajamčene plače, ker so bili količniki tako nizki),
- poenotenje količnikov v štiri razrede – npr. količnik 1 za delavce v proizvodnji, 2 za delavce, ki učijo novo zaposlene oz. delavce iz drugih oddelkov, 3 srednji management in 4 operativni odbor divizije. Predhodni sistem je omogočal za eno delovno mesto do štiri različne količnike. Delavcem so bili ti dodeljeni »na lepe oči«, tudi zato je bila motiviranost za delo nizka.

Kot že omenjeno, se je IUUV, d. d., obvezala, da bo poleg slovenske zakonodaje spoštovala tudi Globalni organski tekstilni standard – GOTS (priloga 1), ki se trenutno uporablja v tekstilno-predelovalni industriji. Sicer po primerjavi s slovensko zakonodajo ta zajema vse alineje tega standarda ter še mnogo več v korist zaposlenih, pa vendar ne gre zanemarjati tega standarda, če ga primerjamo z zakonodajo kakšnih drugih držav, npr. na Daljnem vzhodu.

Pričakovani rezultati: uveljavljanje timskega duha med zaposlenimi, zaznavanje težav v trenutku, ko nastanejo, in njihovo takojšnje reševanje, zagotavljanje možnosti sodelovanja vseh zaposlenih, pritegniti vse, da bodo čutili, da so pomembni udeleženci pri velikem projektu in da lahko pri tem aktivno sodelujejo, da se lahko prepričajo, da se njihov glas sliši, in da lahko brez strahu izražajo svoja mnenja.

Izboljšanje pogojev dela – na področju delovnih pogojev so bile izvedene tudi naslednje spremembe:

- čiščenje vseh oddelkov – čisto delovno mesto zagotavlja boljše delovne pogoje in večjo varnost,
- podaljšanje časa malice na pol ure in uvedba dveh varstvenih odmorov po petnajst minut (skupaj eno uro) – management meni, da je s tem ukrepom delavcem omogočil več sproščanja, da si oddahnejo od monotonega in težkega fizičnega dela, naberejo novih moči in z višjo motivacijo opravijo svoje delo,
- nadure so prostovoljne, vsi, ki jih opravljajo, pa so zanje plačani 50 % več kot za polni delovni čas,
- fleksibilnost delovne sile – na področju vodenja personalnih sistemov velja, da je instrument kroženja kadrov (job rotation) sredstvo, ki povečuje duhovno prožnost vodilnih in zaposlenih. V določenih časovnih presledkih delavce

prestavljamo k novim nalogam, morebiti celo v drugo družbo v koncernu ali v drugo deželo. Zaposleni s tem pridobivajo delovne izkušnje z različnih področij podjetja. Razvije se boljše razumevanje in večja odgovornost za podjetje kot celoto. Pogoste prestavitve blažijo preveč izrazito razmišljanje o posesti in moči, ki je tako značilno za zrelo podjetje (Pümpin in Prange 1995, 178–179). Fleksibilnost delovne sile je tudi za IUUV zelo pomembna, saj je njen cilj, da je čim več delavcev usposobljenih za čim več delovnih operacij ne glede na proizvodni oddelek. Že prvi rezultati uvedenih sprememb na tem področju kažejo, da si delavci dejansko manj prilaščajo sama delovna mesta ter spoznavajo, da so vse operacije v nekem proizvodnem procesu za doseg kakovostnega končnega izdelka enako pomembne.

Finančno prestrukturiranje

Stanje: skupno računovodstvo za vse tri divizije, premalo stroškovnih mest, ocena vrednosti premoženja podjetja je bila nerealno nizka, isto velja za objekt v Šmartnem, po drugi strani pa previsoko vrednotene zaloge končnih izdelkov in stroškovno locirane na napačno divizijo. Trgovinska mreža je ob tem prikazovala le čisti dobiček od prodanih količin izdelkov, stroški zalog pa so bili prikazani na diviziji II.

Ukrepi: ločeno poslovanje divizij, obnovitev stroškovnih mest, ponovna realna ocenitev vrednosti podjetja in zalog, odprodaja zalog (skupno 12.000 kos), odprodaja poslovnih prostorov na lokaciji Šmartno, sprotne aktivnosti na izterjavi.

Pričakovani rezultati: vsaka divizija mora zase pozitivno poslovati, ni več možnosti skrivanja ali prikrivanja podatkov itd.

Informacijsko prestrukturiranje

Stanje: vsaka divizija ima svoj informacijski sistem, med seboj so niso kompatibilni, dvojno delo, premalo informacij oz. neustrezne informacije za odločanje, izguba časa ob zbiranju podatkov.

Ukrepi: v fazi uvajanja je enoten informacijski sistem za vse tri divizije. Ta proces se izvaja istočasno v vseh treh divizijah. Informatika bo z uvedbo celovite rešitve za podporo poslovanju (ERP – Enterprise resource program) in podporo proizvodnji (MES – Manufacturing execution system) omogočala optimalno izrabo vseh virov.

Pričakovani rezultati: ustrezne informacije za odločanje, mogoča sledljivost podatkov od vzorčnega ali proizvodnega naročila preko vseh faz proizvodnje v usnjarni, vključujoč nabavo, in naprej skozi vse faze proizvodnega procesa konfekcije ali galanterije do izdelkov na policah naših trgovin, beleženje dejanskih časov izdelave vsake operacije, posledično realni časi izdelav in pravilno vrednotenje cen izdelkov.

Lastniško prestrukturiranje

Stanje: na področju lastniškega prestrukturiranja je prišlo do spremembe v letu 2005, ko je prišlo do pretvorbe terjatev v lastniški delež. SOD je z več kot 75 % postal največji lastnik družbe IUUV.

Pričakovani rezultati: pridobitev časa (priložnosti) za prestrukturiranje, rešiti podjetje iz krize in s tem ob večji vrednosti podjetja lažja prodaja podjetja lastnikom, katerih interes bo to dejavnost ohraniti.

Prestrukturiranje divizije II je tako večplastno in zajema vsa področja. Spremembe so korenite in potrebnega je veliko truda in dodatne energije pri njihovem izvajanju. Vendar se zaposleni zavedajo, da so za boljši jutri korenite spremembe potrebne, tudi želja po njih je skozi vsa neuspešna leta postala velika, tako da so zanje odprti in jih sprejemajo brez večjega odpora.

6 RAZISKAVA UČINKA IZVEDENIH SPREMEMB NA PODROČJU DELOVNIH POGOJEV

Po jedrnatih predstavitvi začetnega stanja in potrebnih ukrepov, ki veljajo za celotno podjetje IUV, d. d., se v nadaljevanju posebej osredotočam na divizijo II – konfekcijo in galanterijo.

Delovni pogoji so bili v diviziji II prestrukturirani na naslednjih področjih:

- sprememba odnosov med zaposlenimi – vsak je pomemben del celote,
- sprememba obveščenosti in možnosti izražanja svojega mnenja,
- sprememba načina dela po oddelkih,
- sprememba plačilnega sistema,
- sprememba delovnega časa (iz 7,5 ur na 7 ur učinkovitega dela).

Predstavljena je analiza raziskave (vprašalnik – priloga 2), izvedene v diviziji II. Vprašanja so oblikovana tako, da je iz rezultatov moč razbrati učinke in zadovoljstvo zaposlenih z uvedenimi spremembami v sklopu prestrukturiranja delovnih pogojev, motiviranost zaposlenih ter poznavanje vizije in ciljev organizacije. Določene ugotovitve raziskave so le omenjene, pri ključnih vprašanjih tega diplomskega dela pa so rezultati prikazani z grafi. Rezultati raziskave bodo analizirani in bodo služili kot priporočilo vodstvu glede nadaljnjega prestrukturiranja divizije II ter bodočega prestrukturiranja divizije III in divizije I na področju delovnih pogojev.

