

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
REORGANIZACIJA PODJETJA LJUBLJANSKI SEJEM d.d.

Ljubljana, april 2004

KATARINA STADLER

IZJAVA

Študentka _____ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

UVOD.....	1
1. ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE	3
1.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE.....	3
1.2. SITUACIJSKE IN ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE.....	6
1.3. RAZLOGI ZA SPREMINJANJE ORGANIZACIJE.....	8
1.4. VRSTE SPREMEMB V ZDRUŽBAH.....	12
1.5. PROCES SPREMINJANJA ORGANIZACIJE.....	17
1.6. OVIRE ZA SPREMINJANJE IN UKREPI ZA ZMANJŠEVANJE ODPORA PROTI SPREMEMBAM.....	19
2. PREDSTAVITEV DRUŽBE LJUBLJANSKI SEJEM d.d.....	24
3. REORGANIZACIJA V PODJETJU LJUBLJANSKI SEJEM d.d.....	26
3.1. ANALIZA OBSTOJEČE ORGANIZACIJE.....	26
3.2. SPREMEMBA ORGANIZACIJE.....	31
3.3. ANALIZA SPREMENJENE ORGANIZACIJE.....	33
3.4. PREDLOG NOVE ORGANIZACIJE.....	34
4. SKLEP.....	38
LITERATURA.....	39
VIRI	41

UVOD

Podjetje kot osnovna celica gospodarstva je nenehno izpostavljeno vplivom okolja. Cilj poslovanja podjetij je doseganje ekonomskih učinkov, ki se kažejo v povečevanju vrednosti podjetja. Za uspešnost pa je potrebna vsakodnevna pozornost na dogajanje v okolju in prilagajanje notranjih razmer v podjetju zunanjim vplivom. Konkurenčni pritiski in boj za obstanek sili podjetja v temeljit premislek in analizo obstoječega poslovanja ter iskanje načinov kako izboljševati poslovne rezultate. Spremembe so del našega vsakdana in pomembno je, da jih sprejmemo kot izziv in ne grožnjo. Kot se spreminja okolje, se mora spreminjati tudi podjetje. Prav obvladovanje in soočanje s spremembami je eden izmed ključnih pogojev za uspešno podjetje.

Pripravljenost na uvajanje sprememb in prepričanje, da so le-te nujno potrebne, je prvi korak na poti k uspešnejši prihodnosti. Praviloma vsakršne spremembe spremenijo razmerja, torej organizacijo. Med večje in zahtevnejše spremembe, ki zahtevajo veliko časa in truda, spada tudi reorganizacija podjetja, ki bo predmet tega diplomskega dela. Spreminjanje organizacijske strukture v podjetju je zahteven proces, ki se ga podjetja poslužujejo iz različnih vzrokov.

Cilj tega diplomskega dela je kritična predstavitev reorganizacije v podjetju Ljubljanski sejem d.d. Za doseg zastavljenega cilja bom najprej strnila teoretične poglede na reorganizacijo, nato pa podala analizo izvedbe reorganizacije na primeru obravnavanega podjetja. Teoretične analize se bom lotila tako, da bom najprej na podlagi različne literature opredelila reorganizacijo in se posvetila različnim dejavnikom, ki so pomembni za njeno uspešno izvedbo. Pri tem bom predstavila tudi druge možne spremembe, ki jih lahko izvede podjetje in prikazala razlike med le-temi in reorganizacijo podjetja. Zanimalo me bo torej, kdaj in zakaj se podjetja sploh odločijo, da bodo spremenila organizacijsko strukturo in kaj je potrebno za uspešno izvedbo tako zahtevne naloge. Kot že rečeno, bom skušala pridobiti odgovore s študijem strokovne literature, ki bo pripomogla k osvetlitvi teh vprašanj. Na podlagi teoretičnih izsledkov pa bom v drugem delu naloge projicirala ugotovitve na dogajanje v podjetju Ljubljanski sejem d.d. S tem se bom posvetila vprašanju, kako reorganizacijo dejansko izvajajo podjetja v praksi in v kolikšni meri je to odsev teoretičnih spoznanj in vodil v tej zvezi. Podatke o dogajanju in stanju v podjetju bom pridobila s pogovori z zaposlenimi, ki so neposredno vključeni v proces reorganizacije, ter iz nekaterih pisnih virov iz podjetja.

Poskušala bom pokazati, da se je obravnavano podjetje reorganizacije lotilo bolj intuitivno kot pa v skladu s strokovnimi priporočili organizacijske vede. V določenih korakih se je sicer zelo približalo teoretično predlaganemu procesu, vendar predvsem tam, kjer zaradi same zdrave logike stvari procesa tudi ni bilo mogoče izvajati na drugačen način. Skušala bom tudi

ugotoviti, ali so pri tako velikih spremembah nekateri zaposleni zares vedno prikrajšani glede na njihov prejšnji položaj. Reorganizacija namreč prinaša za določene zaposlene tudi slabosti, ki pa jih mora podjetje v mejah izvedljivega čim bolj omiliti. Nemogoče pa je temeljiti reorganizacijo na predpostavki, da za zaposlene ne bo sprememb, saj v takem primeru reorganizacije sploh ne bi bilo mogoče izpeljati.

Vsebinsko bom delo razdelila na tri sklope oziroma poglavja in jih strukturirala na sledeč način. V prvem poglavju se bom posvetila organizaciji in organizacijskim spremembam. Opredelila bom organizacijo, razloge za njeno spreminjanje, navedla vrste sprememb, prikazala proces spreminjanja organizacije, slednjič pa še ovire pri tem in kako se jim izogniti. Nato se bom lotila praktičnega dela naloge, ki bo zavzemal naslednja dva sklopa. V drugem poglavju bom najprej predstavila podjetje Ljubljanski sejem d.d., njegovo dejavnost in zgodovino. V tretjem poglavju pa se bom nato posvetila reorganizaciji tega podjetja. Analizirala bom obstoječo organizacijo, prikazala kakšne spremembe so bile v podjetju že izvedene in kako je do njih prišlo, ter analizirala spremenjeno organizacijo. Glede na to, da proces v praksi še ni zaključen, bom nato podala svoj predlog nove, končne organizacije. Svoje zaključke bom združila v sklepu.

Na tem mestu želim opredeliti tudi nekatere izraze, ki jih bom uporabljala v nadaljevanju. Kot prvo, želim podati razliko med organizacijo in združbo. V pogovornem jeziku se namreč velikokrat uporablja beseda organizacija v primerih, ko bi bil primernejši izraz združba. Lipovec (1987, str. 37) kot takšne primere navaja oznake organizacija kot splošen pojem za podjetje, bolnišnice, urade, vojsko, stranke, društva in druge človeške združbe. Lipovec (1987, str. 26) takšno opredelitev organizacije imenuje sociološko pojmovanje organizacije, ki je združba ljudi, ki deluje zaradi uresničevanja skupnih ciljev. Takšne definicije ne moremo uporabiti za opredelitev organizacije podjetja, kar pomeni, da v znanstvenem pomenu ni dovolj natančna. V diplomskem delu bom uporabljala izraz organizacija v smislu Lipovčeve preizkušene opredelitve organizacije, ki jo navajam v prvem poglavju.

Nadalje pa želim pojasniti, zakaj v diplomskem delu mestoma uporabljam izraz manager, mestoma pa (pravilni) izraz ravnatelj. Manager je tuja beseda, medtem ko je ravnatelj njen ustrezen slovenski prevod. Vseeno pa nekateri domači avtorji uporabljajo izraz manager, kar upoštevam v določenih citatih v nalogi, ko te avtorje dobesedno navajam. Ko pa citiram tuje avtorje, angleško besedo »management« prevedem v ravnanje. Rozman (1996, str. 12-14) pokaže, zakaj besede poslovođenje, »management«, »menadžment«, vodenje, organiziranje in koordiniranje iz vsebinskih in drugih razlogov niso ustrezne, poda pa tudi utemeljitev uporabe besede ravnanje (Rozman, 1996, str. 15-16): beseda ravnanje se v organizacijski vedi ne uporablja za nobeno drugo vsebino in smiselno ustreza pomenu; pomemben razlog za uporabo besede ravnanje kot ustreznega prevoda besede »management« je v njeni uporabi najmanj do konca druge svetovne vojne; naslednji pomemben razlog pri uporabi besede je tudi njena raba v drugih oblikah, kot glagol, pridevnik, ali v podobnih pomenih; ravnatelj

resda lahko zveni šolsko, vendar je organizacijska funkcija ravnanja povsem enaka v šoli, muzeju, železarni, trgovini, banki; Zveza ekonomistov Slovenije podeljuje priznanje z imenom veščak upravljanja in ravnanja, in slednjič, kar nekaj slovenskih avtorjev, vključno z Lipovcem in Mihelčičem, uporablja besedo ravnanje in izraz ravnatelj za nosilca te funkcije.

1. ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE

1.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Proučevanje organizacije je ključnega pomena za njeno uspešnost. Proučujemo jo zato, da bi spoznali in razumeli vzroke sedanjega delovanja in v njem našli morebitne šibke točke, ki bi jih bilo potrebno odpraviti. Organizacijo želimo torej prilagajati trenutnim, pa tudi prihodnjim razmeram v okolju.

Da bi organizacijo kot podjetje sploh lahko proučevali, moramo najprej podati opredelitev organizacije. Lipovec (1987, str. 35) jo opredeljuje: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.« V Lipovčevi preizkušeni definiciji je organizacija torej obravnavana tako z vidika statičnega kot tudi dinamičnega dela. Prvi del, ki poudarja samo bistvo organizacije, se zdi negiben, statičen, to je »sestav medsebojnih razmerij med ljudmi«. Drugi del definicije pa v bistvu predstavlja gibanje, proces, v katerega se razvija struktura. »To je proces zagotavljanja obstoja, značilnosti in smotrnosti v delovanju podjetja.« (Lipovec, 1987, str. 35)

Zlasti v ameriški literaturi organizacijo enačijo s podjetjem in drugimi institucijami, v katerih so se ljudje združili in povezali med seboj, da bi dosegli določen cilj. Ti pisci opredeljujejo organizacijo podjetja na sledeč način: »Organizacija – podjetje je tako združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje.« (Rozman, 1993, str. 127) Tako opredelitev organizacije imenujemo institucionalna opredelitev. V takšnih primerih je smiselno uporabljati izraz združba.

Pučko (1999, str. 6) poudarja, da bistvo organizacije ni v združbi ljudi, temveč v neki združbi relativno stabilnih in trajnih razmerij, povezav ali strukturi odnosov med ljudmi v določeni enoti. Sestav razmerij označi kot bistveno črto organizacije. Cilj sestave razmerij ali organizacijske strukture je zagotavljanje smotrnega delovanja podjetja.

V organizacijskem delu se daje poudarek zlasti strukturam, predvsem njihovemu vzpostavljanju. Rozman (1993, str. 129) opredeljuje organiziranje kot »vzpostavljanje

razmerij in struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne, v kateri bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način. Vse te strukture so povezane med seboj v skupni ali zloženi organizacijski strukturi.«

Na organizacijsko strukturo obstajajo različni pogledi avtorjev. Nekateri od teh so (Lipičnik, 2000, str. 44):

- strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne,
- struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo,
- struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo in
- s strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

Lipovec (1987, str. 60) opredeljuje organizacijsko strukturo kot mrežo ali sestav razmerij med ljudmi. Mreža nastane, ker je vsak človek z razmerji povezan s številnimi drugimi ljudmi. Greenberg in Baron (1993, str. 580) pa pravita, da se pojem organizacijska struktura nanaša na formalna razmerja med ljudmi in skupinami, ki določajo naloge, dolžnosti in pooblastila v organizaciji.

V organizaciji je vedno prisotno več vrst organizacijskih struktur. Rozman (2001, str. 6-10) jih razvrsti na pet skupin:

a) Tehnična struktura: S tehnično delitvijo dela pride do povsem tehničnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi. Ena najpogostejših delitev delovne naloge podjetja je po naslednjih poslovnih funkcijah: nabava, kadrovanje, proizvodnja, prodaja in finance. Možna je tudi delitev dela in oddelkov na podlagi proizvodov, regij ali potrošnikov. Delitev na planiranje, izvedbo in kontrolo pa je po funkcijah ravnalnega (managerskega) procesa.

b) Komunikacijska struktura: Za dosego cilja in izvedbo delovnega procesa morajo ljudje med sabo komunicirati. Komunikacijska struktura se razvije pri komuniciranju med večimi osebami, saj tako med njimi nastajajo komunikacijska razmerja.

c) Motivacijska struktura: Vsak posameznik deluje z namenom zadovoljiti svoje potrebe in doseči zastavljene cilje. V motiviranju se tvorijo različna razmerja in strukture med zaposlenimi. Ta so lahko namerna ali formalna ali pa nenamerna in neformalna.

d) Oblastna struktura ali struktura avtoritete: Avtoriteta izhaja iz položaja, ki ga zaseda določena oseba v podjetju. Je moč, povezana z usklajevalno delovno nalogo. Oblastna razmerja in strukture ali strukture avtoritete pravimo tistim razmerjem in strukturam, ki so povezane predvsem s pooblaščenjem in prenašanjem oblasti. Le-to na začetku izvira iz lastnine in upravljanja. Prenašanje oblasti določa decentralizacijo ali centralizacijo odločanja.

e) Ravnalna struktura: Vse prej omenjene strukture (tehnična, motivacijska, komunikacijska in oblastna) so med seboj povezane. Povezava teh, sicer enovitih struktur, tvori zloženo strukturo, ki jo imenujemo (zložena) organizacijska struktura ali ravnalna struktura. To je struktura zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju vsakega člana združbe.

Iz naštetih oblik organizacijskih struktur lahko torej ugotovimo, da v podjetju kot organizaciji obstaja veliko število različnih povezav med ljudmi. Ena vrsta povezav tvori enovito strukturo. Vendar pa je za naše preučevanje pomembna tako imenovana ravnalna struktura kot najvišja oblika povezav in razmerij med zaposlenimi v podjetju. Naše razumevanja organizacijske strukture se torej v nadaljevanju nanaša na ravnalno organizacijsko strukturo. Poleg delitve na enovite in zložene organizacijske strukture Lipovec (1987, str. 61) omenja še delitev na formalne in neformalne organizacijske strukture. Neformalne organizacijske strukture so tiste, ki nastajajo nenamerno in neodvisno od tega, ali že obstaja kakšna podobna združba ljudi. Zagotavljajo torej vzajemno delovanje ljudi, kar je splošna značilnost organizacije, vendar pa omenjene združbe ljudi ne zagotavljajo tudi njihovega smotrnega delovanja. V nasprotju z neformalnimi pa so formalne organizacijske strukture postavljene zavestno in navadno v okviru kakšne združbe.

