

# HR-manager v vlogi coacha vodilnemu managementu pri prestrukturiranju podjetja

**P**restrukturiranje podjetij je potrebno, ko podjetje za svoje preživetje ali razvoj potrebuje pomembne spremembe. Postopek sprememb je stresen in prva čustvena reakcija je anksioznost. Zato uspešno prestrukturiranje podjetja zahteva strateški, strokoven, profesionalen, družbeno odgovoren in celostni pristop na področju HRM. Podjetja, ki podcenjuje vlogo HRM-ja v fazi prestrukturiranja, se običajno srečujejo z zapleti, kot so nezadovoljni in nemotivirani zaposleni, konflikti, tožbe in kazenski postopki, poslabšanje ugleda podjetja ter dolgotrajnost in neučinkovitost postopkov, ki lahko tudi ogrožajo uspešno prihodnost podjetja. »HRM ogromno pomeni v dobrih časih, a definira podjetje v slabih časih,« menita Jack in Suzy Welch (2009) v članku Odpuščanja: trenutek resnice za HRM.



## Kdaj vodilni management še posebej potrebuje coaching

V trenutnih gospodarskih razmerah je prestrukturiranje večinoma namenjeno preživetju podjetij oziroma adaptaciji trenutnim gospodarskim razmeram. Pogosto je potrebna uvedba kriznega managementa. To pomeni, da je treba v podjetju razmeroma hitro sprejeti odločitve o spremembah in izvesti ukrepe za preživetje. Tedaj je koristno, da je vodilni management deležen coachinga posebej na področju HRM. Pod predpostavko, da je HR-manager v podjetju poslovni partner vodilnemu managementu, ki sodeluje pri strateških odločitvah in ima hkrati znanje o managementu sprememb in odzivanju ljudi na spremembe, lahko tudi uspešno opravlja

vlogo coacha, sicer pa jo lahko odigra tudi zunanji HR-svetovalac.

Coaching vodilnemu managementu v času krize predvsem pomaga managerjem razumeti spremenjeno človeško delovanje med krizo in na podlagi tega prilagaja način uvajanja sprememb in izvajanja ukrepov.

Namen je usposobiti in usmerjati managerje, da bodo lahko z ustreznim ravnanjem z zaposlenimi, korektnim in odgovornim, zagotovili uspešno prihodnost podjetja in uresničili cilje prestrukturiranja. Da bi to dosegli, moramo razumeti človeško delovanje pri sprejemanju sprememb. Pri coachingu ne damo vodilnim managerjem rešitev na dlani, temveč jim skušamo dati sistem, strukturo in proces, da bi z razumevanjem in usmerjanjem sami prišli do najustreznejših rešitev pri ravnanju z zaposlenimi v fazi prestrukturiranja podjetij (Heathfi-

eld, 2009). Šele, ko bodo svojo vlogo, doživljanje in delovanje zaposlenih razumeli, bodo lahko v kritičnih trenutkih, ko se bodo tudi sami počutili neprijetno in pod stresom, odreagirali najbolj optimalno v danih razmerah.

## Coaching pri sprejemanju sprememb

Sprejemanje sprememb je proces, ki ima čustveno dinamiko in zahteva čas, da pridemo do točke realizacije spremembe oziroma doseganja cilja. V vlogi vodje nam znanje in razumevanje tega procesa omogočita, da spremembe načrtujemo in izpeljemo manj stresno za tiste, ki jih spremembe prizadenejo. Vodja je namreč odgovoren za to, kako zaposlenim predstavi spremembe in kako sebi ter drugim olajša tranzicij-

sko obdobje na način, da bodo spremembe povzročile čim manj trpljenja. Pri prestrukturiranju so tudi vodilni managerji sami pri sebi pred precejšnjimi spremembami, zato je vloga HR-coacha bistvena, saj pomaga managerjem, da sami čim hitreje in čim manj boleče sprejmejo spremembe in nove vzorce obnašanja ter podobno storijo za svoje zaposlene.

### *Coaching vodilnemu managementu v času krize predvsem pomaga managerjem razumeti spremenjeno človeško delovanje med krizo in na podlagi tega prilagaja način uvajanja sprememb ter izvajanja ukrepov.*

Sprejemanje sprememb poteka v sedmih fazah (povzeto po: Hay, 1996 in Hay, 1999), ki lahko trajajo različno dolgo, odvisno od tega, kako velika in pomembna je sprememba za posameznika.