6.1 Namen raziskave

Glavni namen raziskave je ugotoviti vlogo in pomen izboljšanja delovnih pogojev na zaposlene. S pomočjo raziskave želim analizirati:

- kako zaposleni zaznavajo spremembe na področju delovnih pogojev,
- kakšni delovni pogoji zaposlene pri delu najbolj motivirajo,
- poznavanje vizije in ciljev organizacije,
- predanost vrednotam organizacije,
- identifikacija zaposlenih z organizacijo,
- uspešnost že izvedenih sprememb na področju delovnih pogojev.

Na osnovi teoretičnih izhodišč in analize konkretnega primera bodo oblikovana zaključna spoznanja s priporočili.

6.2 Potek raziskave

Anketiranci so zaposleni podjetja IUV, d. d., divizije II – konfekcija in galanterija. Vprašalniki so bili osebno oddani zaposlenim po posameznih oddelkih. Izpolnjevanje anketnega vprašalnika je bilo individualno. Raziskava je bila izvedena v januarju 2008.

6.3 Metodologija raziskave

V raziskavi je uporabljena primarna metoda zbiranja podatkov – anketiranje v pisni obliki na podlagi vprašalnika. Pri sestavi vprašalnika so upoštevana splošna pravila za sestavo vprašalnika. Vprašanja morajo biti jasna in kratka, napisana v razumljivem jeziku, brez zapletenih strokovnih izrazov. Vprašalnik je predstavljen v prilogi 2.

Prednosti takšne izvedbe ankete so: ni vpliva anketarja, zagotovljena je anonimnost anketirancev, anketiranje omogoča enake vrste odgovorov in s tem lažje vrednotenje.

Slabosti pa so: ni možnosti za dodatna pojasnila, ni kontrole, kdo je izpolnil vprašalnik, možnost manjkajočih in nepopolnih odgovorov, morebitne težave pri nerazumevanju vprašanj.

Vprašalnik vsebuje vprašanja zaprtega tipa, ki omogočajo izbiro med danimi odgovori, šest vprašanj pa je odprtega tipa (vprašanja 5, 9, 12, 15, 16, 20), kjer so lahko anketiranci podali svoj odgovor v pisni obliki, če jim nobeden od ponujenih odgovorov ni ustrežal. Ta vprašanja tudi omogočajo strinjanje z več odgovori. Vprašalnik obsega dvajset vprašanj.

6.4 Omejitve anketiranja

Omejitve tega načina anketiranja so naslednje:

- Vprašalnik so imeli možnost izpolniti le tisti, ki so bili v času poteka raziskave (ankete oddane in pobrane v enem tednu) prisotni na delu. Vsi odsotni zaradi bolezni ali dopusta niso mogli izpolniti vprašalnika.
- Vprašalnik je zajemal osnovne demografske spremenljivke (spol, starost, izobrazba), kar je določenim anketirancem (predvsem v manjših delovnih skupinah) predstavljalo problem, saj bi bilo nekatere izmed zaposlenih kljub anonimnosti moč prepoznati vsaj po eni spremenljivki. Ker svoje identitete niso hoteli razkriti, se niso opredelili ali pa so vprašalnik oddali v sklopu druge večje delovne skupine.
- Vrnjeni vprašalniki niso bili vsi v celoti izpolnjeni (možni razlog: nekaj anketiranih se je zaposlilo na novo in niso odgovarjali na vsa vprašanja).

6.5 Predstavitev rezultatov raziskave

Oddanih je bilo 117 vprašalnikov, vrnjenih pa 89 vprašalnikov, kar pomeni 76 % odzivnost. Najprej so predstavljeni rezultati demografskih značilnosti zaposlenih (spol, starost, izobrazbena struktura), sledijo rezultati 20 anketnih vprašanj.

Struktura anketiranih

Izobrazbena struktura anketiranih je naslednja:

- osnovna – 25 %,
- poklicna (4. stopnja) – 40 %,
- srednja (5. stopnja) – 30 %,
- višja/visoka strokovna (6. stopnja) – 4 %,
- univerzitetna (7. stopnja) – 1 %.

Starostna struktura anketiranih je naslednja:

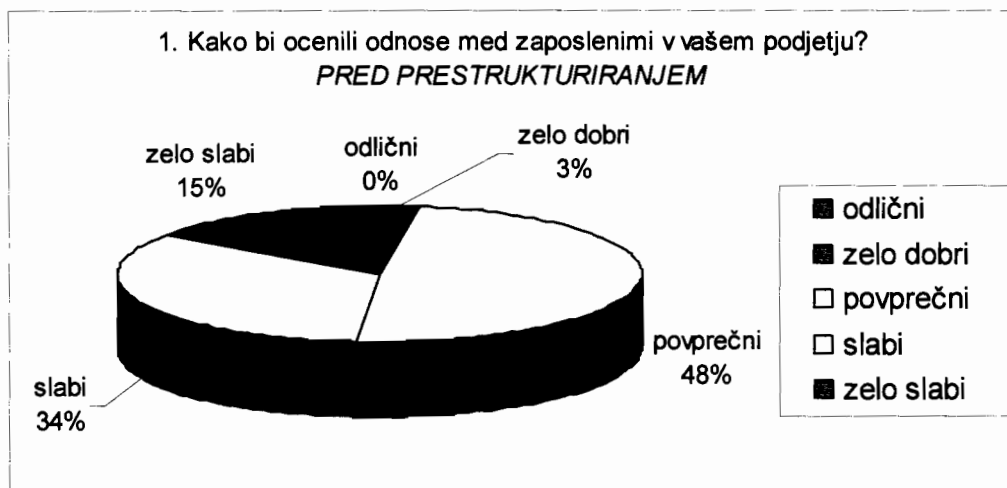
- do 25 let – 1 %,
- 26–35 let – 15 %,
- 36–45 let – 51 %,
- 46–55 let – 30 %,
- nad 55 let – 3 %.

V anketi je sodelovalo 8 % moških in 92 % žensk.

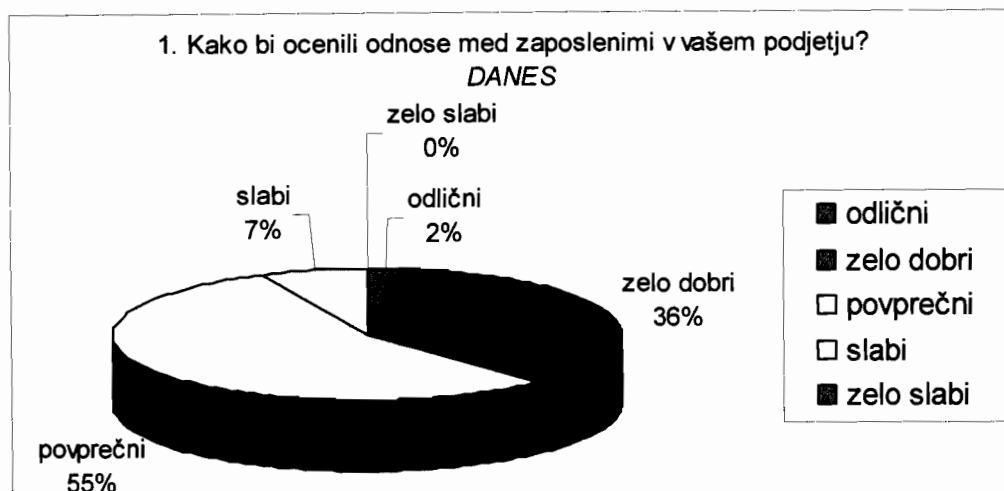
Ocena odnosov med zaposlenimi v podjetju

Izstopa porast anketiranih, ki menijo, da so odnosi danes zelo dobri, in tudi dokaj velik upad tistih, ki menijo, da so odnosi danes slabi. V celoti je padel delež tistih, ki so pred prestrukturiranjem ocenjevali delovne odnose kot zelo slabe.