Organizacijska struktura se v procesu zagotavljanja neprestano obnavlja. Takšen proces Lipovec (1987, str. 63) imenuje organizacijski proces. Organizacijo je zaradi tega smiselno preučevati iz dveh vidikov (Lipovec, 1987, str. 63):

- Najprej kot organizacijsko strukturo, nato pa kot
- organizacijski proces, čeprav struktura nastaja šele v delovanju ljudi in zaradi zagotavljanja delovanja, organizacijski proces pa je samo del delovanja združbe.

»Organizacijski proces je proces zagotavljanja obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja.« (Lipovec, 1987, str. 213) V organizaciji potekajo neformalni ali samonikli organizacijski procesi in formalni ali namerni organizacijski procesi. Neformalni procesi nastajajo na temelju neformalnih struktur, formalni pa nastajajo v okviru formalnih združb, kot je npr. podjetje, in v katerih je tudi organizacija podrobnejša in bolj izdelana. Formalni organizacijski proces je sestavljen iz procesa upravljanja in procesa ravnanja, ki določata tudi poslovanje podjetja. Ta dva procesa se združujeta v enotni organizacijski proces, imenovan upravljalno-ravnalni proces. Lipovec (1987, str. 218) ga opredeljuje kot »proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in drugih važnejših odločitev in proces izvajanja naloge podjetja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja (gospodarjenja).« Ključni v organizaciji so torej organizacijski procesi, saj določajo vse dejavnosti, ki se v podjetju dogajajo.

1.2. SITUACIJSKE IN ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE

Na oblikovanje organizacijske strukture v podjetju vpliva več dejavnikov. Podjetja delujejo v različnih okoljih in pod različnimi pogoji. Na njih delujejo torej različne spremenljivke, ki jih morajo upoštevati in se jim prilagajati. Prav zato ne obstaja univerzalen recept za najboljšo organizacijsko strukturo, ki bi veljal za vsa podjetja. Vsako podjetje mora podrobno proučiti stanje in razmere v katerih deluje in jih čim bolje izkoristiti sebi v prid. V novejši strokovni literaturi s področja poslovne organiziranosti tako zasledimo kontingenčni ali situacijski pristop, katerega osnova so naslednje tri temeljne faze, ki jih navaja Scott (Rozman, 1993, str. 138):

- ni ene same najboljše organizacijske rešitve,
- niso vse organizacijske metode enako učinkovite,
- katero organizacijsko obliko bomo izbrali, je odvisno od okolja, v katerem podjetje deluje.

Situacijska teorija torej predvideva, da okolje odločilno vpliva na organizacijo podjetja. Ta vpliv pa je obojestranski, tudi organizacija vpliva na okolje. Organizacija se torej zaradi medsebojnih vplivov z okoljem ves čas spreminja, kar je bistven poudarek glede na tematiko mojega diplomskega dela. Danes že prevladuje situacijsko gledanje in organizatorji so si razmeroma enotni, da je to prava osnova za nadaljnji razvoj organizacijske vede.

Najbolj pogoste situacijske spremenljivke, ki vplivajo na organizacijo podjetja pa so (Rozman, 2001, str. 28):

- tehnologija v podjetju,
- okolje podjetja,
- velikost podjetja,
- cilji in strategije podjetja in
- ljudje v podjetju.

Torej, če želi biti organizacija uspešna, se mora prilagajati situacijskim spremenljivkam. Poleg tega pa morajo tudi organizacijske spremenljivke biti v harmoniji tako med seboj, kot tudi s situacijskimi spremenljivkami. Najpogostejše omenjane organizacijske spremenljivke so (Rozman, 1993, str. 145):

- formalizacija (obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih),
- specializacija (stopnja delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge),
- standardizacija (enake delovne naloge se v celem podjetju izvajajo na enak način),
- hierarhija avtoritete (določa, kdo komu poroča, kdo je komu odgovoren, pa tudi razpon kontrole),

- centralizacija (kje se pretežno nahaja avtoriteta za odločanje - na spodnjih ali zgornjih ravneh),
- kompleksnost (vertikalna - določa število ravni v podjetju, horizontalna - število oddelkov na določeni ravni ali število delovnih mest, prostorska - obstoj ene ali več lokacij),
- profesionalizacija (obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje) in
- kadrovska konfiguracija (kako in kje so ljudje zaposleni, razmerja med različnimi ravni delavcev).

»Podjetja se v organizacijskem pogledu razlikujejo glede na organizacijske situacijske variable ali spremenljivke.« (Rozman, 1993, str. 146) Te spremenljivke določajo organizacijsko strukturo v podjetju. Da bi določili in opredelili lastnosti določene organizacijske strukture, je potrebna podrobna analiza. S pomočjo analize določimo njeno primernost. V primeru, da je le-ta neustrezna, se morajo podjetja spopasti s projektiranjem in uvedbo nove, primernejše organizacijske strukture. Pri projektiranju se moramo osredotočiti na situacijske spremenljivke, saj le-te določajo, kakšna bi morala biti organizacijska struktura. Domači in tuji avtorji so si pri opisovanju in navajanju različnih organizacijskih struktur zelo enotni. Najpogosteje navajajo naslednje oblike (Rozman, 1993, str. 147):

- enostavno,
- poslovno-funkcijsko,
- produktno,
- decentralizirano in
- projektno-matrično.

Poleg navedenih oblik organizacijskih struktur so v zadnjem času v podjetjih prisotne še druge oblike. Rozman (2000, str. 152) sicer ugotavlja, da v celi vrsti podjetij ostajajo klasične organizacijske oblike, ki pa se evolucijsko spreminjajo, spet v drugih primerih pa prihaja do revolucionarnih sprememb. Organizacijska struktura se pod vplivom sprememb v okolju in drugih situacijskih spremenljivk spreminja v vse večji meri, od navpične preko matrične v vodoravno. V navpičnih organizacijah je celoten poslovni proces razdeljen na poslovne funkcije, ki jih ravnateljstvo težko medsebojno usklajuje, v vodoravni ali procesni organizaciji pa se pojavlja delitev skupnega poslovnega procesa podjetja na poslovne procese, ki imajo svoje delne cilje in ki prinašajo vrednost porabniku. Vodoravna ali procesna struktura je tako ena izmed novejših oblik organizacijske strukture, njena uvedba pa ponavadi sledi prenovi podjetja. Prenova podjetja namreč velikokrat vodi v členitev podjetja na procese. Definicijo prenove podjetja bom navedla v enem izmed naslednjih poglavij. Hammer in Stanton (Rozman, 2000, str. 160) na prvem mestu poudarjata razliko med klasično in vodoravno organizacijo v obstoju procesnih ravnateljstev. Le-ti se posvetijo planiranju in kontroliranju procesa, merjenju učinkovitosti, spremljanju zadovoljstva uporabnikov, ravnateljstvom funkcij pa se posvečajo predvsem razvoju zaposlenih.

Z rastjo in globalizacijo podjetij pa se kot druga moderna organizacijska struktura pojavlja virtualna, navidezna ali mrežna organizacija. Gre pravzaprav za mrežo združb, ki so povezane, in bolj ali manj stalno ali pa celo samo po potrebi sodelujejo med seboj. Enote so izvedbeno in v smislu kreativne izrabe lastnih sposobnosti in prednosti samostojne, vendar pa jim »krovno« ravnanje določa uspešnosti, sistem nagrajevanja, jih spodbuja k sodelovanju in tudi ves čas kontrolira ter določa krovne strategije. S tem je omogočena večja podjetniška podbuda in motiviranost, kot pa če bi šlo na primer za običajne sektorje v podjetju.

Organizacijske strukture pa se le redko kažejo v povsem čisti obliki. Med seboj se različne strukture namreč lahko prepletajo. Med takšne spada hibridna ali konglomeratna organizacijska struktura, ki je pogosta v velikih sestavljenih podjetjih. V sestavljenih podjetjih tako nastanejo na isti ravni poslovne enote in centralizirane poslovne funkcije, ki delujejo za posamezne poslovne enote, obenem pa le-te tudi usklajujejo (Rozman, 1993, str. 162).

1.3. RAZLOGI ZA SPREMINJANJE ORGANIZACIJE

Bistvo spreminjanja je prehod iz obstoječega v novo, bolj obetavno stanje. Spreminjanja se lotimo, ker nismo zadovoljni s trenutnimi razmerami v naši organizaciji. George in Jones (1999, str. 679) opredeljujeta spreminjanje organizacije kot »gibanje, ki usmerja organizacijo iz sedanjega k zaželenemu prihodnjemu stanju z namenom izboljšati učinkovitost poslovanja.« Takšna opredelitev že nakazuje, da gre pri spreminjanju organizacije za proces. Spremembe v organizaciji so lahko rutinske ali pa nerutinske. Za rutinske spremembe je značilno, da so manjše in relativno pogoste. Zaposleni v organizaciji jih lažje sprejmejo, saj praviloma bistveno ne posegajo v položaj posameznikov, članov organizacije (vsaj ne v smislu poslabšanja tega položaja). Nerutinske spremembe pa povzročajo večje preobrate v organizaciji in pogosto tudi resno vplivajo na položaj posameznika. Prav zato se velikokrat srečujemo z odpori zaposlenih, saj razne novosti vnašajo v podjetje negotovost (Moškon, 1995, str. 250-258).

»Razlogi za spremembe so zunanji ali notranji dejavniki, ki pripomorejo k uvedbi spremembe ne glede na to, ali jo dojemamo kot potrebo, priložnost ali grožnjo.« (Grundy, 1993, str. 24) To gledanje je skladno s situacijsko teorijo, saj govori o spremembi organizacije kot nujnosti, kadar se spremenijo situacijske spremenljivke. Podobno velja tudi za poglede, ki jih navajam v nadaljevanju. Vzroki za uvajanje sprememb so predvsem v usklajevanju notranjih razmer v organizaciji z zunanjimi okoliščinami, ki vplivajo na delovanje organizacije.

George in Jones (1999, str. 680-682) opredeljujeta sile, ki vplivajo na spreminjanje organizacije:

- konkurenčne sile,
- ekonomske, politične in globalne sile,
- demografske in socialne sile ter
- etične sile.

Lisowski (2000, str. 370-376) navaja naslednje razloge za spreminjanje organizacije:

- novi pravni predpisi,
- novi standardi proizvodov, storitev in postopkov v organizacijah,
- naraščanje konkurenčnih pritiskov,
- razvoj novih tehnologij in
- spremembe v razpoložljivi delovni sili.

Grundy (1993, str. 54) loči dve skupini razlogov za spreminjanje organizacije:

- Zunanji razlogi: spremembe v konkurenčnih silah, regulaciji ali deregulaciji, spremembe v pričakovanih porabnikov in spreminjanje standardov, tehnološke spremembe.
- Notranji razlogi: zmanjševanje produktivnosti, prihod novih vodilnih delavcev.

Dubrovski (1998, str. 64) pa navaja naslednje spodbude za organizacijske spremembe in razvoj, ki vplivajo na podjetje kot celoto ali pa le na njegove posamezne dele:

- na novo zastavljena vizija ali oblikovana strategija,
- obstoječa ali pretečena kriza in
- spremenjene notranje ali zunanje razmere poslovanja.

Kot lahko vidimo, so si razlogi, ki jih navajajo omenjeni avtorji, precej podobni. Nesporno vsi omenjajo konkurenčne pritiske, ki so jim podjetja prisiljena slediti, če želijo dosegati svoje cilje. Pravni predpisi in standardi seveda tudi uravnavajo delovanje organizacij, zato jih morajo le-te spremljati in se jim prilagajati. Na nek način so ti dejavniki krovni in najvišji, saj nobeno podjetje ni izvzeto njihovem vplivu. Sledenje tehnološkim novostim je bistveno za upoštevanje potreb in želja kupcev. Z vidika konkretnega primera, ki ga bom obravnavala v praktičnem delu tega diplomskega dela, se mi zdi pomembno poudariti še pomen prihoda novih vodilnih delavcev v podjetje kot pomembnega dejavnika organizacijskih sprememb. Novi delavci, zlasti če gre za ravnatelje, seveda vplivajo na notranje razmere v podjetju in pomenijo tudi nove ideje in nove pristope, njihove vzpodbude za organizacijske spremembe pa so tudi drugačne: vezane so na politiko, mreženje (»networking«) ipd..

Zahteve po organizacijskih spremembah se torej pojavljajo iz različnih razlogov in vzrokov, seveda pa vsaka organizacija deluje v specifičnem okolju in ni nujno podvržena vsem silam iz okolja, ki jih omenja situacijska teorija. Le nekatere izmed njih, omenila sem pravne predpise

in standarde, delujejo stalno. Vsaka organizacija je tako pod vplivom različnega nabora sil (dejavnikov), ki oblikuje sedanost in prihodnost njenega delovanja in razvoja. Ravnatelj podjetja mora spremljati te sile in prepoznati potrebo po uvedbi novosti na kateremkoli področju. Cilj dobrega ravnatelja naj bi bila uvedba sodobnih organizacijskih rešitev, kar vodi v spremembo organizacije dela in poslovanja. Jeraj (2001, str. 436) na primer govori o racionalizaciji poslovanja, katere uspešnost terja odgovore na naslednja vprašanja:

- kdo smo,
- kje smo,
- zakaj smo tu,
- zakaj ta proces sploh obstaja,
- zakaj ta proces potrebuje toliko časa,
- zakaj je proces tako organiziran,
- kateri del procesa je resnično pomemben za stranko in
- kje bi želeli biti.

Vidimo, da odgovori na ta vprašanja zahtevajo širši pristop kot je reorganizacije poslovanja, poleg tega pa se dotikajo tudi tehničnih razmerij v organizaciji. Na reorganizacijo se neposredno nanaša le šesta alineja zgornjih vprašanj, medtem ko druga posegajo na vsebino samega procesa. Na tem mestu se mi zato zdi smiselno pokazati razliko med reorganizacijo podjetja in pojmom prenova poslovnega procesa. Reorganizacija se nanaša na spremembo organizacijske strukture podjetja, pod katero si mi predstavljamo ravnalno organizacijsko strukturo - povezava tehnične, motivacijske, komunikacijske in ravnalne strukture. Prenova poslovnega procesa pa je širši pojem od reorganizacije. Pomeni namreč nov način poslovanja in je osredotočena na samo vsebino procesa. Hammer in Champy (1995, str. 42) navajata formalno definicijo preurejanja podjetja takole: »Preurejanje je temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi tako dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost.« Moje diplomsko delo je sicer omejeno na reorganizacijo podjetja Ljubljanski sejem d.d., vendar pa mi bo razumevanje navedene razlike v nadaljevanju v pomoč pri oblikovanju predlogov za morebitne nadaljnje ukrepe v podjetju. V vsakem primeru pa ni odveč, če podjetja skušajo odgovoriti na vprašanja, ki jih navaja Jeraj.