Prva faza sprejemanja sprememb je **faza imobilizacije**. Pogosto je to stanje začetnega šoka na spremembo, ko lahko otrpnemo in nismo sposobni ustrezno reagirati. Da bi omilili začetni šok je pomembna postopna priprava ljudi na spremembe, česar se vodilni managerji pogosto ne zavedajo. Ravno zaradi začetnega šoka, ki ga sproži strah pred neznanim, je v času hitrih sprememb v podjetju pomembna redna in ustrezno dozirana interna komunika-

cija, tudi ko še niso sprejete končne odločitve. Že napoved odločitev in obveščanje o odločanju lahko pomaga omiliti šok ob spremembah in tako pospešiti sprejemanje sprememb. Zaposleni potrebujejo v tej fazi informacije, čeprav jih še ne morejo ponotranjiti.

### *Pri prestrukturiranju so tudi vodilni managerji sami pri sebi pred precejšnjimi spremembami, zato je vloga HR-coacha bistvena, saj pomaga managerjem, da sami čim hitreje in čim manj boleče sprejemajo spremembe in nove vzorce obnašanja ter podobno storijo za svoje zaposlene.*

Druga faza je **faza zanikanja**. V tej fazi se vedemo, kot da se ničesar ni spremenilo, in se oprimemo starih vzorcev obnašanja. V vlogi vodje je pomembno, da pokažemo razumevanje in zaposlenemu prisluhnemo, hkrati pa se vračamo in opominjamo na ključna dejstva, ki pomenijo spremembo. Pomembno pri tem je, da ne okolišimo in ne dajemo informacij v rokavicah, saj s tem podaljšujemo fazo zanikanja in vzbujamo lažno upanje. Fazo zanikanja skušamo skrajšati tudi z odprtimi vprašanji, usmerjenimi v prihodnost in povezanimi s cilji ter strategijo ravnanja v spremenjeni prihodnosti.

Fazi zanikanja sledi **faza frustracije**, tj. faza, s katero se moramo pri vodilnih managerjih še posebej ukvarjati ter usmerjati njihovo vedenje, ko to fazo doživijo pri podrejenih. V fazi frustracije se namreč pogosto pojavita pri zaposlenih jeza in tudi zvrčanje krivde na nadrejene ter podjetje (kaj vse je naredilo vodstvo narobe in kakšne krivice jim je podjetje povzročilo). Zaposleni se začne zavedati, da je sprememba neizbežna, hkrati pa se ne počuti dovolj kompetenten, da bi jo sprejel. Zaveda se potrebe po spremembi vzorcev obnašanja, a ne ve, kako ustvariti in stabilizirati nove vzorce. Vodilni managerji v tej fazi potrebujejo predvsem obilo strpnosti in tolerance, smotrno pa je pokazati tudi pripravljenost na empatično poslušanje do zaposlenih, ki se jih spremembe tičejo, in razumevanje situacije (na način, da damo osebi vedeti, da bi bili tudi sami jezni, če bi se znašli v njenem položaju). Coaching vodilnim managerjem na tej stopnji pomaga, da ne reagirajo obrambno in da razumejo, da je upiranje spremembam naraven proces. Posamezniki se večinoma upirajo spremembam iz teh razlogov (Daft in Noe, 2001):

- **osebnost in navade** (zaposleni se odzivajo na reakcije po ustaljenem vzorcu),
- **strah pred neznanim** (zaposleni čutijo osebno negotovost in pomanjkanje informacij o prihodnosti),
- **strah pred osebno izgubo** (zaposleni ob spremembah verjamem, da bomo izgubili nekaj pomembnega),
- **pomanjkanje razumevanja in zaupanja** (zaposleni ne zaupajo v namene, ki so v ozadju sprememb ali pa ne razumejo smisla v njihovem uvajanju).