Slika 6.1 Ocena odnosov med zaposlenimi v podjetju pred prestrukturiranjem



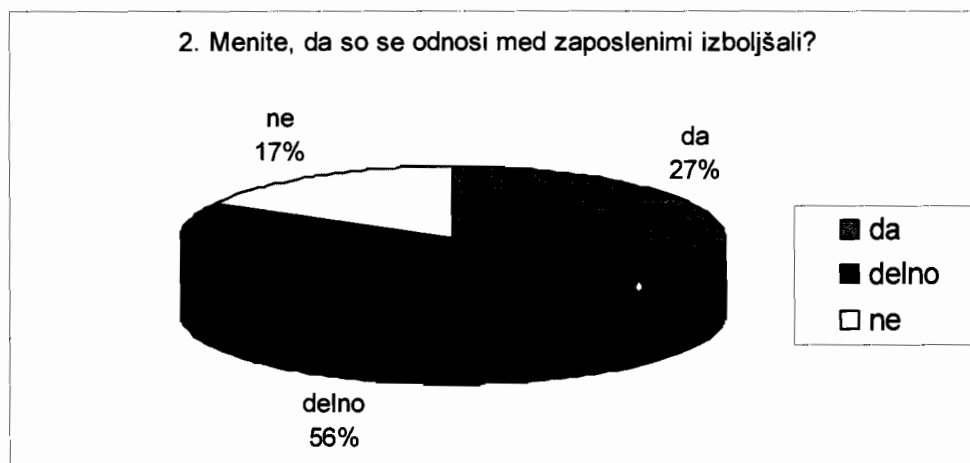
Slika 6.2 Ocena odnosov med zaposlenimi v podjetju danes



Ocena izboljšanja odnosov med zaposlenimi

Visok je delež tistih, ki menijo, da so se odnosi delno izboljšali, in tistih, ki so odgovorili z »da«. Izboljšanje je zaznati.

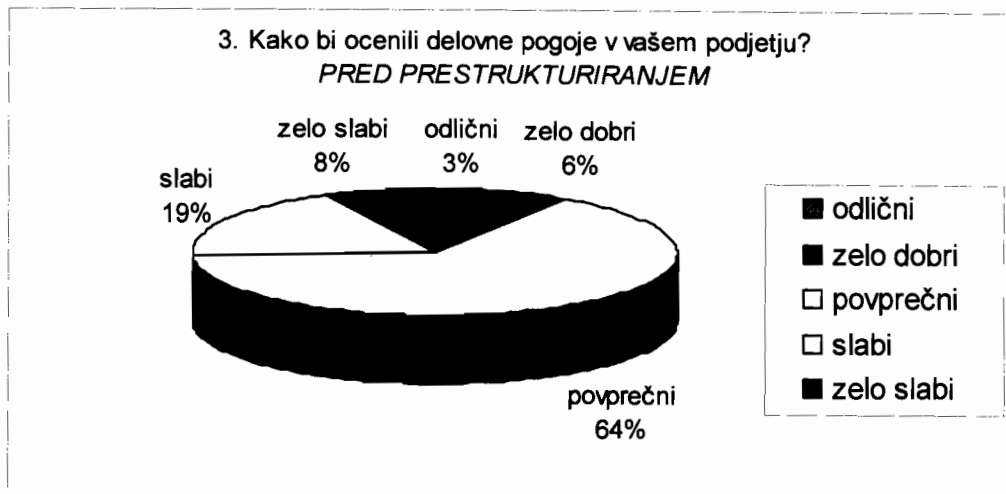
Slika 6.3 Ocena izboljšanja odnosov med zaposlenimi v podjetju



Ocena delovnih pogojev v podjetju

Opazen je porast anketiranih, ki menijo, da so delovni pogoji danes zelo dobri. Na račun teh pa je zaznati padec anketiranih, ki menijo, da so delovni pogoji danes povprečni. Očiten je padec ponujenih trditvev, da so delovni pogoji danes slabi, in trditvev, da so zelo slabi. Dobljeni rezultati kažejo, da je zaznati pozitivne spremembe v sklopu prestrukturiranja delovnih pogojev.

Slika 6.4 Ocena delovnih pogojev v podjetju pred prestrukturiranjem



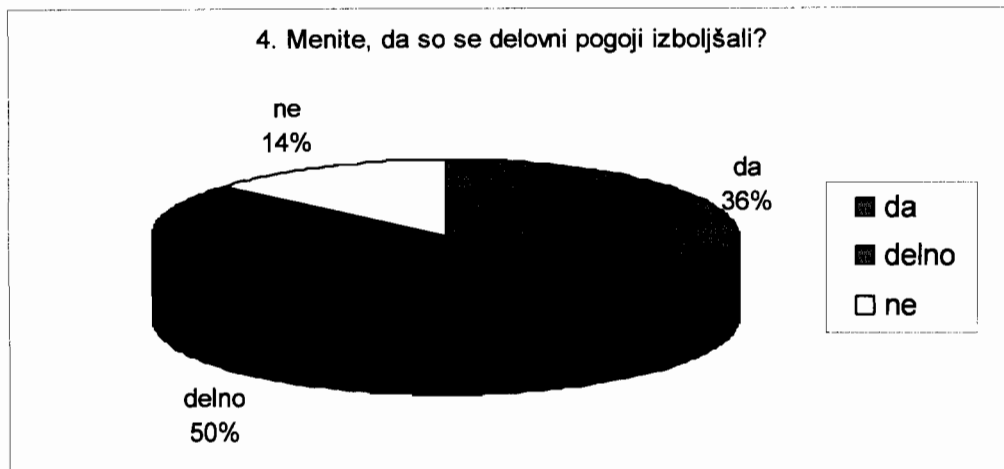
Slika 6.5 Ocena delovnih pogojev v podjetju danes



Ocena izboljšanja delovnih pogojev

Kot delno izboljšane ocenjuje delovne pogoje polovica anketiranih, tudi delež odgovorov je visok, tako da je moč trditi, da so se delovni pogoji izboljšali.

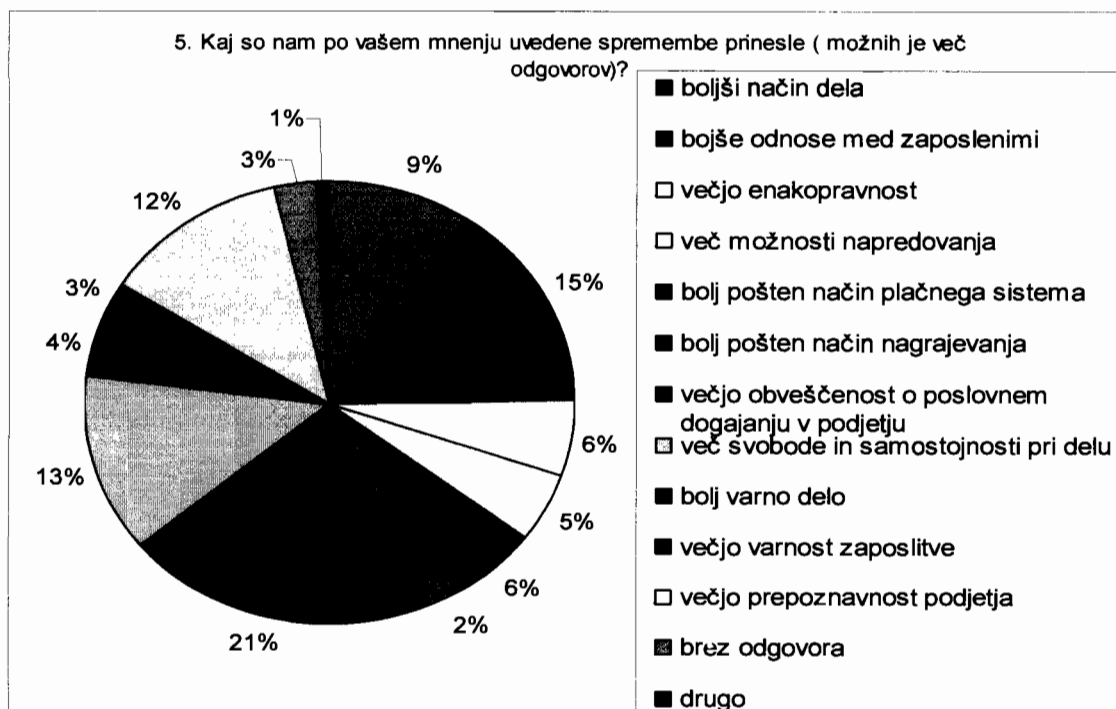
Slika 6.6 Ocena izboljšanja delovnih pogojev