Za spremembe v podjetju se velikokrat odločajo podjetja, ki so trenutno v kriznem položaju in so prisiljena reagirati, da se iz njega izvlečejo. Drucker (Kropfberger, 1999, str. 85) pravi, da podjetja že leta delujejo v turbulentnem okolju, ki korenito spreminja cele stroke, gospodarstva in gospodarske prostore, v splet konkurence vnaša strukturne premike, vodi pa lahko tudi v turbulence v podjetju. Omenjala sem že pomembnost vpliva stalno spreminjajočega se okolja, kateremu se morajo podjetja prilagajati, mu slediti ali pa celo vplivati nanj. V podjetju se torej proces sprejemanja odločitev nikoli ne konča, saj vedno pridejo novi problemi in izzivi, na katere mora podjetje odgovoriti. Hinterhuber (Kropfberger,

1999, str. 85) vidi resnične izzive za vodstvo podjetja v tem, da obvlada nepričakovano, presenetljivo, ne pa v tem, da vztraja pri zamislih, ki so bile uspešne v preteklosti. Krize v gospodarskem pogledu predstavljajo tako rekoč normalni tržni in konkurenčni položaj, v katerem podjetja delujejo. Ključnega pomena pa je, da jih na takšen način sprejema vodstvo podjetja z glavnim ravnateljem na čelu, torej kot priložnost za uspeh in ne kot grožnjo. Kropfberger (1999, str. 86) opredeli krizo kot nenavaden položaj, ki najpogosteje nastopi presenetljivo in ki po eni strani dolgotrajno moti oz. celo ogroža obstoj podjetja, po drugi strani pa ga je treba obvladati v časovni stiski. Gre torej za zanimiv in intuitivno z realnostjo zelo skladen pogled na delo glavnega ravnatelja podjetja.

Temeljne značilnosti kriznega položaja so po Kropfbergeju (1999, str. 86) naslednje:

- gre za eksistenčno ogroženost, pri čemer pa pri vsakem podjetniškem problemu še ne moremo govoriti o krizi,
- gre, subjektivno gledano, za nizko stopnjo predvidljivosti, za prizadete najpogosteje nastopi ogroženost nenadoma in
- obstaja zunanji pritisk na odločitve, problemi so pereči, odločitveni prostor in zlasti čas za obsežne analize je omejen, s čimer je tveganje napačnih odločitev, ki še zaostrijo krizo, skrajno visoko.

Krizni položaj po takšnem gledanju torej lahko celo vodi v prenehanje organizacije. Moti morda navajanje, da je kriza relativno nepredvidljiva – vedno je boljša »preventiva kot kurativa« in ravnateljeva kvaliteta mora biti tudi in predvsem v predvidevanju okolja (in s tem krize), ne pa le v iznajdljivosti, ko kriza že nastopi. Na tem mestu pa želim opozoriti tudi na dobre plati krize, ki vsekakor obstajajo. Meyers in Holusha (Dubrovski, 1998, str. 3) navajata naslednje pozitivne učinke, ki jih prinaša krizni položaj:

- pojav novih junakov in kvalitet novih, največkrat mladih managerjev,
- spreminjanje je pospešeno,
- urejanje mnogih prej zanemarenih zadev,
- ljudi je mogoče spreminjati (vključno z odpravljanjem viškov zaposlenih),
- očiščenje posloводства, saj odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nesposobni in nepošteni,
- spreminjanje strategij,
- razvoj zgodnjega opozorilnega sistema ter povečanje budnosti in prožnosti in
- nastanek novih konkurenčnih prednosti.

V praktičnem delu bom podala ugotovitve glede ravnanja v podjetju Ljubljanski sejem d.d. Ali so izkoristili kakšno izmed navedenih prednosti kriznega položaja pri uvajanju sprememb oziroma reorganizaciji, bo pokazala analiza izvedbe reorganizacije v tej družbi.

1.4. VRSTE SPREMEMB V ZDRUŽBAH

Spremembe v organizaciji potekajo na različne načine in na večih ravneh. Preden začnemo spreminjati obstoječe razmere v podjetju, moramo jasno določiti cilj, ki ga želimo doseči. Vse večje, nerutinske spremembe, moramo podrobno načrtovati, če želimo doseči uspešen rezultat. Potrebno je določiti trenutne probleme v organizaciji in nato določiti pot za njihovo rešitev. Če je sprememba manjša in nepredvidljiva, ni potrebe po posebnem načrtovanju. Revolucionarne spremembe pa zahtevajo veliko časa že v sami pripravi izvajanja spremembe, pa tudi za doseg cilja je potrebno praviloma počakati kar nekaj časa. Uvajanje velikih sprememb v praksi lahko zahteva več mesecev ali celo več let, kar pa je seveda v resnem nasprotju z bistvom sprememb, to je hitro prilagajanje novim razmeram ali rešitev iz krizne situacije.

George in Jones (1999, str. 687) razvrstita spremembe v organizaciji glede na časovnost in obsežnost na evolucijske in revolucionarne. Evolucijske spremembe so postopne, ozko usmerjene in ne zahtevajo drastičnih in nenadnih sprememb v organizacijski strategiji in strukturi. Revolucionarne spremembe na drugi strani pa so hitre, dramatične in širše usmerjene. Rezultat so radikalni preobrati v načinu dela, novo zastavljeni cilji in tudi nova organizacijska struktura. Učinki se kažejo na vseh ravneh organizacije - na korporacijski, divizijski, funkcionalni, skupinski in na ravni posameznika.

Med evolucijske spremembe George in Jones (1999, str. 687-691) uvrščata:

- teorije tehnične in družbene povezanosti (socio-technical systems theory) in
- celovito ravnanje kakovosti (total quality management - TQM).

Teorija tehnične in družbene povezanosti poudarja povezanost in usklajenost med tehničnimi spremembami in odnosi med ljudmi. Celovito ravnanje kakovosti pa George in Jones opredeljujeta kot neprestano prizadevanje v okviru vseh poslovnih funkcij, s ciljem izboljšati kvaliteto organizacijskih proizvodov in storitev.

Med revolucionarne spremembe v podjetju pa George in Jones (1999, str. 691-695) štejeta:

- prenovu poslovanja,
- prestrukturiranje in
- inovacije.

Prenovo poslovanja Hammer in Champy (George in Jones, 1999, str. 691) definirata kot temeljito spreminjanje in preoblikovanje poslovnih procesov za doseg dramatičnih izboljšav na kritičnih in pomembnih področjih, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost. To razlago sprejemata in uporabljata tudi George in Jones.

Prestrukturiranje izvedejo organizacije, ki se soočijo z nenadnim upadom poslovnih rezultatov. S prestrukturiranjem George in Jones (1999, str. 693) razumeta zmanjševanje organizacijskih ravni, zmanjševanje ali ukinjanje oddelkov, spreminjanje hierarhije in odpuščanje zaposlenih, s ciljem zmanjšati operativne stroške. Te spremembe bolj prizadenejo zaposlene kot prenova poslovanja, zato pri njihovem izvajanju še pogosteje naletimo na odpore zaposlenih.

Inoviranje George in Jones (1999, str. 695) razumeta kot uspešno uporabo sposobnosti in virov za razvoj novih tehnologij ali novih proizvodov in storitev, z namenom boljše odzivnosti organizacije na želje in potrebe kupcev.

Moškonova (1995, str. 250-258) navaja naslednje osnovne oblike nerutinskih sprememb:

- prestrukturiranje (celovita strateška sprememba),
- optimiranje poslovnih procesov (delna strateška sprememba),
- reorganizacijo (celovita operativna sprememba) in
- optimiranje poslovnih dejavnosti (delna operativna sprememba).

Prestrukturiranje definira kot strateško spremembo podjetja, ki obsega celoten poslovni sistem. Glavna vzroka za prestrukturiranje organizacije sta strukturni premiki trgov in konkurence. Med ključne spremembe okolja, ki so v devetdesetih pogojevale prestrukturiranje evropskih organizacij, uvršča krajše življenjske cikle proizvodov, skupni evropski trg in padec meja vzhodne Evrope. Potrebne spremembe v organizaciji, ki jih zahteva prestrukturiranje, pa vključujejo diverzifikacijo proizvodov, koncentracijo (medsebojno združevanje organizacij in integracijo sorodnih organizacij) in specializacijo podjetij.

Optimiranje poslovnih procesov definira kot delno strateško spremembo poslovnega sistema, kjer z izboljšanjem zaporedja oziroma integracijo storitev izbranih poslovnih dejavnosti dosežemo dolgoročne konkurenčne prednosti. Z optimiranjem poslovnih dejavnosti pa organizacije dosega tudi večjo hitrost in točnost dobave, diferenciacijo s pomočjo novih proizvodov in stroškovne prednosti. Potrebne spremembe, ki jih morajo za dosego omenjenih ciljev uvesti v podjetju, so zmanjšanje pretočnih časov (izbira zanesljivih dobaviteljev), zmanjšanje razvojnih časov (čas od ugotovitve nove kupčeve potrebe do uvedbe novega proizvoda na trg) in integracija dobaviteljev v proizvodni proces organizacije.

Med osnovne vzroke za reorganizacijo uvršča tržno orientacijo, izboljšano komunikacijo in višjo produktivnost dela. Potrebne spremembe, ki jih mora podjetje izvesti v procesu reorganizacije, pa so decentralizacija (generalni direktor mora prenesti svojo odgovornost in sprejemanje poslovnih odločitev na nižje ravni ravnanja), zmanjšanje števila vodstvenih ravni (omogoča boljšo komunikacijo in večjo stopnjo kontrole v organizaciji) in poenostavitev režijskih del (dosežemo višjo produktivnost, nižje stroške dela, povečanje konkurenčnosti).

Optimiranje poslovnih dejavnosti definira kot delno operativno spremembo poslovnega sistema, pri katerem z novimi metodami oziroma z boljšo sistemsko podporo dosežemo racionalizacijo posameznih poslovnih dejavnosti v organizaciji. Vzroki za optimiranje poslovnih dejavnosti so številni, osnovni trije v trgovski delovni organizaciji pa so potreba po informiranosti, dinamika nabavnih in prodajnih trgov in tehnološki razvoj podjetja. Potrebne spremembe, ki jih je potrebno izvesti, da bi dosegli želene cilje, so optimiranje administrativne dejavnosti (organiziranje ustreznega informacijskega sistema), prilagajanje komercialne dejavnosti (zaradi spreminjajočih se razmer na nabavnih trgih) in reorganizacija proizvodnih dejavnosti (racionalizacija proizvodnih dejavnosti s pomočjo uvajanja nove tehnologije).

George in Jones na eni strani ter Moškonova na drugi strani označijo posamezne organizacijske spremembe z različnimi izrazi. Prenova poslovanja, kot jo opredeljujeta George in Jones, ustreza Moškonovi definiciji optimiranja poslovnih procesov. Drugače poimenovana organizacijska sprememba namreč po obeh definicijah vodi v iste rezultate (povečanje hitrosti, zmanjšanje stroškov). Lahko pa bi prenovo poslovanja, kot jo razumeta George in Jones, primerjali tudi z Moškonovo opredelitvijo prestrukturiranja. Obe organizacijski spremembi se namreč nanašata na podjetje kot celoto in zahtevata dramatične posege na vseh ravneh podjetja. Na največji razkorak naletimo pri razumevanju in razlagi izraza prestrukturiranja. Isti izraz namreč avtorji opredelijo drugače. Prestrukturiranje, kot ga razumeta George in Jones, namreč ustreza Moškonovi razlagi izraza reorganizacije (zmanjševanje organizacijskih ravni, decentralizacija). Inoviranje, kot ga razumeta George in Jones, pa se pri Moškonovi pojavlja v dveh navedenih organizacijskih spremembah. Pri optimiranju poslovnih procesov kot potrebno spremembo navaja namreč zmanjševanje razvojnih časov pri uvajanju novih proizvodov. Pomen inovacij pa lahko zasledimo tudi pri optimiranju poslovnih dejavnosti, kjer omenja reorganizacijo proizvodnih dejavnosti s pomočjo uvajanja nove tehnologije. Iz povedanega sledi, da je potrebna velika mera previdnosti pri uporabi omenjenih izrazov. V praktičnem delu bom reorganizacijo podjetja razumela kot George in Jonesovo prestrukturiranje, skladno z zgornjo razlago.

V nadaljevanju podajam še nekaj navedb možnih sprememb v podjetju, ki jih obravnavajo različni avtorji. Na katerem področju bo podjetje uvajalo spremembe, je predvsem odvisno od ugotovljenih problemskih stanj. Rozman (2001, str. 125-128) navaja naslednje najpogostejše spremembe v podjetju:

- tehnološke spremembe,
- spremembe proizvodov in storitev,
- spremembe organizacije in
- spreminjanje zaposlenih, skupin in podjetja.

Kovač (2000, str. 75) pa omenja naslednje možne spremembe v organizaciji:

- tehnične in tehnološke (vpeljevanje novih tehnologij in tehnoloških procesov),
- fizične (sprememba lokacije podjetja),
- organizacijske (sprememba obstoječe organizacijske strukture in procesov) in
- osebne (zamenjava posameznih zaposlenih ali spremembe v načinu ravnanja z zaposlenimi).

Rozman in Kovač navajata torej možne spremembe v podjetju zelo podobno. Rozman sicer ločuje tehnološke spremembe ter spremembe proizvodov in storitev, medtem ko jih Kovač združi v tehnične in tehnološke spremembe. Spremembe organizacije Kovač poimenuje organizacijske spremembe, kar pa pomensko ne predstavlja razlike. Spreminjanje zaposlenih, skupin in podjetja Kovač uvrsti med osebne spremembe. Lahko pa bi med spremembe podjetja šteli tudi spremembo fizične lokacije podjetja, ki jo Kovač navaja kot posebno vrsto sprememb v organizaciji.

Podobno tudi Greenberg in Baron (1993, str. 633) kot spremembe v organizaciji označita spremembe na področju organizacijske strukture, tehnologije in ravnanja z zaposlenimi. Greenberg in Baron za razliko od Rozmana ne navajata posebej spremembe proizvodov in storitev. Lahko bi dejali, da jih štejeta med spremembe v tehnologiji, saj se z novo tehnologijo spreminjajo tudi proizvodi. Glede na to ugotavljam, da ni posebnih nejasnosti in nerazumevanja, saj primerjava zgoraj omenjenih avtorjev ne kaže večjih razlik v pogledih. Organizacijskih sprememb ne smemo enačiti s spremembami v organizaciji, ampak so le ena izmed možnih sprememb v organizaciji. V tem diplomskem delu bom obravnavala le organizacijske spremembe.

Nadler (1997, str. 85) pa navaja najpogostejše »korporacijske spremembe«, kot jih imenuje:

- strateške spremembe,
- strukturne spremembe,
- kulturne spremembe,
- spremembe zaradi nove tehnologije,
- spremembe zaradi združitve ali novih pridobitev,
- razdelitev ali odcepitev (delov) organizacije,
- spremembe zaradi zmanjševanja števila zaposlenih in
- spremembe zaradi širitve podjetja.