Slika 1: Krivulja sprejemanja sprememb

Za fazo frustracije se šele začne **sprejemanje**, ko začne posameznik uporabljati nove vzorce obnašanja in priznavati resničnost nove situacije. Začne se oblikovanje nove identitete in ob tem se lahko pojavi tudi **vmesna faza pogajanja**, ko želi posameznik ob zavedanju nove situacije izveči iz stare situacije najboljše zase. Pri sprejemanju nove identitete in pogajanjih za najboljši izkupiček se lahko občasno še vedno pojavijo težave in frustracije, zato funkcioniranje zaposlenih v tej fazi še vedno ni optimalno. Frustracija se pojavi predvsem v trenutkih, ko še ne popolnoma obvladajo nove identitete in skušajo z novimi vzorci eksperimentirati. Vloga vodij pri tem je, da se začnejo s posameznikom pogovarjati o novi situaciji in raziskovati opcije, ki jih lahko uporabijo v novi situaciji. Pogovor usmerjamo v to, da posameznik sam spozna svojo novo identiteto in nove možnosti. Pri tem se lahko začnejo pogajanja o teh možnostih in treba je opozoriti, da pogajanje ni možno konstruktivno začeti, preden posameznik ne pride do faze sprejemanja.

### Uvajanje sprememb ob prestrukturiranju podjetja posebej na ravni vodilnih managerjev pomeni tudi spremembo v motivacijski strukturi.

Sledijo faze **razvoja, aplikacije in dokončanja**, ko posameznik razvija, utrjuje in osvoji veščine ter znanje, ki jih zahteva nova situacija. Pomembna v teh fazah je utrditev lastne identitete v spremenjeni vlogi, da dosežemo novo kompetentnost. Ko dosežemo cilj, se spet počutimo sproščeno in se komaj zavedamo, da smo šli skozi pomembno tranzicijo. To pomeni, da se popolnoma vživimo v novo situacijo. Vodja lahko zaposlenim v tej fazi pomaga z aktivnim svetovanjem, učenjem, usposabljanjem, hkrati pa je pomembno, da dobijo v tej fazi oporo, če jo potrebujejo, in pohvalo za stabilizacijo novih vedenjskih vzorcev. Ko dosežejo fazo dokončanja, spremembo sprejmejo, osvojijo tudi nove vzorce za spoprijemanje in pomoči več ne potrebujejo.

Zavedati se moramo, da se s spremembami srečujejo najprej managerji. To traja nekaj časa in pogosto pomeni tudi odrekanje statusnim simbolom. To je lahko tudi hud udarec za njihovo samopodobo in identiteto, če temelji na simbolih, ki dajejo občutek moči, samozavesti in vpliva. Z izgubo statusnih simbolov to lahko pomeni tudi izgubo lastne identitete. Iz tega razloga lahko traja sprejemanje sprememb in nove situacije pri vodilnih managerjih celo dlje časa kot pri drugih zaposlenih. Uvajanje sprememb ob prestrukturiranju podjetja posebej na ravni vodilnih managerjev pomeni tudi spremembo v motivacijski strukturi.

Motivacija se spremeni iz »težnje po uspehu« v »preprečevanje neuspeha« in je sestavni del identitete managerjev v novi situaciji. Pri tem je treba poudariti, da managerji pogosto storijo napako, da v trenutku, ko sami sprejmejo novo situacijo, se z njo identificirajo in že iščejo rešitve, zanemarijo, da morajo skozi proces sprejemanja sprememb tudi zaposleni, in zmotno pričakujejo, da bodo spremembe takoj razumeli, sprejeli in osvojili nove vzorce obnašanja.

### Kako spremembe na enem področju v podjetju vplivajo na spremembe na drugih področjih

Sestavni del prestrukturiranja je tudi širša optimizacija kadrov, pri čemer gre za reševanje kompleksne problematike. Spremembe v organizaciji na eni ravni vplivajo na spremembe tudi na drugih ravneh, kot predvideva sistemski model sprememb (Daft in Noe, 2001).