Kaj smo z uvedenimi spremembami pridobili?

Največji del anketiranih se strinja, da se je povečala obveščenost v podjetju, kar je tudi bil eden od ciljev vodstva. Na drugem mestu so boljši odnosi med zaposlenimi itd. Pod drugo je 6 % anketiranih navedlo še: izpopolnjevanje samega sebe, premalo dela, občutek nezaposlenosti.

Slika 6.7 Rezultati uvedenih sprememb



Ali vam uvedene spremembe dajo občutek, da so zaposleni največja vrednost podjetja? Na vprašanje je trditev »da« podalo 52 % anketiranih, »ne« pa 48 % anketiranih.

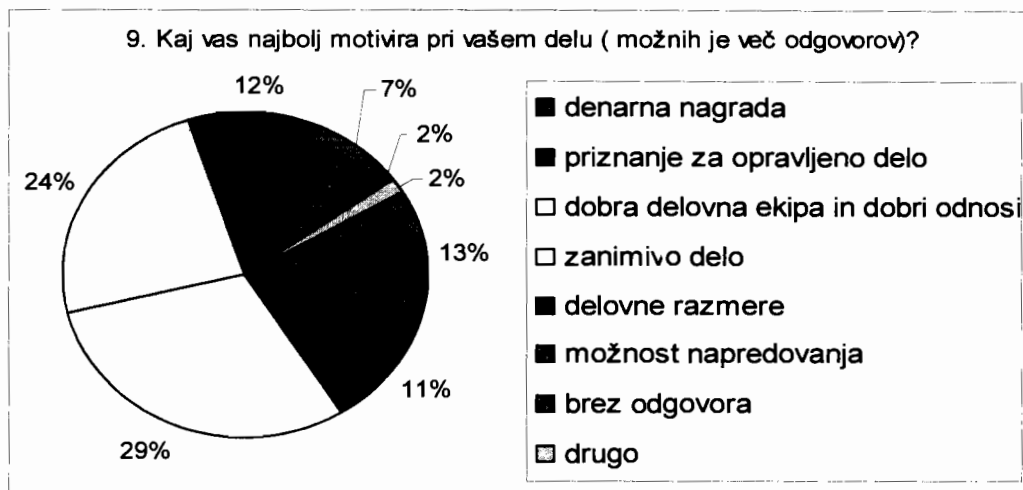
Ali čutite po uvedenih spremembah večjo pripadnost podjetju? Odgovor »da« je podalo 46 % anketiranih, »ne« pa 54 % anketiranih.

Ali vas uvedene spremembe bolj motivirajo za delo? 61 % anketiranih je podalo odgovor »da«, odgovor »ne« pa 39 % anketiranih.

Motiviranost pri delu

Denar je kot motivator šele na tretjem mestu, za odnosi in delom. 2 % anketiranih je pod drugo navedlo: ustrezno plačilo za delovno mesto, ki ga opravljaš, razgibano delo, pošteno in redno plačilo.

Slika 6.8 Največji motivatorji pri delu



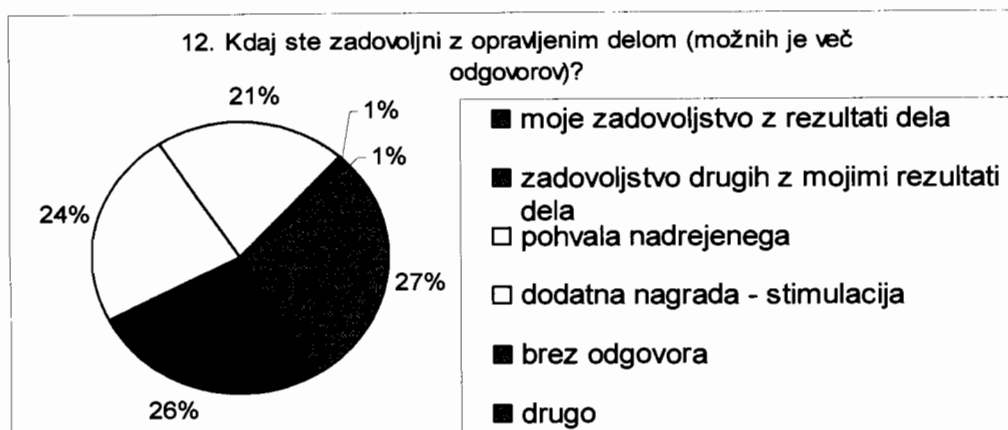
Ali ste s svojim delovnim mestom in zadolžitvami zadovoljni? Odgovor »da, popolnoma« je podalo 54 % anketiranih, odgovor »delno« 44 % anketiranih, odgovor »ne, raje bi delal na drugem delovnem mestu znotraj podjetja« pa 2 % anketiranih.

Ali menite, da z delom uresničujete svoje osebne cilje? 38 % anketiranih je odgovorilo »da, popolnoma«, odgovor »le nekatere« 53 % anketiranih, odgovor »nobenih« pa 9 % anketiranih.

Ocena zadovoljstva z opravljenim delom

Odgovori so si bili po odstotkih dokaj blizu. 1 % anketiranih pod drugo navaja še: prepričanost v dobro opravljeno delo, ko dobim pozitivne povratne informacije.

Slika 6.9 Zadovoljstvo z opravljenim delom



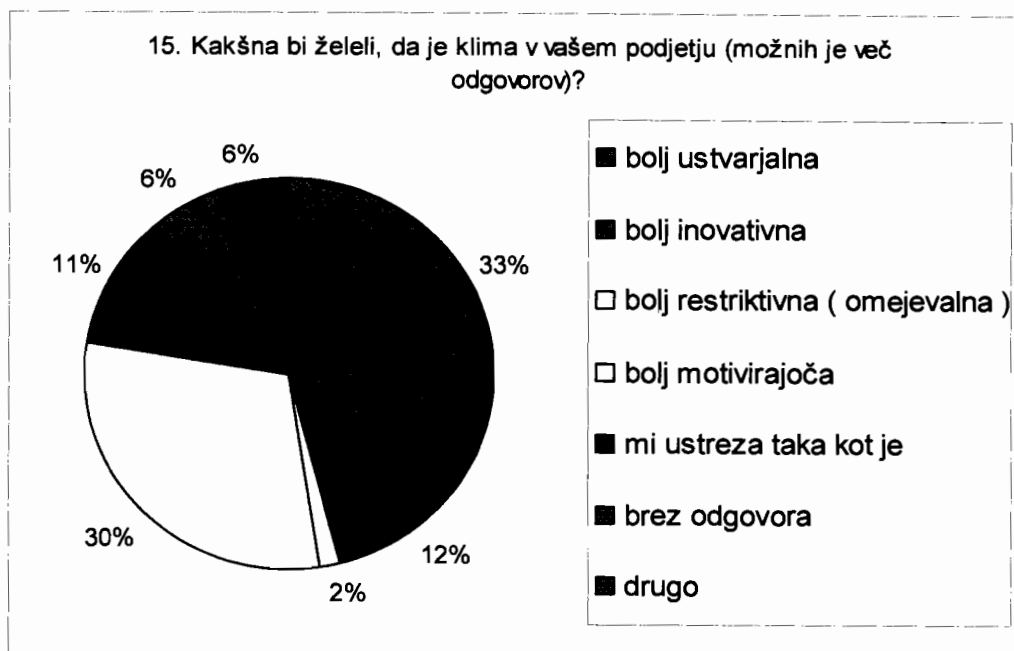
Ali menite, da imate v podjetju dovolj možnosti za osebni napredek? 53 % anketiranih je podalo odgovor »da«, 47 % anketiranih pa odgovor »ne«.