Iz navedenih sprememb, kot jih navaja Nadler, izstopajo kulturne spremembe, ki bi jih edine lahko uvrstili med evolucijske, medtem ko so vse ostale revolucionarne. Nekatera podjetja posvečajo več pozornosti tako imenovanim mehkim delom organizacije, druga pa trdim delom organizacije. Med mehke dele organizacije sodijo: značilnosti zaposlenih, njihove

vrednote in sposobnosti. Mehki del organizacije večinoma določa organizacijsko kulturo. Trde dele organizacije pa predstavljajo strategija, struktura in procesi. Na te dejavnike morajo biti pozorna podjetja, ki želijo najti in obdržati svoj prostor v konkurenčnem okolju. Glavni elementi konkurenčnosti so: kvaliteta, zanesljivost in trajnost proizvodov, njihove cene, poprodajne storitve, itd. (Lisowski, 2000, str. 373). Nadlerjeva opredelitev sprememb ne ločuje spremembe, ki se nanašajo na trdi in mehki del organizacije. Vsekakor Nadlerjeve zadnje štiri navedene spremembe spadajo k organizacijskim spremembam, saj se mora spremeniti organizacijska struktura.

Vendar pa uvedba ene spremembe povzroča spremembo na drugem področju v organizaciji. Med seboj so povezane in za uvedbo ene vrste spremembe moramo včasih nujno uvesti še druge, spremljajoče spremembe. Kot sem že omenila, so spremembe v organizaciji lahko rutinske, ki bi jih lahko poimenovali tudi evolucijske, saj so zelo pogoste, a ne povzročajo večjih pretresov v podjetju. Ključnega pomena za preživetje podjetja pa so nerutinske, revolucionarne spremembe, ki so po obsegu obsežnejše, širše usmerjene in zato bolj dramatične. V nadaljevanju se bom osredotočila na reorganizacijo podjetja kot primer revolucionarne spremembe, saj je takšne narave tudi obravnavani praktični primer družbe Ljubljanski sejem d.d.

Na tem mestu je torej smiselno in nujno opredeliti razliko med pojmom organizacija in reorganizacija. Pojem organizacija se nanaša na novo ustanovljeno podjetje, reorganizacija pa na že obstoječe podjetje. Ob ustanovitvi podjetja določimo torej osnovno ali temeljno organizacijo. V primeru, da se ugotovi potreba po spremembah, pa te spremembe imenujemo reorganizacija (Bergant, 1996, str. 442).

Reorganizacija je torej sprememba obstoječe organizacije v podjetju. Rozman (2000, str. 153) pravi, da k spremembi obstoječe organizacijske strukture pristopijo največkrat podjetja, ki so v kriznem stanju. Težave podjetij izhajajo iz neujemanja med situacijskimi spremenljivkami in organizacijsko strukturo. Ravnatelji podjetij pogosto spreminjajo organizacijsko strukturo, ne da bi točno vedeli zakaj, in ne da bi proučili, kakšna organizacija bi bila najprimernejša za njihovo podjetje. Child (Rozman, 2000, str. 153) pravi, da se neustrezna organizacija kaže v poznem in nekovostnem odločanju, neprilagajanju združbe okolju s spreminjanjem in inoviranjem, slabi koordinaciji oddelkov in v prekomernih konfliktih v podjetju. Kadar so v organizaciji prisotne omenjene težave, morajo ravnatelji podjetja razmisliti o potrebnosti spremembe organizacije, torej reorganizaciji.

1.5. PROCES SPREMINJANJA ORGANIZACIJE

»Spreminjanje je oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost združbe.« (Rozman, 2001, str. 121)

Spreminjanje organizacijske strukture v podjetju je, kot rečeno, le ena izmed možnih sprememb v podjetju. Ravnatelji morajo upoštevati kompleksnost in interakcijo uvajanja sprememb. Nova organizacijska struktura lahko vpliva tudi na druga področja v podjetju. Najbolj očiten je morda vpliv na zaposlene, saj le-ti tvorijo podjetje. Podjetja spreminjajo organizacijo na različne načine in iz različnih razlogov. Velikokrat je ciljno ali zaželeno stanje zmanjšano število ravni v podjetju, decentralizacija odločanja. Vse bolj pa se tudi uveljavlja vodoravna struktura. Uvedba vodoravne organizacijske strukture je mnogokrat povezana z odpuščanjem delavcev. Zgodi se lahko, da podjetje ukine celotni oddelek ali linijo, s ciljem doseči večjo učinkovitost. Nekatere organizacijske spremembe so bolj preproste. Med takšne spada določitev nalog posameznega delovnega mesta ali pa opis delovnega procesa. Pogosto podjetja ugotovijo, da je določen oddelek predrag ali preprosto nepotreben. V takšnem primeru se odločijo za zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing).

Zunanje izvajanje dejavnosti pomeni, da podjetje odda eno ali več svojih notranjih dejavnosti nekemu drugemu podjetju, ki s tem postane zunanji izvajalec. Ta dela izvaja na visoki kakovostni ravni. Prednost zunanjega izvajanja dejavnosti se kažejo v večji fleksibilnosti podjetja, skrajša se potreben čas za oblikovanje novega proizvoda, na zunanje izvajalce pa se prenese tudi tveganje in morebitne težave pri ravnanju. Povezave med podjetji in zunanjimi izvajalci zelo povečajo tudi skupne možnosti za inovacije. Kot glavne slabosti Quinn in Hilmer (Šink, 1999, str. 16-20) omenjata izgubo ključnih zmožnosti, zmanjšano možnost medfunkcijskega sodelovanja, možnost izgube nadzora nad zunanjim izvajalcem dejavnosti ter možnost skrivanja informacij s strani zunanjih izvajalcev.

Ne glede na to, za kakšen tip spremembe se odločijo ravnatelji v podjetju, jih čaka skupen problem, kako pripraviti združbo na spremembo. Lewinova teorija (George, Jones, 1999, str. 695-696) pravi, da so organizacije pod uravnoveženim vplivom sil, ki delujejo za in proti spremembam. Te sile morajo upoštevati tudi ravnatelji, če želijo uspešno uvesti razne novosti. Vsekakor je ključno, da pred izvajanjem sprememb organizacijo analiziramo. »Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja podjetja ter s tem tudi učinkovitost in uspešnost.« (Rozman, 2001, str. 22) Gre torej za ugotavljanje dejanskega, trenutnega stanja organizacije. Na tak ali drugačen način, s takim ali drugačnim poimenovanjem, analizo organizacije večina avtorjev uvršča na začetek oziroma v prvo fazo procesa spreminjanja organizacije.

Po Lewinu (George, Jones, 1999, str. 696) je proces uvedbe spremembe sestavljen iz treh korakov:

- odmrznitev organizacije iz obstoječega stanja,
- uvedba spremembe in
- zamrznitev organizacije v novem zaželenem stanju s ciljem, da se zaposleni ne bi vrnili k prejšnjemu načinu dela in vedenju pri delu.

»Aksijsko raziskovanje je zbiranje in pridobivanje znanja, ki ravnateljem pomaga določiti zaželeno prihodnje stanje organizacije in planirati proces, ki jih bo pripeljal do tega zaželenega stanja.« (George, Jones, 1999, str. 696) Tehnike aksijskega raziskovanja pomagajo ravnateljem odmrzniti obstoječe stanje v organizaciji, premakniti v zaželeno stanje in nato ponovno zamrzniti, da ohranimo prednosti spremembe. Glavni koraki v aksijskem raziskovanju so:

- diagnoza organizacije,
- določitev zaželenega prihodnjega stanja,
- uvajanje spremembe,
- ocenitev izvedene spremembe in
- institucionalizacija aksijskega raziskovanja.

Tudi Rozman (2001, str. 124) zelo podrobno navaja faze procesa spreminjanja organizacije:

- ugotovitev problemskega stanja ali zunanjih vplivov, ki bi lahko tako stanje povzročili,
- iskanje, diagnoza vzrokov dejanskega ali potencialnega problemskega stanja,
- določitev zaželenega stanja,
- določitev poti, načina doseganja zaželenega stanja,
- izvedba spremembe,
- ocena, kontrola izvedenega in posledic in
- zamrznitev novega stanja.

Pogled na postopek spreminjanja je pri Georgu in Jonesu zelo podoben Rozmanovemu. Pri slednjem so faze postopka vsekakor razdeljene bolj podrobno in opisane bolj konkretno, zato imajo tudi večjo praktično uporabnost. Diagnoza obstoječe organizacije je dejansko analiza organizacije in ugotovitev problemskih stanj in iskanje vzrokov le-teh. Rozman pa torej diagnozo organizacije razdeli na dve fazi. Nato sledi določitev zaželenega stanja. V praktičnem delu moje naloge je to nova organizacijska struktura. Druga zelena stanja so lahko npr. nižji stroški ali večja učinkovitost. Pomembno je, da je prihodnje stanje izraženo jasno, če se le da kvantitativno. Uvajanje spremembe Rozman razdeli v fazo iskanja zamisli, kako priti do nove rešitve, in pa v fazo dejanske izvedbe spremembe. Sledi faza ocenitve izvedenih akcij v podjetju. Možno je, da ugotovimo potrebo po izboljšanju trenutnega stanja

in so tako potrebne še nadaljnje spremembe. In slednjič, da se ne bi zaposleni vrnili k prejšnjemu načinu dela, je potrebno stanje, ki smo ga dosegli, zamrzniti.

1.6. OVIRE ZA SPREMINJANJE IN UKREPI ZA ZMANJŠEVANJE ODPORA PROTI SPREMEMBAM

Ne glede na dejstvo, da v podjetju niso zadovoljni s trenutnim stanjem in se zavedajo nujnosti sprememb, je vseeno prisoten strah pred novostmi. Strah, da s spremembami stanje ne bi izboljšali, temveč le še poslabšali. Zaposleni tako pogosto, vsaj na začetku, zavračajo spremembe in potrebno je veliko časa, da so jih pripravljeni sprejeti. Pomembno je, da se zavedamo, da vedno obstajajo ovire in da bo potrebno veliko energije in truda za zmanjšanje odpora proti spremembam. Za preživetje podjetja je ključnega pomena, da sledi trenutnemu stanju v okolju in se mu čim hitreje prilagaja. Organizacijski znanstveniki so prišli do spoznanja, da do odpora do sprememb prihaja tako na osebni kot tudi na organizacijski ravni. Greenberg in Baron (1993, str. 637) sta ovire za spremembe na ravni posameznika razvrstila:

- ekonomska ogroženost (zaposleni se bojijo izgube službe ali nižje plače, tako da je odpor do sprememb neizbežen, razen v primeru, da jim je finančna stabilnost zagotovljena),
- strah pred neznanim (zaposleni se čutijo varne, če delajo stvari vedno na isti način, z istimi ljudmi, vedo komu morajo vsakodnevno odgovarjati - s prekinitvijo utečenega dela in postopkov se ljudje ne počutijo več varne),
- grožnja socialni povezanosti med zaposlenimi (v organizaciji se med sodelavci razvijejo tudi močne prijateljske vezi, ki zaposlenim veliko pomenijo),
- navade (delo, ki ga zaposleni opravljajo že zelo dolgo je za njih postalo navada - grožnja, da bi ga morali opravljati na drugačen način pomeni, da bi se morali na novo učiti, kar je zelo težko) in
- neprepoznavanje potrebe po spremembah (zaposleni se morajo zavedati nujnosti sprememb, v nasprotnem primeru jih ne bodo mogli sprejeti).

Tudi Rozman (2001, str. 123) navaja podobne razloge za odpor proti spremembam. Ti so zlasti negotovost vplivanja sprememb, ki lahko pomenijo poslabšanje, gledanje na spremembe predvsem kratkoročno in iz povsem individualnega vidika, nesporazumi, omejena sredstva in navade ljudi. Zmanjševanje števila zaposlenih in večje reorganizacije lahko prizadenejo vsakogar, zato se zaposleni bojijo teh sprememb, saj se počutijo ogrožene. Lahko pa različni ljudje različno sprejmejo enako spremembo.

Ovire za spremembe na organizacijski ravni Greenberg in Baron (1993, str. 637-639) opredelita takole:

- strukturna nedejavnost ali odpor (organizacija mora biti stabilna - delovna mesta imajo neko stabilnost, zato je težko prečkati ovire pri spreminjanju, ki jih povzročajo sile, ki zagotavljajo stabilnost),
- nedejavnost ali odpor delovne skupine (vsakršno spremembo, ki spreminja socialne norme in pričakovanja, bodo delovne skupine zelo težko sprejele),
- grožnja obstoječi porazdelitvi moči (organizacijske spremembe lahko zamajejo položaj in moč določenih ljudi in se hkrati prevesijo na drugo stran) in
- prejšnji neuspeli poskusi uvajanja sprememb (spremembe bodo ob prejšnjih neuspešnih poskusih še težje sprejete, saj ljudje ne verjamejo v njihovo uspešnost).

Rozman (2001, str. 122) med glavnimi ovirami pri spreminjanju na ravni podjetja omenja boj za oblast-moč, konflikte med poslovnimi funkcijami, mehanistično organizacijsko strukturo in kulturo podjetja. Vidimo, da so si ovire, ki jih omenjajo navedeni avtorji, zelo podobne, gre le za drugačno poimenovanje. Rozman poudarja vpliv kulture, kjer poseben problem predstavlja, če so vrednote v podjetju naravnane v smeri stalnosti. Tudi mehanistična struktura, ki sicer povečuje učinkovitost, predstavlja močno oviro pri prizadevanju za spreminjanjem.

Rozman (2001, str. 123) pa omenja tudi ovire na ravni oddelkov. Te so zlasti norme (kultura) oddelkov, prevelika kohezivnost ali povezanost članov v skupini in prevelika pripadnost skupini. Greenberg in Baron (1993, str. 637) te vrste ovir omenjata med navajanjem ovir na ravni posameznika.

Vsako spremembo, ki jo nameravajo uvesti v podjetju, morajo torej dobro premisliti in se zavedati možnih posledic. Kljub dobri premišljenosti, pa vseeno zelo pogosto prihaja do neuspešnih poskusov pri uvajanju sprememb, to pa le še poslabša možnosti, da bi v prihodnje spremembe sploh lahko izvedli in vodi v resno krizo obstoja organizacije. Robbins in Finley (1997, str. 34-39) tako navajata naslednje najpogostejše vzroke neuspešnih izvedb sprememb:

- napačna ideja, zamisel,
- prava ideja, vendar napačen čas za njeno izvedbo,
- izvedba zaradi napačnih razlogov (samo denar, ego vodilnih),
- pomanjkanje avtentičnosti,
- realnost nasprotuje spremembam,
- izguba perspektive,
- napačen voditelj,
- pretirana zagretost vodstva,
- ljudje niso pripravljeni in prepričani,

- vznesenost nosilcev sprememb,
- premajhna vznesenost nosilcev sprememb,
- pomanjkanje sreče in
- nobena sprememba ne more rešiti podjetja iz težav.