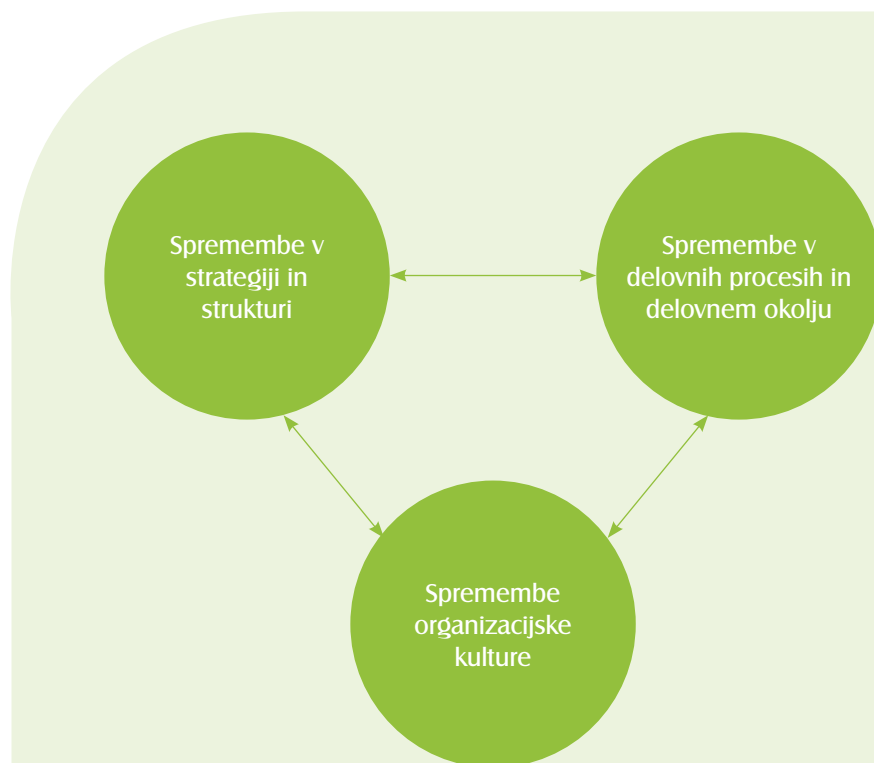
Na splošno lahko spremembe v organizaciji uvrstimo v tri kategorije: *1. spremembe v strategiji in strukturi*, *2. spremembe v delovnih procesih in delovnem okolju*, *3. spremembe organizacijske kulture*. Pri tem se moramo zavedati, da spremembe na enem področju pomembno vplivajo na spremembe na drugem in jih sprožijo na drugih področjih: sprememba v strategiji vpliva na kulturo podjetja in tudi na delovne procese. Pomembno je, da vodilni

managerji razumejo in upoštevajo interakcije ter vplive med različnimi področji in vidiki sprememb. Spremembe lahko sprožijo notranji in zunanji dejavniki. Upiranje spremembam ne izvira le iz zakonitosti človeškega delovanja, temveč tudi iz organizacijskih razlogov (Daft in Noe, 2001), kot so:

- **omejen pristop k spremembam** (vodilni managerji pogosto spregledajo, da bodo spremembe na enem področju zahtevale spremembe na drugih področjih),
- **pomanjkanje koordinacije in sodelovanja** (konflikti in neuskladeno delovanje v času sprememb pogosto izvira iz pomanjkanja koordinacije pri uvajanju sprememb),
- **raznolika ocena in presoja situacije** (zaposleni, na katere se spremembe nanašajo, lahko drugače ocenjujejo in presojajo situacijo kot implementatorji sprememb),
- **ogrožanje pozicij in odnosov** (nekatere spremembe lahko ogrozijo ustvarjene vezi, pozicije posameznikov in status, zato se pojavi upor proti njim).

### Pomembni vidiki kadrovskega prestrukturiranja

Upoštevajte splošne zakonitosti človeškega in organizacijskega delovanja pri uvajanju sprememb in na podlagi izkušenj iz coachinga vodilnemu managementu pri prestrukturiranju posameznih podjetij v skupini Poteza smo oblikovali



Slika 2. Sistemski model sprememb

**model optimizacije kadrov**, ki je izhodišče za coaching vodilnemu managementu pri prestrukturiranju podjetij. Gre za strokoven, strukturiran in celosten pristop k optimizaciji kadrov pri prestrukturiranju podjetij. S takim pristopom bomo lahko pravočasno zmanjšali stroške dela glede na trenutne gospodarske razmere, hkrati pa zadržali ključne sodelavce in jih ustrezno motivirali za zagrizeno delo v času krize ter ohranili ugled podjetja do strank in uporabnikov. V okviru coachinga pri optimizaciji kadrov usmerjamo vodilni management skozi šest vidikov.