Ali bi se dodatno izobraževali tudi izven delovnega časa? Na vprašanje je z »da« odgovorilo 41 % anketiranih, z 11 % je bil zastopan odgovor »le za dodatno plačilo«, 48 % anketiranih pa je podalo odgovor »ne«.

Klima v podjetju

Zanimivo je, da si 2/3 anketiranih želi bolj ustvarjalno in motivirajočo klimo. Na teh področjih bodo še potrebne spremembe. 6 % anketiranih pod drugo navaja: bolj homogena med sodelavci, dovolj dela, bolj odgovorna od vseh, bolj organizirana, planirana, da bi se stvari hitreje odvijale, tudi staro ni bilo vse zanič, več organizacije, več dela.

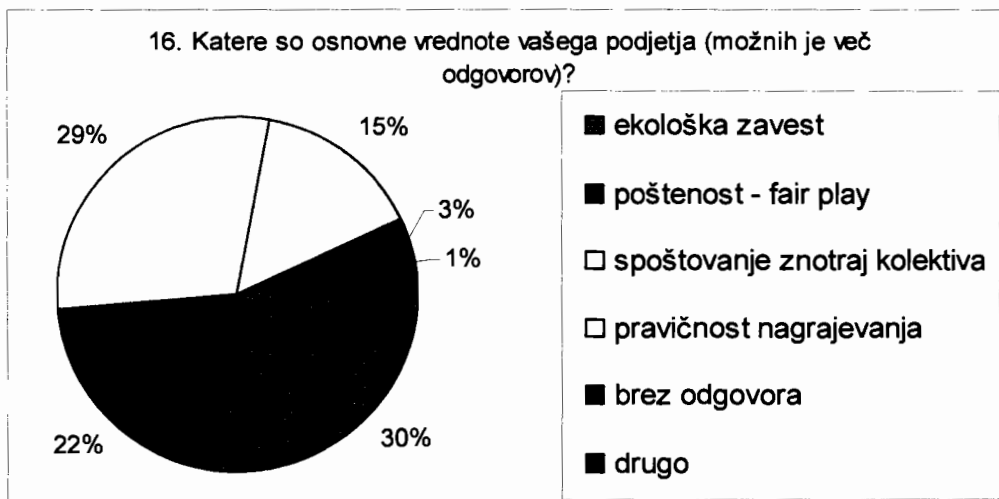
Slika 6.10 Klima v podjetju



Osnovne vrednote podjetja

Dokaj so izenačene tri temeljne vrednote, ki se jim podjetje zavezuje, in tudi anketirani jih prepoznajo kot najpomembnejše. Pod drugo je 1 % anketiranih podal odgovor: nič.

Slika 6.11 Osnovne vrednote v podjetju



Obstaja v vašem podjetju skupna vizija razvoja? 63 % anketiranih je podalo odgovor »da«, 37 % anketiranih pa odgovor »ne vem«.

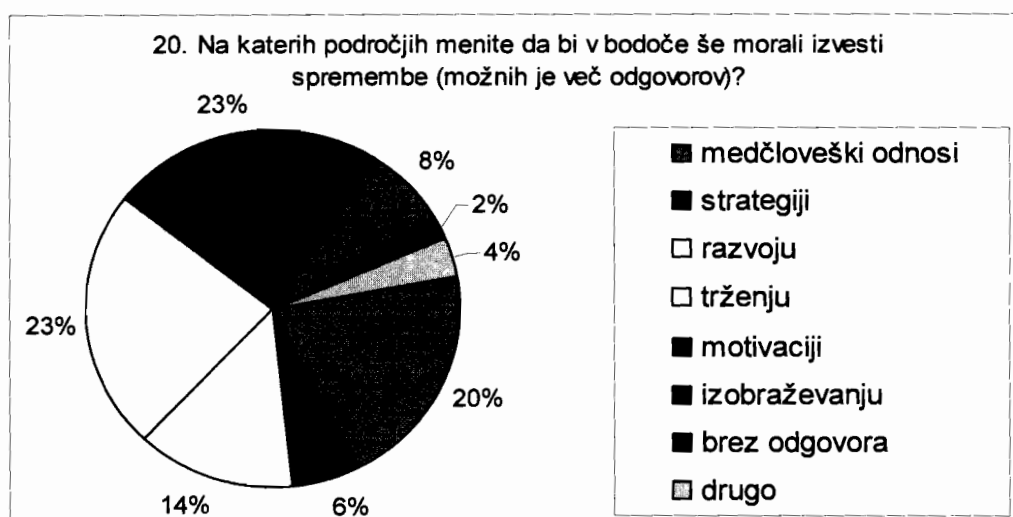
Ali ste seznanjeni s to vizijo? 75 % anketiranih je z vizijo seznanjenih, 24 % anketiranih pa ne.

Ali menite, da z delom uresničujete cilje podjetja? Anketirani so se v 52 % opredelili za odgovor »da, popolnoma«, v 48 % pa za odgovor »le nekatere«.

Izvajanje sprememb v bodočnosti

Pri tem vprašanju so izpostavljene tri postavke: motivacija, trženje, medčloveški odnosi. Pod drugo 4 % anketiranih navaja: konstantno delo skozi vse leto, individualno nagrajevanje, varnost zaposlitve, pridobivanje kupcev oz. naročil, prodaja izdelkov doma in v tujini, dostopne cene za srednji sloj, ne zapiranje trgovin v Sloveniji, jasnost delovnih nalog posameznika, jasnost komunikacijskih kanalov, izboljšati organizacijo dela znotraj podjetja, področje nagrajevanja.

Slika 6.12 Izvajanje sprememb v bodočnosti



6.6 Razprava dobljenih rezultatov raziskave in priporočila

V raziskavi je bil zajet dokaj velik vzorec anketiranih, zato menim, da dobljeni rezultati prikazujejo dovolj veliko povprečje in jih lahko upoštevamo pri nadaljnjih odločitvah v prestrukturiranju delovnih pogojev ostalih dveh divizij.