Zaradi mnogih, prej omenjenih ovir za spreminjanje, in okoliščin, ki povzročijo, da spremembe ne uspejo, se v zadnjem času veliko strokovnjakov posveča tehnikam odpravljanja odpora proti spremembam in spodbujanja le-teh. Rozman (2001, str. 128) to področje imenuje razvijanje organizacije-združbe. Bennis (Rozman, 2001, str. 128) pravi, da je razvijanje združbe kompleksna izobraževalna strategija spreminjanja vrednot, občutkov, verovanj, in organizacijske strukture, tako, da se združba lažje prilagodi spremembam tehnologije, trgov in podobno. Z razvijanjem združbe tudi zaposleni lažje spoznajo in razvijajo svoje zmožnosti in dosežejo želene cilje. Razvijanje organizacije pa ne smemo zamenjevati z organizacijskim razvojem. Organizacijski razvoj je namreč le del (eden najpomembnejših) razvoja organizacije. »Razvoj organizacije je širši pojem, ki vključuje poleg organizacijskega razvoja tudi tehnološki razvoj, tržni razvoj in druge razvojne dejavnosti.« (Ivanko, 2001, str. 361)

Greenberg in Baron (1993, str. 640-641) navajata sledeče tehnike za odpravljanje odpora proti spremembam in spodbujanje sprememb:

- usmerjanje organizacijske politične volje (Organizacijska politika ima zelo pomembno vlogo pri doseganju cilja podjetja. Odpor do sprememb lahko zmanjšamo s pridobitvijo podpore vodilnih in vplivnih posameznikov. Podpora spremembam s strani vodilnih povečuje sprejetost sprememb.),
- izobraževanje delovne sile (Ljudje se bojijo sprememb, ker se bojijo kaj jim bo prinesla prihodnost. Zaposlenim je potrebno razložiti kaj bodo spremembe pomenile za njih. S potrebnimi informacijami bodo lažje razumeli cilje, ki jih želi podjetje doseči.),
- vključevanje zaposlenih v proces uvajanja sprememb (Če so zaposleni vključeni v sam proces pripravljanja in uvajanja sprememb se jim ne upirajo, saj bolje razumejo potrebo po spremembah.) in
- nagrajevanje zaželenega konstruktivnega obnašanja (Nagrajevanje in pohvala delavcev, ki spremembe sprejemajo in se jim prilagajajo z učenjem krepi zaželeno obnašanje v podjetju).

George in Jones (1999, str. 701-704) nakažeta še več načinov, ki jih lahko uporabijo ravnatelji podjetja za zmanjševanje odpora proti spremembam:

- izobraževanje in komuniciranje,
- sodelovanje in pooblašcanje,
- olajševanje stresa,

- dogovarjanje in pogajanje,
- manipulacija in
- omejevanje.

Rozman (2001, str. 128-129) pa pravi, da so ukrepi za zmanjševanje odpora proti spremembam zlasti:

- izobraževanje in komuniciranje,
- nudenje pomoči,
- soudeležba in dajanje moči,
- pogajanja,
- manipuliranje in
- prisila.

Kot lahko razberemo iz navedenega, sta si pogleda Rozmana ter Georga in Jonesa zelo podobna. Za zmanjševanje odpora v organizaciji omenjeni avtorji torej predlagajo podobne rešitve, le poimenovanje je nekoliko drugačno. Omejevanje zaposlenih Rozman zamenja z izrazom »prisila«, kar pa v končni fazi daje isti rezultat. Olajševanje stresa pa Rozman označi kot nudenje pomoči, kar bi lahko razumeli tudi kot nujno posledico po povzročenem stresu. Napotki in pogledi avtorjev so si torej precej enotni, vprašanje pa je, če jih podjetja v praksi resnično uporabljajo. Kljub temu, da se podjetja zavedajo potrebe in tehnik za zmanjševanje odpora, pa je le-tega zelo težko premagati. Potrebno je veliko napora in potrpežljivosti, da zaposlene pripravimo na novosti v podjetju.

Ob vsaki večji spremembi se morajo vodilni v podjetju zavedati, da napačne odločitve lahko prinesejo rezultate, ki zelo negativno, pravzaprav nadproporcionalno, vplivajo na delovanje v podjetju. Zaposleni so v principu vedno zaviralni faktor sprememb, saj je potrebno za spremembe tudi kaj žrtvovati, sprejeti slabši položaj kot pa je bil prejšnji, v smislu skupne pozitivne koristi za organizacijo. Robbins in Finley (1997, str. 9-11) navajata naslednje žrtve zaposlenih pri neuspešnem uvajanju sprememb:

- izguba delovnih mest,
- izguba energije, volje za prihodnje uvajanje sprememb,
- izguba zaupanja in
- izguba spoštovanja do izvajalcev sprememb,
- povečanje stresa,
- izguba enotnosti,
- depresivnost zaradi izgube dela,
- jeza,
- zmanjšanje tveganja pri naslednjih odločitvah,
- izguba kredibilnosti izvajalcev sprememb,

- težave zaposlenih doma zaradi stresa v službi,
- sprememba obnašanja vodilnih,
- igranje v smislu neiskrenosti,
- manj sredstev za tekoče zadeve zaradi stroškov sprememb in
- čustveni izbruhi zaradi notranje napetosti posameznikov.

V proces reorganizacije je torej vključenih veliko ljudi, vsi pa pri samem načrtovanju in izvajanju reorganizacije praviloma aktivno ne sodelujejo – obveščenost zaposlenih in stopnja participacije je različna po različnih hierarhičnih nivojih in celo na različnih delovnih mestih znotraj enega hierarhičnega nivoja. Prav vsi zaposleni pa bi lahko bili s prenagljenimi in ne dovolj premišljenimi odločitvami vodstva prizadeti in oškodovani, saj reorganizacija odloča o prihodnjem uspehu in pa tudi o obstoju podjetja, tudi kar se tiče kariere ravnateljev. Nepravilne odločitve namreč lahko še dodatno ogrozijo že tako slabo poslovanje in pahnejo podjetje v položaj, iz katerega bi se težko izvleklo. Govorimo lahko tudi o potencialnem dodatnem kriznem položaju, ki ga lahko nehote povzroči podjetje v procesu sprejemanja odločitev o reorganizaciji. Prav tako pa je mogoče trditi, da ima podjetje prav v takšnem položaju priložnost za vzpon in razvoj, seveda ob uspešno izvedeni reorganizaciji.

2. PREDSTAVITEV DRUŽBE LJUBLJANSKI SEJEM d.d.

Družba Ljubljanski sejem d.d. je bila ustanovljena leta 1991 s temeljno dejavnostjo organizacija sejmov in razstav (po Standardni klasifikaciji dejavnosti 2002 gre za 74.871 – Prirejanje razstav, sejmov in kongresov). Ustanovitelji so bili podjetje Gospodarsko razstavišče in nekaj deset tam zaposlenih, z namenom ločiti lastništvo in upravljanje z nepremičninami (sejemskimi objekti) od same dejavnosti organiziranja sejmov. Družba Gospodarsko razstavišče je bila do tedaj lastnik sejemskih dvoran in pripadajočih objektov ter hkrati organizator sejemskih prireditev v Ljubljani, z ustanovitvijo družbe Ljubljanski sejem d.d. pa se je slednja dejavnost prenesla nanjo, Gospodarsko razstavišče pa je ostalo v vlogi lastnika in upravljavca objektov.

Ljubljanski sejem d.d. (v nadaljevanju tudi LS) je pri tem z Gospodarskim razstaviščem d.o.o. (v nadaljevanju tudi GR) podpisal najemno pogodbo, s katero si je za dobo 25 let zagotovil termine za organizacijo sejemskih prireditev, na LS pa so se prenesle tudi vse pravice intelektualne lastnine in know-how posameznih sejemskih prireditev, torej pravice uporabe, izrabe in razvoja obstoječih sejemskih programov (sejemskih licenc), kot tudi vsa članstva sejmov v mednarodnih organizacijah. V naslednjih letih so sejmi v Ljubljani z nastopom nove gospodarske stvarnosti (osamosvojitve Slovenije) in splošne svetovne gospodarske rasti cveteli in družba Ljubljanski sejem d.d. je uživala visoke dobičke. Najemnina, ki jo je LS po pogodbi iz leta 1991 plačeval Gospodarskemu razstavišču, je k temu dodatno pripomogla, saj je bila definirana samo kot minimalna vrednost amortizacije za najete objekte. Število sejemskih prireditev se je povečevalo, tudi na račun delitve nekaterih programov na več podprogramov, predvsem pa zaradi dejstva, da je LS nekatere sejme, ki so bili v Jugoslaviji prej dogovorno organizirani v drugih mestih, po osamosvojitvi lahko organiziral v Ljubljani. Vse do leta 1997 je število razstavljalcev in obiskovalcev sejmov naraščalo, nato pa so se pojavili prvi znaki pešanja v tej dejavnosti.

Težave niso bile samo odraz neugodnih gospodarskih nihanj. Objekti ljubljanskega sejmišča so bili zastareli, dotrajani, in v mnogočem povsem neprimerni za resno opravljanje sejemске dejavnosti. Lastnik, družba Gospodarsko razstavišče d.o.o., pa spričo omenjene nizke najemnine in manjkom drugih prihodkov (poleg najemnine samo določeni prihodki iz naslova opravljanja tehničnih storitev na sejmišču), ni mogla vlagati niti v tekoče vzdrževanje dvoran, kaj šele v celovito prenovu sejmišča, ki je bila nujno potrebna. Obstoječa pogodba in slabi odnosi med družbama LS in GR so bili skrajno zaviralen dejavnik za izboljšanje stanja. Nadalje je v času razcveta družba Ljubljanski sejem d.d., zaprta delniška družba v lasti zaposlenih, ob kratkoročnih visokih dobičkih povsem zanemarila kakršnokoli strateško načrtovanje in pozabila na razvoj sejemskih prireditev. Sejmi so bili že v očitnem upadanju, ko je Gospodarsko razstavišče leta 1998 izsililo prekinitev pogodbe in podpis nove, s precej višjo najemnino.

V naslednjih nekaj letih se je sejemska stagnacija nadaljevala, povišana najemnina pa je LS pahnila v rdeče številke. Pomemben preobrat se je zgodil leta 2000, ko je Mestna občina Ljubljana prevzela podjetje Gospodarsko razstavišče d.o.o. (do tedaj v lasti SRD). GR je ob povečani najemnini in sredstvih iz dokapitalizacije s strani MOL končno začelo s projektom obnove ljubljanskega sejmišča. Kljub odločenosti MOL, da sejemsko dejavnost v mestu ohrani in oživi, ter izvedenim prvim fazam prenove, pa je bila družba Ljubljanski sejem d.d. kot sejemski organizator leta 2002 v brezizhodni situaciji. Po štirih letih ob stalnem upadanju prihodkov ni več zmogla plačevati visoke najemnine in je bila pred stečajem. MOL je ponovno odigrala odločilno vlogo in z odkupom delnic od individualnih lastnikov preko družbe GR postala lastnica tudi Ljubljanskega sejma d.d. LS je poleti 2002 dobil novo upravo in začel se je proces reševanja ljubljanske sejemske dejavnosti. Kmalu po tem je prišlo tudi do prehoda 22 delavcev (komercialni in tehnični sektor) iz družbe Gospodarsko razstavišče d.o.o. v družbo Ljubljanski sejem, z namenom v prihodnje izvesti kadrovske konsolidacije obeh povezanih družb.

GR je kot lastnik lokacije nadaljeval z obnovo sejemskih infrastrukturnih objektov, katerih podoba, opremljenost in uporabnost je bila do konca leta 2003 že bistveno izboljšana, kar je pomenilo, da so bile vzpostavljene objektivne razmere, v katerih bi se smer razvoja sejemske dejavnosti spet lahko obrnila navzgor (obnova pa se bo nadaljevala še vsaj do leta 2006). Nova uprava družbe Ljubljanski sejem d.d. pa je bila pred odločilno potezo: kako v kadrovske in finančno povsem osiromašenemu oz. slabo organiziranemu podjetju najti temelje za preobrat. Spričo skrajno zapletene situacije in z zgodovino pogojenih problematičnih odnosov znotraj podjetja, kot tudi zelo specifičnih razmer, ki vladajo v sejemski dejavnosti (vsak sejem nastopi le enkrat letno ali celo vsake dve leti in pomeni povsem samosvoji in od drugih relativno neodvisen projekt), je nova uprava uspela v letih 2002/2003 v najosnovnejšem cilju: ustavila je pot v pogubo, ohranila je nekatere ključne sejemske prireditve ter ob določenih primerih sejmov celo pokazala, da so pred podjetjem boljši časi. Prišel pa je čas, ko je nova uprava po »letu učenja« pripravljen na odločilne spremembe, ki bodo morale dokončno obrniti ljubljansko sejemsko dejavnost navzgor.