Iz analize prvega sklopa vprašanj (1–7) je moč razbrati, da so realizirane spremembe na področju odnosov obrodile sadove, saj anketirani zaznavajo izboljšanje odnosov med zaposlenimi. Delež ocen »zelo dobri« in »odlični« pred prestrukturiranjem in danes je narasel za 35 %. Visok je odstotek anketiranih, ki menijo, da so se odnosi med zaposlenimi delno izboljšali, kar da vedeti, da so potrebne še nadaljnje pozitivne aktivnosti v smeri izboljšanja medčloveških odnosov. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji je po ocenah »odlični« in »zelo dobri« pred prestrukturiranjem in

danes naraslo za 34 %, kar da razumeti, da delavci zaznavajo pozitivne spremembe na tem področju, seveda pa je iz odgovorov moč razbrati, da se marsikaj na tem področju še da postoriti. Anketirani največji prispevek uvedenih sprememb zaznavajo na področju obveščenosti o poslovnem dogajanju, v boljših odnosih, večji svobodi in samostojnosti pri delu, večji prepoznavnosti podjetja, boljšem načinu dela itd. To so tudi bili cilji vodstva. Tu pa ne gre spregledati odgovora pod drugo: premalo dela, občutek nezaposlenosti. Le dobra polovica jih meni, da so zaposleni največja vrednost podjetja, in slaba polovica čuti večjo pripadnost podjetju. Seveda so spremembe dolgoročen proces in zaposleni ne dobijo tega občutka takoj, zato je treba na tem konstantno delati. Verjetno je del anketiranih zadržanih tudi zaradi slabih izkušenj v preteklosti.

Iz odgovorov na drugi sklop vprašanj (8–15) je moč razbrati, da sta slabi dve tretjini anketiranih po uvedenih spremembah bolj motivirani za delo, torej so spremembe imele pozitiven učinek. Največji motivatorji pri delu so: dobra delovna ekipa in dobri odnosi, zanimivo delo, denarna nagrada, delovne razmere, priznanje za opravljeno delo itd. Več kot polovica anketiranih je s svojim delovnim mestom zadovoljnih, ostali pa delno. Cilj vodstva je seveda, da se vsak zaposlen na svojem delovnem mestu počuti kar se da dobro, zato je pomembno, da se še dela na tem. Zaposleni so zadovoljni z opravljenim delom, ko sami vidijo, da so neko delo dobro opravili, ko so drugi zadovoljni z njihovim delom, ob pohvali nadrejenega in če so za neko delo dodatno denarno nagrajeni. Zaposleni bi si v zvezi s klimo v bodoče želeli bolj ustvarjalno, bolj motivirajočo, bolj inovativno klimo, določenim pa ustreza takšna, kot je. To so dobre iztočnice za nadaljnje spremembe na poti doseganja večjega zadovoljstva in motiviranosti. Vendar tudi tu anketirani pod drugo navajajo: dovolj dela, da bi se stvari hitreje odvijale, več dela, tudi staro ni bilo vse za nič.

Zadnji sklop vprašanj (16–20) pa nam podaja naslednje rezultate. Kot osnovne vrednote podjetja zaposleni prepoznajo ekološko zavest, spoštovanje znotraj kolektiva, poštenost, pravičnost nagrajevanja. Slabi dve tretjini jih tudi meni, da obstaja skupna vizija razvoja, in tri četrtine jih je s to vizijo seznanjenih. V bodoče pa menijo, da bi se morale izvajati spremembe še na področjih, kot so: motivacija, trženje, medčloveški odnosi, razvoj, izobraževanje, strategija. Tudi tu ne gre zanemariti odgovorov, ki so jih navedli pod drugo, predvsem: konstantno delo, pridobivanje kupcev, dostopne cene, prodaja izdelkov na domačem tržišču in v tujini, ohranjanje trgovin v Sloveniji.

Iz analize rezultatov je moč razbrati, da so opazne pozitivne spremembe prestrukturiranja delovnih pogojev. Zaposleni zaznajo spremembe na tistih področjih, kjer je vodstvo želelo spremembe uvesti (odnosi, boljša klima, obveščenost, urejenost delovnih mest, dostopnost, motiviranost za delo).

Kar nekaj iztočnic iz analize vprašalnika je, ki so lahko podlaga oz. pomoč vodstvu pri nadaljnjih odločitvah na področju prestrukturiranja delovnih pogojev. Te so:

- nadaljnje aktivnosti oz. konstantno delo v zvezi z odnosi med zaposlenimi,
- konstantno delo v smislu izboljševanja delovnih pogojev zaposlenih,
- verjetno bo to posledično vodilo zaposlene v spoznanje, da so zaposleni največja vrednost podjetja in s tem bodo čutili tudi večjo pripadnost podjetju,
- največji motivatorji pri delu so lahko osnova za izvajanje sprememb v bodoče, tako da bo motivacija in s tem tudi storilnost narasla,
- pomembni pa so tudi odgovori pod drugo – zaposleni si želijo, da bi se spremembe oz. aktivnosti na področju trženja novih programov (eco, organic) hitreje odvijale, opozarjajo na pomanjkanje dela, pomanjkanje konstantnega dela, občutek nezaposlenosti, po njihovem mnenju tudi v preteklosti ni bilo vse slabo.

Predvidevam, da iz tega izhaja tudi določena skrb za redno prejemanje dohodkov (čeprav v anketi ni bilo vprašanja, zasnovanega na tej osnovi), saj vsi hodimo v službo zaradi zaslužka.

Predvsem je treba pozornost posvetiti tudi zadnji postavki – odgovorom pod drugo. V bodoče je treba zagotoviti konstantno delo, čeprav je razumljivo, da ob menjanju programov novosti ne moreš uvesti v proizvodnjo čez noč, potreben je določen čas. Lahko pa se v tem prehodnem obdobju opravljajo dela, ki jih med normalnim obratovanjem proizvodnje ni mogoče opraviti (npr. generalno čiščenje prostorov, urejanje ipd.).

Projekt prestrukturiranja delovnih pogojev v diviziji II ocenjujem kot uspešen na področju odnosov, obveščenosti, samostojnosti pri delu, urejenosti delovnih mest, boljšem načinu dela. Manj uspešen pa je za enkrat glede zadostne količine dela, zaposleni tudi ne čutijo večje varnosti zaposlitve in ne zadostne možnosti za osebni napredek.

7 SKLEP

V pričujočem diplomskem delu je obravnavano podjetje IUV, d. d., Industrija usnja Vrhnika, ki se že več let sooča s krizo. V uvodu so predstavljeni cilj diplomskega dela, uporabljene metode ter predpostavke in omejitve raziskave.

V teoretičnem delu diplomske naloge je opredeljena kriza v podjetju, vzroki, simptomi, povodi zanjo, faze razvoja krize ter postopki reševanja krize in ukrepi za zdravljenje krize. Sledi poglavje, namenjeno prestrukturiranju kot radikalnemu procesu prehoda iz obstoječe v novo strukturo podjetja. V sklopu tega poglavja so predstavljene vrste prestrukturiranja.

V praktičnem delu diplomske naloge je predstavljeno podjetje IUV, d. d., ter iskanje notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek krize v tem podjetju.

Novo vodstvo je s korenitimi spremembami na vseh področjih (programsko-tržnem, razvojno-tehnološkem, proizvodnem, kadrovsko-organizacijskem, finančnem, informacijskem ter lastniškem področju) pripravljeno popeljati podjetje v uspešno prihodnost. Podjetje je razdeljeno na tri divizije: divizija I – usnjarna, divizija II – konfekcija, galanterija in divizija III – trgovinska mreža. Prestrukturiranje se je začelo izvajati najprej v diviziji II – konfekcija in galanterija, zato je v diplomskem delu predstavljen program prestrukturiranja te divizije. Ker sem kot zaposlena v podjetju sodelovala pri uvajanju sprememb na področju prestrukturiranja delovnih pogojev, me je zanimalo, kako zaposleni zaznavajo uvedene spremembe, ali jih odobravajo in v kolikšni meri so te izboljšale delovne pogoje.

To je vzorčni model prestrukturiranja, ki mu bo, če bodo rezultati spodbudni, sledila divizija III in kot zadnja, tudi zaradi svoje velikosti in kompleksnosti, divizija I. Prestrukturiranje teh dveh divizij bo zajemalo posebnosti vsake od njih.

Nadalje se diplomska naloga usmeri v področje izboljšanja delovnih pogojev kot sestavine prestrukturiranja divizije II. Predstavljena je analiza stanja in SWOT analiza divizije II. Sledi predstavitev programa prestrukturiranja s poudarkom na prestrukturiranju delovnih pogojev, ki zajema tako novo obliko organiziranosti kot odnose med zaposlenimi, pogoje dela itd.

Določeni cilji diplomskega dela so doseženi s pomočjo anketiranja zaposlenih. Raziskava učinka izvedenih sprememb je predstavljena v šestem poglavju. Z analizo dobljenih rezultatov so podana zaključna spoznanja s priporočili.

Iz analize rezultatov je moč razbrati, da so realizirane spremembe na področju odnosov obrodile sadove, saj anketirani zaznavajo izboljšanje odnosov med zaposlenimi. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji je ob uvedenih spremembah tudi precej naraslo. Anketirani največji prispevek uvedenih sprememb zaznavajo na področjih: obveščeniosti o poslovnem dogajanju, boljših odnosov, večje svobode in samostojnosti pri delu, večje prepoznavnosti podjetja, boljšega načina dela. Dobra polovica jih meni,

da so zaposleni največja vrednost podjetja, slaba polovica čuti večjo pripadnost podjetju, slabi dve tretjini anketiranih pa je po uvedenih spremembah bolj motiviranih za delo, torej so spremembe imele pozitiven učinek. Največji motivatorji pri delu so: dobra delovna ekipa in odnosi, zanimivo delo, denarna nagrada, delovne razmere, priznanje za opravljeno delo. Več kot polovica anketiranih je s svojim delovnim mestom zadovoljna. Zaposleni si želijo bolj ustvarjalno, motivirajočo, inovativno klimo. To so dobre iztočnice za nadaljnje spremembe za doseganje večjega zadovoljstva in motiviranosti. Kot osnovne vrednote podjetja zaposleni prepoznajo: ekološko zavest, spoštovanje znotraj kolektiva, poštenost, pravičnost nagrajevanja. Slabi dve tretjini anketiranih tudi meni, da obstaja skupna vizija razvoja, in tri četrtine jih je s to vizijo seznanjenih. Anketirani menijo, da bi se v bodoče morale spremembe izvajati še na področjih, kot so: motivacija, trženje, medčloveški odnosi, razvoj, izobraževanje, strategija.

Opazne so pozitivne spremembe prestrukturiranja delovnih pogojev. Zaposleni zaznajo spremembe na tistih področjih, kjer je vodstvo želelo spremembe uvesti. Iztočnice, ki so lahko predlogi oz. pomoč vodstvu pri nadaljnjih odločitvah na področju prestrukturiranja delovnih pogojev, so:

- nadaljnje aktivnosti oz. konstantno delo v smeri izboljšanja odnosov med zaposlenimi,
- konstantno delo za izboljševanje delovnih pogojev zaposlenih,
- največji motivatorji, ki jih navajajo zaposleni, so lahko osnova za spremembe v bodoče,
- pomembni so odgovori pod drugo. Zaposleni si želijo, da bi se spremembe oz. aktivnosti na trženju novih programov (eco, organic) hitreje odvijale, opozarjajo na premalo dela, pomanjkanje konstantnega dela, občutek nezaposlenosti, pridobivanje kupcev, dostopne cene, prodajo izdelkov na domačem tržišču in v tujini, ne zapiranje trgovin v Sloveniji. Po njihovem mnenju tudi v preteklosti ni bilo vse slabo.

Projekt prestrukturiranja delovnih pogojev v diviziji II ocenjujem kot uspešen na področju odnosov, obveščenosti, urejenosti delovnih mest, boljšega načina dela. Manj uspešen je glede zadostne količine dela, zaposleni tudi ne čutijo večje varnosti zaposlitve ter ne zadostne možnosti za osebni napredek.

Končno spoznanje tega diplomskega dela je, da so delovni pogoji v sklopu prestrukturiranja celotne organizacije tudi zelo pomemben člen in da se z ustreznimi potezami lahko zelo izboljša zadovoljstvo zaposlenih, s tem poveča motiviranost za delo, z zadostnim delom pa tudi produktivnost. Seveda je to dolgotrajen proces. Pomembno je, da vse pozitivne spremembe organizacija sprejme kot merila kakovosti na kadrovskega področju, obenem pa budno spremlja mnenja in pripombe zaposlenih za

nadaljnje odločitve. Uživati zaupanje in računati na pomoč delavcev pri realizaciji skupnih ciljev je namreč največje bogastvo, ki ga lahko organizacija doseže, še posebno v kriznih razmerah. Pomembnejše kot tehnologija je, kako ljudi pritegnemo, obdržimo in spodbujamo.



LITERATURA

- Booth, Simon A. 1993. *Crisis management strategy*. London: Routhledge.
- Dubrovski, Drago. 2003. *Krizni management*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Hari, Ivan. 1997. Tehnika kriznega vodenja. *Organizacija* 30 (7): 375–384.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kopač, Anja in Martina Trbanc. 2004. Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 203–229. Ljubljana: Sophia.
- Krystek, Ulrich. 1987. *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler
- Lerbinger, Otto. 1997. *The crisis manager: facing risk and responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pearce, John A. in Richard B. Robinson. 1994. *Strategic management*. Burr Ridge: Irwin.
- Pümpin, Cuno in Jürgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja: fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Repovž, Leon. 1992. *Finančna sanacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Smith, Jane. 2002. *Kako povečati produktivnost delovnega tima: primeri in vaje*. Ljubljana: Netguide.
- Stanojević, Miroslav. 2004. Mobilizacija človeških virov s povečevanjem intenzivnosti dela. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 111–129. Ljubljana: Sophia.
- Tavčar, Mitja I. 1990. Sistemski koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja. *Organizacija in kadri* 23 (5/6): 396–412.
- Tavzes, Miloš. 2002. *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- IUV, d. d. 2006. *Poslovni načrt 2006–2008*. Poslovni dokumenti, IUV, d. d.
- IUV, d. d. 2007. *Letno poročilo IUV, d. d. za leto 2006*. Poslovni dokumenti, IUV, d. d.
- IUV, d. d. 2007a. *Notranja organizacija IUV – Industrija usnja Vrhnika, d. d., št. 5 401 012*. Pravilnik. Poslovni dokumenti, IUV, d. d.
- IUV, d. d. 2007b. *Tržni deleži IUV, d. d.*. Podatki službe računovodstva, IUV, d. d.
- Evropska komisija. 2007. *Četrta evropska raziskava o delovnih pogojih. Delo ni več tlaka*. [Http://ec.europa.eu/news/employment/071009_2_sl.htm](http://ec.europa.eu/news/employment/071009_2_sl.htm) (december 2007).

PRILOGE

Priloga 1 Globalni organski tekstilni standard – GOTS

Priloga 2 Vprašalnik



GLOBALNI ORGANSKI TEKSTILNI STANDARD – GOTS

Globalni organski tekstilni standard – GOTS predpisuje naslednja minimalna socialna merila:

Svoboda izbire zaposlitve

Ni prisilnega zaposlovanja in lastništva nad delovno silo. Od delavcev se ne zahteva deponiranje denarja ali osebnih dokumentov za pridobitev zaposlitve.

Spoštovanje svobode združevanja in kolektivnih pogajanj

Delodajalec mora brez kakršnih koli razlik zaposlenim omogočiti pridruženje sindikalnim organizacijam ali njihovo ustanavljanje ter kolektivna pogajanja.