3. REORGANIZACIJA V PODJETJU LJUBLJANSKI SEJEM d.d.

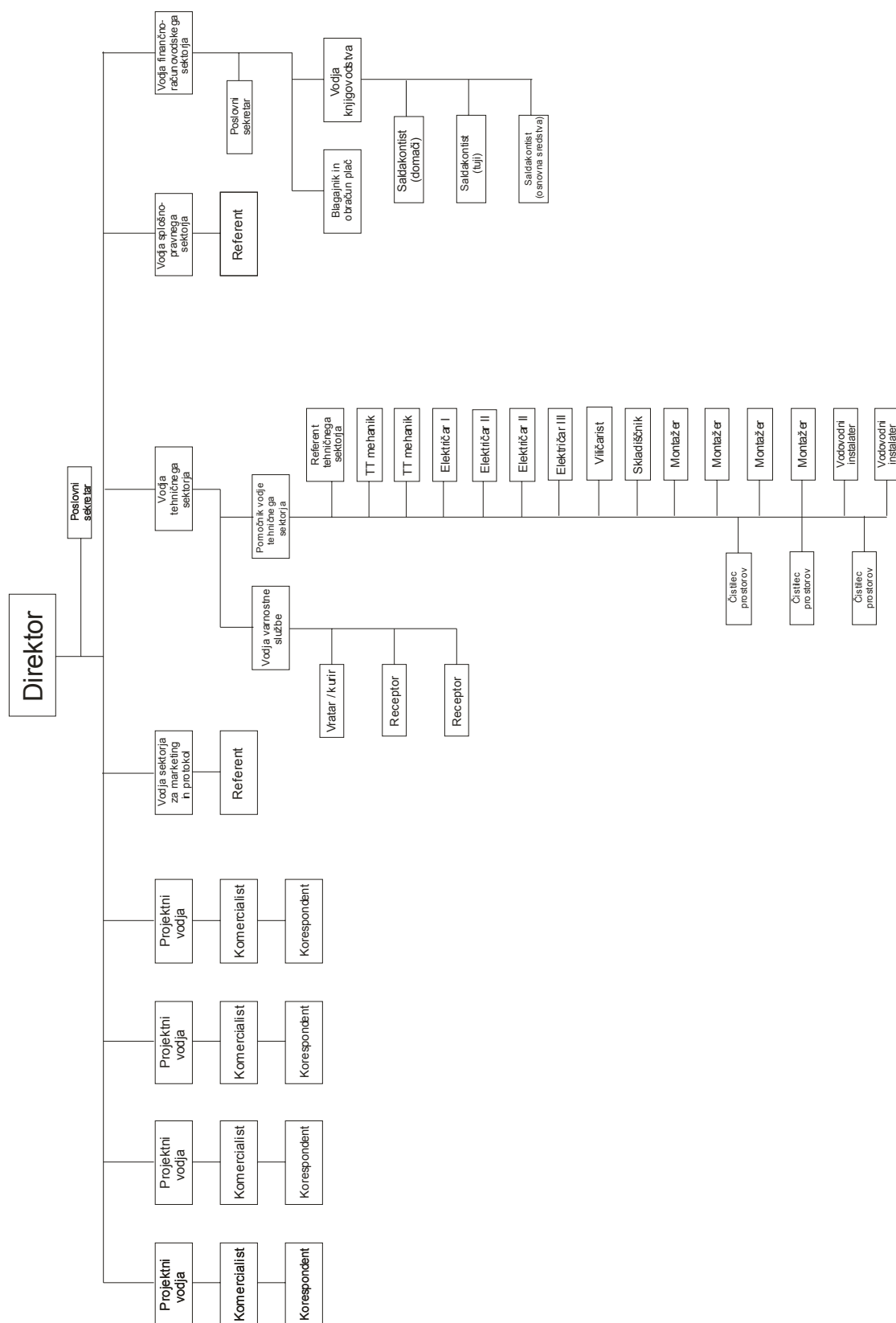
3.1. ANALIZA OBSTOJEČE ORGANIZACIJE

Ob prevzemu Ljubljanskega sejma d.d. je prišlo najprej do prehoda 22 delavcev iz podjetja (nove) matere, družbe Gospodarsko razstavišče d.o.o., v podjetje hčer, družbo LS. Vzrok tega je bil v želji po takojšnji razbremenitvi lastnika nepremičnin komercialnih in tehničnih dejavnosti in istočasno selitev teh dejavnosti v družbo LS, da bi do odhodkov iz teh dejavnosti prihajalo tam, kjer tudi nastajajo tudi prihodki iz tega naslova, ne pa kot do tedaj, ko te dejavnosti v družbi Gospodarsko razstavišče ekonomsko gledano niso upravičevale svojega obstoja. Različni dejavniki so povzročili, da je bil omenjen prehod delavcev opravljen izrazito ad hoc in brez posebne analize, saj dane okoliščine tako in tako niso omogočale kakršnegakoli zmanjševanja zaposlenih ob prehodu, še celo spremembe sistemizacije delovnih mest ne. Preprosto povedano je bilo 22 delavcev Gospodarskega razstavišča »dodano« v dotedanjo organizacijsko strukturo družbe Ljubljanski sejem d.d. (v LS-ju sta seveda že obstajala sektorja prodaje in tehnike), glavni upoštevani vidik pa je bil ohranitev delovnih mest ter ohranitev nivoja plač, zaradi ohranitve socialnega miru in v izogib izpostavitvi medijem. Istočasno pa je nova uprava, kar je seveda povsem običajno in razumljivo, v podjetje pripeljala na pomembne položaje tudi nekaj novih sodelavcev, ob hkratnem odhodu nekaterih, ki so pomembne položaje zasedali v času prejšnje uprave. Takšno zatečeno stanje v nadaljevanju poimenujem in opisujem kot obstoječe stanje svoje analize reorganizacije podjetja Ljubljanski sejem d.d.

Ljubljanski sejem d.d. je imel na dan 1.1.2003 razporejenih 47 delavcev v petih sektorjih, direktorja družbe ter poslovno sekretarko, podrejeno neposredno direktorju družbe, torej skupno 49 zaposlenih. Sektorji so bili oblikovani kot sledi:

- sektor prodaje,
- sektor za marketing in protokol,
- finančno-računovodski sektor,
- splošno-pravni sektor in
- tehnični sektor.

Slika 1: Organizacijska struktura družbe Ljubljanski sejem d.d. (predhodno stanje)



Vir: Interni akt o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, Ljubljanski sejem d.d., 2003.

Kot je razvidno iz zgornje sheme (slika 1) organizacijske strukture, pa to ni bila povsem običajna poslovno-funkcijska organizacijska struktura. Navedena shema organizacijske strukture potrjuje določene posebnosti oz. vprašanja, ki izhajajo iz združitve med obravnavanima družbama in nekaterih že opisanih dogodkov, in sem jih lahko izluščila iz organizacijske strukture nekako "na prvi pogled". Prvič, organiziranost prodajnega sektorja je neobičajna. Čeprav je prodajni sektor jasno začrtan, pa nima vodje, temveč so projektni vodje (ki so odgovorni za izvedbe posameznih sejmskih prireditev – projektov), podrejeni direktno direktorju družbe, med seboj pa niso povezani ne horizontalno ne vertikalno. Izvedbo posameznega sejma lahko smatramo kot zaključen projekt, kar je pomembna predpostavka za nadaljnjo analizo. Vprašljiva je tudi hierarhičnost delovnih mest v posameznih oddelkih prodaje (delovno mesto korespondent je podrejeno delovnemu mestu komercialist, ta pa delovnemu mestu projektni vodja). Drugič, sektor za marketing in protokol je organiziran samostojno, iz organizacijske strukture pa ni razvidna njegova povezava s prodajnim sektorjem. In slednjič, intuitivno se mi zdi število delovnih mest v finančno-računovodskem sektorju precej veliko.

Da bi si lažje razložili, zakaj takšna organizacija, ter da bi bila kritična analiza bolj na mestu, podajam dve pomembna poudarka.

- a) V čem se v podjetju Ljubljanski sejem d.d. razlikujeta prodaja in marketing? Takšna organiziranost obstaja že vrsto let, gre pa za to, da je sektor prodaje odgovoren za iskanje, pridobivanje, obdelavo in celostno servisiranje prve vrste strank podjetja, to je razstavljalcev, sektor za marketing in protokol pa za drugo vrsto strank podjetja, to je obiskovalce sejmov. Prodaja torej skrbi za prodajo sejmskega prostora, marketing pa za obisk prireditev. Prodaja torej s ponudbami in stiki z razstavljalci na nek način »postavi« sejmsko prireditev, marketing pa z reklamo (oglaševanjem) in publiciteto (odnosi z javnostmi) na sejem »pripelje« obiskovalce. Dodatno je sektor marketinga in protokola zadolžen še za sejmske protokolarne zadeve.
- b) Kaj je projekt v podjetju Ljubljanski sejem d.d.? V obravnavanem podjetju razumejo celotno izvedbo vsake posamezne sejmske prireditve kot samostojen projekt, ki se ga izvaja po relativno dobro strukturiranih korakih in predstavlja na nek način zaključeno dobičkovno enoto. Namreč, za vsak sejem (projekt) so vnaprej znane planske vrednosti po različnih kategorijah, ki so podlaga za ugotavljanje uspešnosti projekta (sejma). Vodja projekta (imenujejo ga tudi vodja sejma) je odgovoren za organiziranje potrebnih aktivnosti doseganje navedenih planov. V obstoječi organizacijski strukturi pa kljub nazivu »projektni vodja« ravnatelj projekta nima takšnih možnosti, kot bi jih imel npr. v »pravi« projektno-matrični organizacijski strukturi. Namreč, ne izbira si sodelavcev (po številu in po funkcijah) glede na zahtevnost posameznega projekta, ampak dela s fiksno podrejenimi sodelavci, v tem primeru z dvema (komercialist in korespondent). Glede na to, da se sejmi gibljejo med tistimi s 100 in tistimi s 300 razstavljalci, se mi zdi taka

nefleksibilnost močan zaviralni faktor in vprašanje je, ali sploh ima kakšne prednosti. Potrebno je tudi poudariti, da je sektor marketinga in protokola v obstoječi organizaciji samostojen, čeprav je potreben in sodeluje prav pri vsakem projektu (sejmu). Posvetuje se sicer s projektnim vodjem (predvsem okoli proračunskih omejitev za oglaševanje), sicer pa o porabi planiranih sredstev za reklamo odloča samostojno. Spet se pojavlja vprašanje, ali ima posamezen projekt lahko dve ločeni odločevalni mesti, in kako je potem realno možno razdeliti končno odgovornost za (ne)uspeh. V Ljubljanskem sejmu d.d. so po njihovih besedah to do sedaj reševali tako, da so ločeno obravnavali prodajo razstavnega prostora in število obiskovalcev, s tem pa tudi režijske ter materialne stroške prodaje in režijske ter materialne stroške oglaševanja.

Sogovorniki v podjetju so moje razmišljanje o »nenavadni« organizaciji načeloma potrdili. Novo vodstvo je bilo objektivno nezmožno, da v danem trenutku, to je ob prevzemu družbe LS s strani Gospodarskega razstavišča d.o.o., razrešitvi prejšnje (tričlanske) uprave, od katere sta član uprave za finančno-računovodsko področje in član uprave za splošno-pravne zadeve ostala v družbi, in ob hkratnem prehodu delavcev ter še zaposlitvi nekaterih novih (od zunaj), bistveno poseže v obstoječa hierarhično-plačna razmerja. O razlogih za to nezmožnost lahko le ugibam, verjetno pa je šlo za razloge politične narave, doseženih kompromisov oz. tihih dogovorov s prejšnjo upravo (Ljubljanski sejem d.d. je bil zaprta delniška družba!), pa tudi za razloge v zvezi z izogibanjem takojšnjega upora s strani zaposlenih.

Opisane razmere (obstoječe stanje) v družbi Ljubljanski sejem d.d. in razlogi za takšne razmere seveda niso bile ravno primeren temelj za izvedbo kakršnihkoli sprememb, vsekakor pa se je že po nekaj mesecih poslovanja pokazalo, da brez sprememb ne bo šlo, še več, da brez takojšnjega ukrepanja obstaja resna nevarnost obstoju podjetja. Seveda je pri tem vedno treba poiskati primerno ravnotežje med nujnostjo takojšnje spremembe in hkratno nujnostjo preudarka in pripravljenosti, ki se morajo pred spremembo zgoditi, kar pa je izredno težko. Direktor podjetja je v začetku jeseni 2003 delavcem orisal stanje, kar je vključevalo sledeče poudarke:

- direktor družbe postaja preobremenjen z neposrednim nadzorom prodajnega sektorja in na nek način postaja v dnevni dinamiki poslovanja ozko grlo prodajnega področja,
- posamezni oddelki znotraj prodajnega sektorja so preveč nepovezani in formalno nefleksibilni, kar zaradi zelo sezonske narave dela in dejstva, da so posamezne sejemске prireditve pravzaprav projekti, onemogoča smotrnejšo izrabo človeških virov in koncentriranje virov na posamezne projekte, ko njihova izvedba poteka,
- sektor za marketing in protokol ne sodeluje dovolj dobro pri vsakodnevnem operativnem delu s prodajnim sektorjem,
- tehnični sektor se kot (sicer nujen) servis in dopolnitev osnovne dejavnosti organiziranja sejmov s svojim velikim (presežnim) številom zaposlenih nikakor ne „pokriva“ in je polno zaposlen samo v času prodajnih vrhov (spomladanski in jesenski sejemski cikel- skupno kake štiri mesece letno) in slednjič,

- finančni sektor je po obsegu prevelik in ima preveliko število hierarhičnih nivojev.

Navedeni poudarki so le tisti, ki se tičejo moje analize, direktor pa je sicer opisal tudi zaskrbljujoče stanje v zvezi z večletno izgubo, s katero je soočena družba, navedel pa je tudi nekatera pozitivna dogajanja, kot na primer povečevanje uspešnosti nekaterih sejmov ter predvsem t.i. izvensejemskih prireditev, na koncu pa kot nujno napovedal skorajšnjo izvedbo reorganizacije družbe. Kot kaže, je vodstvo pravzaprav na ta način izvedlo prvi dve fazi procesa spreminjanja organizacijske strukture (Rozman, 2001, str. 124): ugotovilo je problemsko stanje (podjetje posluje z izgubo) in pokazalo je svoje videnje vzrokov tega problemskega stanja (zgoraj naštetih pet problemov v organizacijski strukturi). Dejansko pa je direktor nakazal tudi tretji korak, to je določitev želenega stanja: želeno stanje naj bi zajemalo reorganizacijo prodajnega sektorja in povezovanje le-tega s sektorjem za marketing in protokol, zmanjšanje števila hierarhičnih ravni in števila zaposlenih v finančnem sektorju ter ureditev tehničnega sektorja, bodisi z reorganizacijo in hkratnim odpuščanjem, ali pa oddelitev tega sektorja v t.i. outsourcing. Bistvo tega zaželenega stanja oz. tisti končni cilj, ki ga zasleduje družba, pa je v naslednjih dveh ključnih poudarkih:

- zmanjšanje stroškov poslovanja in
- povečanje učinkovitosti organizacije.

Iz analize obstoječe organizacije, ki sem jo izvedla v tem poglavju, je razvidno, da ima stanje v podjetju Ljubljanski sejem d.d. kar nekaj značilnosti t.i. kriznega stanja, kot ga obravnavam v teoretičnem delu: gre za relativno resno eksistenčno ogroženost, obstaja zunanji pritisk na odločitve, problemi so pereči, odločitveni prostor in zlasti čas za obsežne analize je omejen, s čimer je tveganje napačnih odločitev, ki še zaostrijo krizo, skrajno visoko. V nadaljevanju, pri analizi opravljenih sprememb organizacije, pa bom ugotavljala, ali je podjetje uspelo izkoristiti tudi nekatere prednosti oziroma priložnosti, ki jih nudi krizna situacija.

3.2. SPREMEMBA ORGANIZACIJE

V nekaj tednih po tem, ko je direktor delavcem predstavil stanje v podjetju, so bile tudi dejansko sprejete in potrjene sledeče spremembe:

- dogovor o izločitvi (zunanjem izvajanju del, outsourcingu) tehničnega sektorja iz podjetja v smislu ustanovitve samostojnega podjetja, ki bi pogodbeno (pogodba o poslovnem sodelovanju) še naprej opravljalo že dosedaj potrebne storitve na sejmišču, v rokih, ko je to potrebno, hkrati pa se v smislu boljše zaposlenosti virov in svobodnejše podjetniške pobude lahko angažira tudi na drugih trgih oz. projektih (v tehničnem sektorju so namreč zaposleni relativno dobro usposobljeni profesionalci s področij elektroinstalaterstva, vodovodnih instalacij in telekomunikacij) in
- dogovor v finančnem sektorju o odhodu dveh delavcev v novo delovno okolje in reorganizacija tega sektorja.