Pogoji za delo (varnost, čistoča)

Zaposlenim mora biti omogočeno delo v varnem in higiensko ustreznem okolju v skladu z obstoječim znanjem na tem področju. Delodajalec mora z ustreznimi ukrepi poskrbeti, da se preprečijo morebitne nesreče, poškodbe pri delu ali poslabšanje zdravja zaposlenih v njihovem delovnem okolju. Delodajalec mora zaposlene redno izobraževati glede nevarnosti in zaščite pri delu in izobraževanje ustrezno ponoviti ob vsaki premestitvi na novo delovno mesto in za novo zaposlene. Delodajalec mora zagotoviti čiste toaletne prostore, pitno vodo, prostor za počitek in shranjevanje hrane ter prostor za prehranjevanje.

Otroško delo ni dovoljeno

Zaposlovanje otroške delovne sile je prepovedano, pri čemer je potrebno spoštovati vse standarde ILO (C138, C182). Zaposleni, mlajši od 18 let, ne smejo delati ponoči in v škodljivem okolju.

Minimalne plače

Minimalne plače, ki morajo biti izolačane, so določene glede na standard, ki velja v določeni državi, ali na standard podobnih vej industrije oz. So lahko večje od teh standardov. Minimalne plače morajo zadostiti pokrivanju osnovnih potreb zaposlenih. Vsi zaposleni morajo biti seznanjeni pisno in v razumljivi obliki o pogojih zaposlitve in višini plače preden nastopijo zaposlitev in z vsemi posebnostmi glede višine plače, ki se nanašajo na določeno obdobje. Odvzem dela plače kot disciplinski ukrep ni dovoljen. Prav tako ni dovoljen odvzem dela plače, ki nima zakonske podlage določene države, brez izrecne privolitve prizadetega delavca. Vsi disciplinski ukrepi morajo biti pisno zabeleženi.

Priloga 1

Delovni čas ne sme biti presežen

Delovni čas mora biti določen bodisi v skladu z državno zakonodajo, bodisi z določili za podobne veje industrije, odvisno od tega, kateri zagotavlja večjo zaščito. Nikakor se ne sme od zaposlenega zahtevati, da dela več kot 48 ur na teden oz. mu mora biti v sedemdnevem tednu omogočen vsaj en dan počitka. Nadure so prostovoljne in ne smejo presegati kvote 12 ur na teden, kar ne sme postati pravilo. Nadure morajo biti ustrezno dodatno plačane.

Diskriminacija ni dovoljena

Dovoljena ni nikakršna diskriminacija pri zaposlovanju, odpravninah, možnosti strokovnega usposabljanja, napredovanju, prenehanju delovnega razmerja ali upokojitvi, ki temelji na razlikovanju glede na raso, kasto, narodnost, vero, starost, invalidnost, spol, stan, spolno usmerjenost, članstvo v sindikatu ali politično opredeljenost.

Zagotovitev redne zaposlitve

Ponudba dela mora biti v skladu z obstoječo državno zakonodajo. Obveznostim do zaposlenih se ne sme izogniti na račun raznih načinov pogodbenega zaposlovanja oz. dela na domu ali zaposlovanju delovne sile samo za določen čas.

Grobo in nehumano ravnanje ni dovoljeno

Fizična zloraba in kaznovanje, grožnja spolne, verbalne in druge zlorabe, trpinčenje oz. ostali načini zastraševanja so prepovedani.

Vir: IUV 2006.

ANKETA V IUUV, D. D. – DIVIZIJA 2

V IUUV, d. d. – Industrija usnja Vrhnika smo stopili na pot prestrukturiranja v letu 2006. Spremembe so se izvajale in se izvajajo tako na razvojno-tehnološkem kot na proizvodnem, tržnem, finančnem, informacijskem področju in tudi na kadrovskem področju in izboljšanju delovnih pogojev.

Obračam se na vas – zaposlene, s prošnjo, da mi pri pisanju mojega diplomskega dela pomagate tako, da izpolnite priloženi anketni vprašalnik.

Anketa je anonimna, dobljeni odgovori mi bodo služili izključno v raziskovalne namene pri analiziranju:

- kaj so nam dosedanje spremembe na področju delovnih pogojev prinesle,
- kako zaposleni zaznavajo spremembe na področju delovnih pogojev,
- kakšni delovni pogoji zaposlene pri delu najbolj motivirajo (ustrezno delovno mesto, odnosi, nagrade ...).

Iz ankete želim izluščiti zaključna spoznanja o uvedenih spremembah s priporočili managementu.

Ajdovščina, januar 2008

Nives Štefančič



ANKETNI VPRAŠALNIK

Spol: Ž M**Starost:** do 25 let od 46 do 55 let od 26 do 35 let nad 55 let od 36 do 45 let**Izobrazba:** osnovna višja/visoka strokovna (6. st.) poklicna (4. st.) univerzitetna (7. st.) srednja (5. st.)**1. Kako bi ocenili odnose med zaposlenimi v vašem podjetju?***Ocene: 1 – odlični; 2 – zelo dobri, 3 – povprečni, 4 – slabi, 5 – zelo slabi*Pred prestrukturiranjem Danes **2. Ali menite, da so se odnosi med zaposlenimi izboljšali?** da delno ne**3. Kako bi ocenili delovne pogoje v vašem podjetju?***Ocene: 1 – odlični; 2 – zelo dobri, 3 – povprečni, 4 – slabi, 5 – zelo slabi*Pred prestrukturiranjem Danes **4. Ali menite, da so se delovni pogoji izboljšali?** da delno ne

5. Kaj so nam po vašem mnenju uvedene spremembe prinesle?

(Možnih je več odgovorov.)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> boljši način dela | <input type="checkbox"/> večjo obveščenost o poslovnem dogajanju v podjetju |
| <input type="checkbox"/> boljše odnose med zaposlenimi | <input type="checkbox"/> več svobode in samostojnosti pri delu |
| <input type="checkbox"/> večjo enakopravnost | <input type="checkbox"/> bolj varno delo |
| <input type="checkbox"/> več možnosti napredovanja | <input type="checkbox"/> večjo varnost zaposlitve |
| <input type="checkbox"/> bolj pošten način plačnega sistema | <input type="checkbox"/> večjo prepoznavnost podjetja |
| <input type="checkbox"/> bolj pošten način nagrajevanja | |
| <input type="checkbox"/> drugo: | |

6. Ali vam uvedene spremembe dajo občutek, da so zaposleni največja vrednost podjetja?

- da ne

7. Ali čutite po uvedenih spremembah večjo pripadnost podjetju?

- da ne

8. Ali vas uvedene spremembe bolj motivirajo za delo?

- da ne

9. Kaj vas najbolj motivira pri vašem delu?

(Možnih je več odgovorov.)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> denarna nagrada | <input type="checkbox"/> zanimivo delo |
| <input type="checkbox"/> priznanje za opravljeno delo | <input type="checkbox"/> delovne razmere |
| <input type="checkbox"/> dobra delovna ekipa in dobri odnosi | <input type="checkbox"/> možnost napredovanja |
| <input type="checkbox"/> drugo: | |

10. Ali ste s svojim delovnim mestom in zadolžitvami zadovoljni?

- da, popolnoma
 delno
 ne, raje bi delal na drugem delovnem mestu znotraj podjetja

Priloga 2

18. Ali ste seznanjeni s to vizijo?

- da ne

19. Ali menite, da z delom uresničujete cilje podjetja?

- da, popolnoma le nekatere ne, nobenih

20. Na katerih področjih menite, da bi v bodoče še morali izvesti spremembe?

(Možnih je več odgovorov.)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> medčloveški odnosi | <input type="checkbox"/> trženju |
| <input type="checkbox"/> strategiji | <input type="checkbox"/> motivaciji |
| <input type="checkbox"/> razvoju | <input type="checkbox"/> izobraževanju |
| <input type="checkbox"/> drugo: | |