V teh dveh sektorjih gre tako za četrto in peto fazo teoretičnega pristopa k spreminjanju organizacijske strukture: določena je bila pot (način) izvedbe sprememb in dejansko so bile spremembe po tej poti tudi izvedene. Praktično gledano je tehnični sektor relativno brez odpora sprejel dano nujnost, saj je bila nasprotna možnost le še mučno in dolgotrajno odpuščanje oziroma izvedba programa presežnih delavcev (predvsem zaradi starosti gre za težko zaposljive delavce), predvsem med vodstvenimi delavci znotraj sektorja pa se je pokazal tudi določen dogovor in interes za zasledovanje alternativnih podjetniških priložnosti, še posebej, ker plače zaposlenih v tem sektorju že tako niso bile nič kaj dosti nad predpisanimi minimumi. Razlogi za zunanje izvajanje tehničnih del so bili torej vezani na produktivnost, ki ni bila skladna s finančnim bremenom tega največjega sektorja v podjetju – to pa se seveda zdi povsem smiselni in pravi razlog.

Podobno sta dva delavca v finančnem sektorju relativno brez odpora prepoznala in sprejela dejstvo, da sta v presežku in si samoiniciativno poiskala novo delovno okolje (tudi tu pa je bil pomemben dejavnik nizkih plač in še slabši obeti na tem področju, če ne bi prišlo do sprememb). Zgoraj navedeni spremembi sta bili torej izvedeni 1.11.2003, ni pa bilo videti, da bi se kakorkoli približevala rešitev glede reorganizacije prodajnega sektorja. Situacija se v času, ko nastaja diplomsko delo, še ni spremenila. Ta del reorganizacije je torej obtičal na drugi stopnji procesa.

Opravljenе spremembe so vsaj deloma (o tem več v nadaljevanju) potekale v dogovoru in s soglasjem tistih zaposlenih, ki so jih zadevale, kar je bilo glede na okoliščine najverjetneje tudi edina možnost, saj bi bilo alternativno »trdo« spreminjanje strukture precej bolj problematično in na nek način nerealistično: odpuščanje zaposlenih s programom presežnih delavcev je bilo sicer eden izmed uporabljenih prepričevalnih argumentov s strani direktorja, ki pa bi zanesljivo pripeljalo do zapletov, saj je družba LS v lasti Mestne občine Ljubljana.

Ugotavljam torej, da je bila do sedaj reorganizacija izvedena le delno in da so s tem v družbi Ljubljanski sejem d.d. prišli do nekakšnega vmesnega stanja, ki mu manjka še reorganizacija prodajnega sektorja (in sektorja za marketing in protokol), da bi bile predvidene spremembe zaključene in uvedeno zaželeno (novo) stanje.

Proces spreminjanja je v LS d.d. potekal (in še poteka) zelo počasi. Podjetje si pri reorganizaciji ni postavilo kakršnihkoli rokov ali izdelalo terminskega načrta. Še več, v današnjem trenutku je govor o reorganizaciji v podjetju celo nekako zamrl, kot da dlje od narejenega sploh ne bo šlo oziroma, da so nadaljnji koraki še zelo oddaljeni. Nadalje, v LS d.d. niso posvetili posebne pozornosti participaciji zaposlenih v procesu reorganizacije oziroma so si participacijo predstavljali na nekoliko svojevrsten način. Konsenz o tem, kaj in kako spreminjati, je očitno obstajal med ravnatelji, to je med direktorjem in vodji sektorjev, medtem ko so ostali podrejeni oziroma delavci nižjih ravni pri spreminjanju niso sodelovali, ampak so zanje spremembe prišle z ukazom in to celo na nek način »preko noči«, tako da so bili na nek način postavljeni pred dejstva. Seveda je treba priznati, da je tudi to v praksi povsem običajno, saj pač prav vsi zaposleni ne morejo sodelovati v vseh odločitvah v podjetju.

Kar nekaj žrtev med zaposlenimi je že bilo potrebnih za delno izvedbo reorganizacije LS (čeprav seveda še ne govorimo o neuspešnosti reorganizacije), prav te in podobne žrtve pa so tudi razlog, da je reorganizacija obstala v vmesni fazi in še ni dokončana. Vidimo torej, zakaj so zaposleni na splošno tako velikokrat usmerjeni proti izvajanju sprememb. Zanje namreč pomeni vsaka sprememba veliko tveganje, hkrati pa se zdi, da največ neprijetnih posledic nosijo prav delavci na nižjih delovnih mestih, kjer je obveščenost, realno gledano, vsekakor slabša, četudi se obveščanju posveti vso potrebno pozornost. Zaposleni so vsekakor bili in so še podvrženi stresu, saj niso točno vedeli, kaj se bo z njimi zgodilo. Podjetje jih je sicer obvestilo o trenutnem položaju, glede ukrepov, ki se pripravljajo, je bilo že več nejasnosti, nato pa je sploh nastala komunikacijska praznina glede nadaljnjih postopkov, ki zadevajo njihovo prihodnost. Proces reorganizacije je po tisti prvi predstavitvi obstoječega stanja družbe potekal preveč razdrobljeno in skoraj prikrito po posameznih sektorjih, ni se vodil na ravni podjetja kot celote. Zaposleni v tehničnem sektorju, ki se je odcepil v samostojno podjetje, so pri tem sicer vsaj malo sodelovali, so pa zdaj deležni druge vrste stresa – ali jim novo podjetje zares omogoča dolgoročno preživetje. Trenutni rezultat se zdi glede tega relativno ugoden, saj gledano v celoti, nihče ni ostal brez zaposlitve.

3.3. ANALIZA SPREMENJENE ORGANIZACIJE

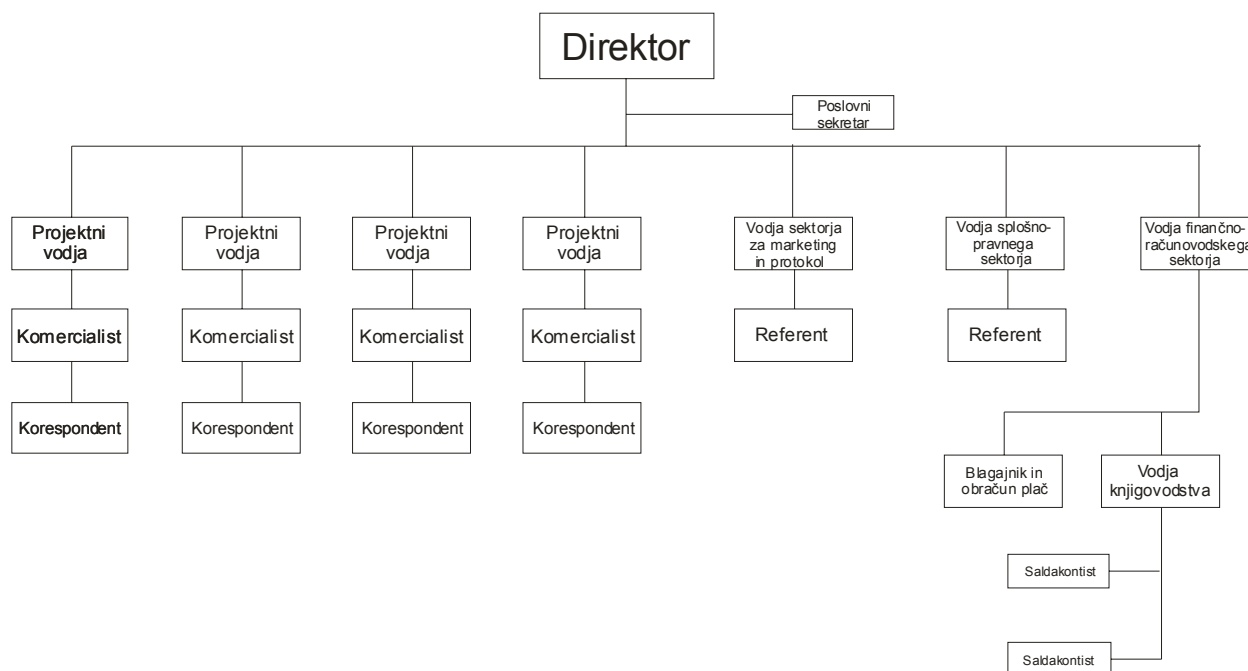
Iz sheme organizacijske strukture družbe Ljubljanski sejem d.d., kot je bila ta zatečena po prvem delu sprememb (slika 2), so še vedno razvidna določena potencialna problemska stanja, ki so tudi že prepoznana kot vzrok za dosedanje neuspešnost poslovanja:

- nepovezanost posameznih oddelkov v prodajnem sektorju in (ne)povezanost s sektorjem za marketing in protokol,
- problematična hierarhija znotraj posameznih prodajnih oddelkov,
- v finančno-računovodskem sektorju prav tako še vedno, ob zmanjšanju števila delavcev za dve osebi, ostajajo hierarhični nivoji, ki se zdijo nepotrebni v tako majhnem podjetju (vodja finančno-računovodskega sektorja in še vodja knjigovodstva).

Eden izmed problemov organizacije podjetja LS je po mojem mnenju v relativno zapletenih hierarhičnih povezavah (mnoga podjetja danes težijo k sploščevanju organizacijskih struktur), ki so dediščina preteklih časov, ko so v družbi ob stalni rasti in uspešnosti poslovanja prekomerno zaposlovali, mnogokrat zaradi neracionalnih oziroma neposlovnih vzrokov. Prav tako so bila določena delovna mesta v preteklosti deležna posebej visokih finančnih stimulacij in drugih ugodnosti (predvsem na področju prodaje), katerim se je zdaj težko odpovedati, gre pa za ključna delovna mesta, ki v tej specifični dejavnosti potrebujejo več časa za morebitne kadrovske zamenjave kot v kakšnem drugem podjetju. Treba pa je omeniti tudi to, da je podjetje Ljubljanski sejem d.d. na nek način javno in se ob kakršnihkoli spremembah vedno pojavijo problemi tako imenovane politične narave, kar vodi do odločitev, ki ne sledijo vedno temeljnemu cilju gospodarjenja, to je ustvarjanju vrednosti za lastnike. Nasproti direktorju imajo torej zaposleni relativno zelo veliko moč, tako da ne bi mogla govoriti o participativni, ampak na nek način o dogovorni reorganizaciji, če razumemo prvo kot stanje, ko zaposleni podajajo predloge, drugo pa kot stanje, ko vodstvo sploh ne more izvesti sprememb brez neposrednega strinjanja zaposlenih oziroma vsaj nekaterih vodstvenih delavcev (vodje sektorjev). Vodstvo ima tako na svoji strani glede na slovensko zakonodajo in glede na lastnika samo plačni mehanizem kot prisilno sredstvo, ne pa tudi na primer prisile z odpustitvijo, saj je slednje v tem primeru izvedljivo le z velikimi naporji in na dolgi rok.

V fazi vmesnega stanja ostaja tako v podjetju Ljubljanski sejem d.d. poleg direktorja in poslovne sekretarke še 21 zaposlenih. Iz sheme navedene organizacijske strukture v vmesnem stanju je tudi razvidno, da se oblika organizacijske strukture ni spremenila. Še vedno ima obliko poslovno-funkcijske strukture.

Slika 2: Organizacijska struktura družbe Ljubljanski sejem d.d. – stanje po spremembah



Vir: Interno gradivo, Ljubljanski sejem d.d., 2004.

Gledano z vidika priložnosti in prednosti, ki jih prinaša krizni položaj, v našem primeru ne moremo govoriti o pojavu novih junakov (novih ravnateljev). Prav tako je zelo težko reči, da kriza pospešuje proces spreminjanja, saj je tempo zelo počasen, časovnica pa nedorečena. Podobno je s spreminjanjem strategij, saj podjetje pravzaprav nima izdelane resne strategije ampak se ubada predvsem s tekočimi težavami (ne samo tistimi, ki so vezane na reorganizacijo). Vsekakor pa je prišlo v določeni meri do »čiščenja« odvečnih zaposlenih. Vsaj na tej stopnji reorganizacije, kot rečeno, proces še ni dokončan oziroma po mojem mnenju nikakor ne bi smel biti zaključen na tej točki, ne najdem indicov, da bi podjetje v reševanju svoje krizne situacije našlo nove konkurenčne prednosti in priložnosti.

3.4. PREDLOG NOVE ORGANIZACIJE

Prva kritika do sedaj izvedenih sprememb, ki je seveda tudi najbolj očitna, je prav nedokončanost le-teh. Dejstvo, da reorganizacija ni privedena h koncu, postavlja pod vprašaj smiselnost izvajanja njene šeste in sedme faze, torej ocene in kontrole narejenega ter zamrznitev novega stanja, še posebej ob sicer jasni napovedi vodstva, da bo izvedlo spremembe tudi v prodajnem sektorju – brez terminskega načrta in s stalno »grožnjo« sprememb takšno stanje predstavlja resno oviro v vsakodnevem delovnem procesu in zanesljivo zmanjšuje operativno uspešnost dela. V primeru, da je vodstvo začelo

reorganizacijo brez jasnega vedenja, kakšne spremembe bo opravilo v sektorjih prodaje ter marketinga in protokola, je to naslednja resna kritika in pomanjkljivost. V svetu se podjetja nagibajo k zmanjševanju hierarhičnih ravni v podjetju, saj sploščena organizacijska struktura omogoča boljšo komunikacijo. Kot pravi Kovač (2001, str. 368): »Podjetja danes iščejo rešitve za povečevanje učinkovitosti delovanja organizacijskih struktur v več smereh; s pomočjo zniževanja organizacijskih ravni poskušajo povečati odzivnost in fleksibilnost organizacije.« V podjetju LS d.d. se tega vodila niso držali, saj se mi zdi, da je število ravni še vedno preveliko, in bi morali temu vprašanju v prihodnje nameniti dodatno pozornost.

Skladno z naštetim lahko ugotovimo, da so v našem konkretnem primeru očitne predvsem napake, ki izhajajo iz napačnih zamisli oziroma pomanjkanja zamisli (izvedba za vsako ceno). Podjetje bi moralo vnaprej določiti terminski način izvajanja sprememb in bolj natančno preučiti vse možne posledice ukrepov. Glede izkoristka dobrih plati »kriznega položaja«, ki sem jih navedla v nalogi, je morda sicer še prezgodaj podajati zaključke, saj reorganizacija, kot že rečeno, še ni izvedena v celoti. Mislim pa, da bi podjetje, seveda ob uspešno končani reorganizaciji, lahko s tega vidika veliko pridobilo. Prav gotovo bodo ob čiščenju kadrov v podjetju ostali le najsposobnejši, ki bodo kos svojim nalogam, pridobili pa bi lahko tudi konkurenčno prednost pred tekmeci.

Z vidika ukrepov za zmanjševanje odpora proti spremembam, ki jih navaja Rozman (2001, str. 128-129), pa lahko v zvezi s procesom reorganizacije v družbi Ljubljanski sejem d.d. podam še naslednje komentarje:

- izobraževanje in komuniciranje: delavci so bili sicer obveščeni o spremembah, o razlogih zanje, niso pa dobili informacij kdaj se bodo spremembe zgodile in kakšne natančno bodo (velja za sektor prodaje in sektor za marketing in protokol),
- nudenje pomoči: podjetje nima vzpostavljenega sistema nujenja pomoči,
- soudeležba in dajanje moči: vodstvo temu ne posveča pozornosti,
- pogajanja: vsekakor so bile dosedanje spremembe izvedene skozi pogajanja s tistimi, ki so jih zadevale, istočasno pa so se na tej stopnji določene spremembe očitno tudi ustavile,
- manipuliranje: nimam informacij, ali je bilo pri zmanjševanju odpora proti spremembam izvajano kakršnokoli manipuliranje, in
- prisila: edino resno prisilno sredstvo v smislu prepričevanja je bila plačna politika, ki jo je vodstvo izvajalo.

Skladno z zapisanim in glede na informacije, ki so mi bile na razpolago, lahko v nadaljevanju podam svoj predlog organizacijske strukture družbe Ljubljanski sejem d.d., ki mora biti po mojem pravzaprav hibridna organizacijska struktura. Predpostavka je ohranitev vseh delovnih mest. Novo stanje bi po mojem mnenju moralo ohraniti dve poslovno-funkcijski enoti, to je finančno-računovodski sektor in splošno-pravni sektor (čeprav bi v primeru slednjega nekoč veljalo razmisliti tudi o tem, da se ga organizira kot štabno enoto z enim samim zaposlenim).

Delavci iz prodajnega sektorja in sektorja za marketing in protokol pa bi se organizirali v en sektor, to je sektor komerciale, ki bi ga vodil vodja komerciale oziroma komercialni direktor (naziv je seveda lahko tudi drugačen, v vsakem primeru pa gre ravnatelja poslovne funkcije). Za uspeh posameznih projektov, to je sejmov, so potrebni koordinirani napor tako prodajnega kot marketinškega in protokolarnega osebja, zato predlagam, da bi se vsi ostali delavci tega sektorja organizirali v projektno-matrično organizacijski shemo. To bi omogočilo zelo veliko prilagodljivost in najboljšo možno izrabo človeških virov in s tem močno pripomoglo k boljšemu delu na posameznih sejmi (projekti), glede na obsežnost in zahtevnost vsakega izmed njih.

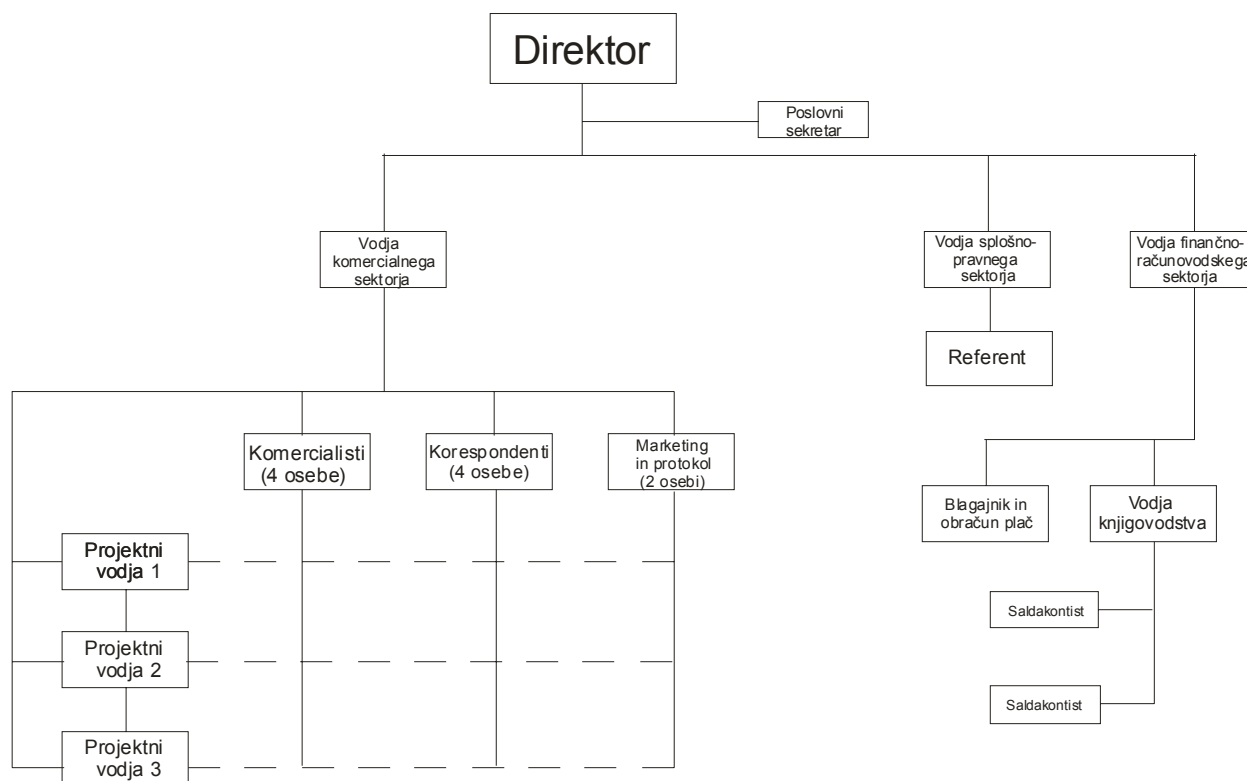
Prav tako takšna organizacijska struktura zadosti posebnemu problemskemu stanju, ki ga je navedel direktor, namreč z imenovanjem vodja komerciale (predvidevam, da bi bil izbran izmed štirih dosedanjih vodij projektov) se dejansko razbremeni direktorja določenih operativnih del s tega področja. Vodja komerciale je tudi tista oseba, ki skrbi za dodeljevanje in razporejanje zaposlenih na posamezne projekte. Seveda je možno in zaradi narave dejavnosti nujno, da nekateri ljudje istočasno sodelujejo pri večjih projekti.

Glavni odpor bi pri takšnih spremembah po mojem predvidevanju najverjetneje nastal pri sledečem:

- izbor vodje komerciale (rešitev, ki bi se izognila notranjemu rivalstvu ob izbiri, bi bila nova oseba od zunaj) in
- dosedanja neodvisnost in nepodrejenost sektorja za marketing in protokol se spremeni – odstrani se hierarhija, ki je obstajala, in s tem vodstveno mesto tega sektorja (rešitev bi bila v ohranitvi plačnih razmerij).

Namenoma pri svojem predlogu nove organizacije ne posegam v finančno-računovodski sektor saj menim, da je tam rešitev očitna – glede na velikost podjetja in obseg dela bi bilo potrebno ukiniti eno izmed vodstvenih delovnih mest (vodja finančno-računovodskega sektorja in vodja knjigovodstva), oziroma obe delovni mesti združiti v eno, kar še vedno vodi k zmanjšanju števila zaposlenih za eno osebo. Te rešitve nisem posebej nakazala zato, ker obstajajo različni neracionalni razlogi, zaradi katerih v praksi obravnavanega podjetja do tega ne pride, po drugi stani pa tudi zato, ker se mi je zdel problem organizacije prodaje in marketinga bistveno bolj pereč v primerjavi z obremenitvijo, ki jo predstavlja za podjetje eno odvečno delovno mesto v finančno-računovodskem sektorju.

Slika 3: Organizacijska struktura družbe Ljubljanski sejem d.d. – predlog novega stanja



Posebej pa naj omenim še, da je po mojem mnenju potrebno spreminjanje obstoječe in zasledovanje predlagane (ciljne) organizacijske strukture izvajati s precej večjo mero konsistentnosti, transparentnosti, tudi participacije zaposlenih, predvsem pa z nekako stalnim tempom, ne pa v valovih. Sam proces spreminjanja lahko že vodi k nekemu želenemu stanju, vendar pa je potrebno vedeti tudi, da lahko na sami poti pride do prevelikih trenj in problemov, ki lahko med spreminjanjem zaznamujejo zaposlene in jih zaposleni potem hote ali nehote prenesejo v novo organizacijo. Če je zastavljen proces reorganizacije preveč boleč in so prihodnje posledice nepredvidljive je vredno razmisliti, ali se morda ne bi zadev lotili na drugačen način.

Poleg že navedenih kritik in predlogov za nadaljnje ukrepe v podjetju bi predlagala, da podjetje ponovno preuči tudi celoten poslovni proces, ki se izvaja v podjetju. Kot sem že navedla, je reorganizacija samo ena izmed možnih sprememb, ki jih lahko izvedejo v podjetju. S ponovno zamislijo poslovanja tako rekoč od začetka, bi morda lahko ugotovili potrebo tudi po širši prenovi kot je reorganizacija, kar pa bi bilo že predmet samostojnega diplomskega dela.

4. SKLEP

Tako kot se je včasih moral posameznik kot samostojni nosilec funkcije gospodarjenja prilagajati okolici in spreminjati svoje delovanje, se morajo danes podjetja spreminjati, ko se spreminja njihova okolica ali pa njihova notranjost. Situacijska teorija kot del organizacijske vede, ki je danes s svojimi pogledi najbližje svetovni gospodarski realnosti, razlaga podvrženost podjetij (pa tudi drugih združb) stalnemu pritisku zunanjih in notranjih sil. Njena pragmatičnost se zdi na prvi pogled nekako »neznanstvena«, vendar pa je treba priznati, da je pogled te teorije na obnašanje podjetij zelo realističen: vsaka rešitev ni za vsakogar, vse je bolj ali manj relativno. Vsi organizatorji in vse definicije ter pogledi na organizacijo, pa so si skupni v enem: organizacija se spreminja, ker išče tisto idealno strukturo, ki ji bo zagotavljala najboljše možne zasledovanje zastavljenih ciljev.

Sami razlogi za spremembe oziroma vzvodi sprememb so raznovrstni, skupno pa jim je, da lahko v primeru, če podjetje ne ukrene ničesar, pride do naraščanja in nakopičenja težav, kar lahko vodi celo v grožnjo, da organizacija preneha. Prenehanje organizacije praviloma ni v nikogaršnji koristi, zato lastniki preko svojih agentov, ravnateljev, zahtevajo spremembe. Spremembe so evolucijske ali revolucijske, rutinske ali nerutinske. Različni avtorji navajajo različne vrste sprememb organizacije in različne vrste organizacijskih sprememb. Reorganizacija kot organizacijska sprememba pomeni na splošno spremembo organizacijskih struktur.

Ključno je, da proces spreminjanja organizacije sledi določenim korakom, pri čemer izpuščanje kateregakoli od njih, kot tudi predčasno zaključevanje procesa, ne da bi bila na primer izvedena kontrola narejenega, in zamrznjeno novo stanje, ne vodi k optimalnim rezultatom in poveča možnost, da pride v organizaciji do odpora do sprememb. Odpor zaposlenih do sprememb je največkrat glavna težava ravnateljev, saj so ljudje praviloma nenaklonjeni tveganju. Po drugi strani pa je odpor do sprememb lahko preprosto znak, da se vodstvo podjetja stvari ni lotilo na pravi način.

V podjetju Ljubljanski sejem d.d. je situacija od vodstva zahtevala spremembe in vodstvo je to nujnost tudi razumelo. Pri samem procesu spreminjanja organizacije pa je po mojem mnenju vodstvo napravilo več napak, ki jih tudi opisujem. Bistvena težava je v tem, da procesa reorganizacije podjetje ni zaključilo, kar ustvarja zelo neugodne razmere in bistveno vpliva na (slabo) organizacijsko klimo v podjetju. V svojih predlogih sem navedla obliko organizacijske strukture, ki jo podjetju priporočam na temelju informacij, ki so mi bile posredovane. Gre za moderno hibridno organizacijo, ki omogoča maksimalno fleksibilnost in s tem prinaša pomembno konkurenčno prednost. Podjetju pa vsekakor predlagam, da se nemudoma loti nadaljevanja začetega procesa, saj se bo v nasprotnem primeru znašlo v stanju, ki je potencialno še bolj grozeče, kot je bilo predhodno.

LITERATURA

1. BERGANT Andrej: Reorganizacija (pojem in zlorabe). Organizacija, Revija za management, Kranj, 29 (1999), 7, str. 442-443.
2. DUBROVSKI Drago: Krizni management in prestrukturiranje podjetja. Koper: Visoka šola za management, 1998. 142 str.
3. GEORGE M. Jennifer, JONES R. Gareth: Understanding and Managing Organisational Behavior. Massachussetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 696 str.
4. GREENBERG Jerald, BARON A. Robert: Behavior in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work. Needham Heights: Allyn and Bacon, 1993. 680 str.
5. GRUNDY Tony: Implementing Strategic Change. London: Kogan Page, 1993. 250 str.
6. HAMMER Michael, CHAMPY James: Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.
7. IVANKO Štefan: Spreminjanje organiziranosti po poti organizacijskega razvoja. Organizacija, Revija za management, Kranj, 34 (2001), 6, str. 361-366.
8. JERAJ Miro: Model prenove poslovnih procesov. Organizacija, Revija za management, Kranj, 34 (2001), 7, str. 435-441.
9. KOVAČ Jure: Dimensions of Organisational Change. Management, Split, 5 (2000), 1, str. 73-81.
10. KOVAČ Jure: Organizacijske razsežnosti pri uvajanju koncepta ravnanja z znanjem. Organizacija, Revija za management, Kranj, 34 (2001), 6, str. 367-369.
11. KROPFBERGER Dietrich: Od reaktivnega kriznega managementa k proaktivnemu managementu priložnosti. MER Journal: Revija za management in razvoj, Lesično, 1 (1999), 2, str. 85-91.
12. LIPICNIK Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 243 str.

13. LIPOVEC Filip: Razvita teorija organizacije združb. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
14. LISOWSKI L. Jerzy: Methodology of Organisational Changes. Naše gospodarstvo, Revija za aktualna gospodarska vprašanja, Maribor, 46 (2000), 2-3, str. 370-376.
15. MOŠKON Vesna: Premagovanje odpora do organizacijskih sprememb v delovnih organizacijah. Delo in varnost, Revija za varstvo pri delu in varstvo pred požarom. Ljubljana, 40 (1995), 6, str. 245-298.
16. NADLER A. David: Champions of Change: How CEOs and Their Companies are Mastering the Skills of Radical Change. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. 325 str.
17. PUČKO Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
18. ROBBINS Harvey, FINLEY Michael: Why Change Doesn't Work: Why Initiatives Go Wrong and How to Try Again – and Succeed. London: Orion Business, 1997. 231 str.
19. ROZMAN Rudi, KOVAČ Jure, KOLETNIK Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 384 str.
20. ROZMAN Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje? Organizacija: Revija za management, Kranj, 29 (1996), 1, str. 5-18.
21. ROZMAN Rudi: Sedanje organizacijske strukture podjetij. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, O sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. 6. Strokovno posvetovanje. 2000, str. 152-163.
22. ROZMAN Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 151 str.
23. ŠINK Darja: Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. Organizacija, Revija za management, Kranj, 32 (1999), 1, str. 15-22.

VIRI

1. Interni akt o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest. Ljubljanski sejem d.d., 2003.
2. Interno gradivo. Ljubljanski sejem d.d., 2004
3. Standardna klasifikacija dejavnosti 2002. [URL:
<http://www.sigov.si/zrs/publikacije/skd/skd.html>], 9.11.2003.