## 1. Poslovni vidik

Pri poslovnem vidiku gre za sprejemanje drugačnih razmer poslovanja pri lastnikih na podlagi analize trendov in ugotovljenih rezultatov poslovanja. Sprejemanje novih razmer običajno pomeni tudi spremembo ali korekcijo vizije družbe in s tem tudi poslovnega modela. Na tej ravni se lastniki pogosto sprašujejo, kdaj je pravi čas za krizni management. Pomembno je namreč, da je odločitev za krizni management sprejeta v pravem trenutku. Prezgodnja uvedba kriznega managementa sproži nepotrebno paniko pri zaposlenih, prepozna pa lahko pomeni ogrožanje preživetja podjetja. Pomembna vloga coacha v tej fazi je v tem, da po eni strani lastnikov ne zagrabi panika, ki vodi v neracionalno ukrepanje in izgubo »velike slike«, ko se začnejo intenzivno ukvarjati z operativno racionalizacijo stroškov in števi-

lom oseb, ki jih morajo odpustiti, namesto da bi najprej razmislili o spremembi ali korekciji vizije družbe. Korekcija vizije pomeni le spremembo številčnih komponent vizije (letnice, deleža, trga, vodilnega mesta na določenem področju ...), jedro pa ohranjamo nespremenjeno. Korekcija vizije je primerna v nekoliko spremenjenih razmerah poslovanja, ko o krizi še ne moremo govoriti, v krizi pa je potrebna korenita sprememba vizije (besedilo »Leta 2010 bomo vodilno slovensko podjetje na tem in tem področju ...« naj nadomesti besedilo »Leta 2010 bomo ohranili podjetje, preživeli ter bomo solventni in likvidni ...«). S spremembo ali korekcijo vizije je pogosto povezana tudi sprememba poslovnega modela, ki pomeni spremembo fokusa iz ene poglobitve dejavnosti v drugo. Pomen coacha pri teh spremembah je, da pomaga lastnikom ugotoviti in identificirati potrebo po novi viziji, jih usmerja k ohranjanju širšega pogleda na problematiko ter hkrati pomaga novo vizijo ubesediti, konkretizirati in definirati ter jo prenesti na vodilni management. Samo tako lahko z jasno usmeritvijo sprejme nadaljnje ukrepe prestrukturiranja.

## 2. Vodstveno-organizacijski vidik

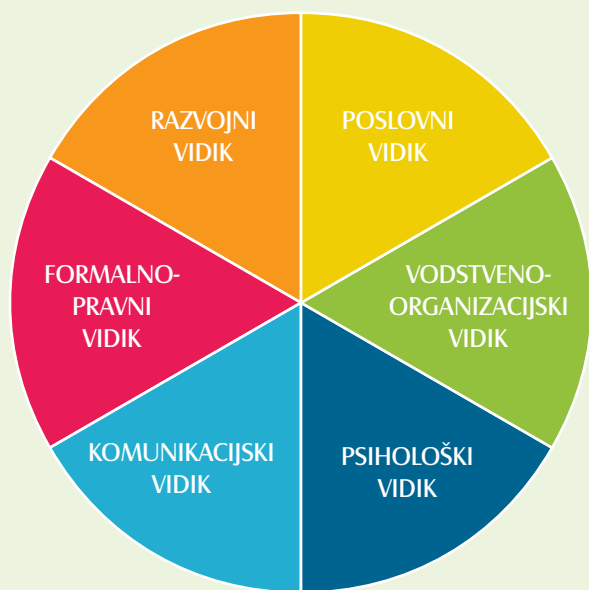
Po spremembi vizije in poslovnega modela na ravni lastnikov se ukrepanje in sprejemanje sprememb premakneta na raven vodilnega managementa v podjetju. Ob spremembi

vizije običajno poteka tudi revizija plana družbe, ki je osnova za nadaljnje ukrepanje. Revizija plana in program ukrepov kadrovskega prestrukturiranja običajno vključujeta spremembo sistema plač in nagrajevanja tudi na ravni managementa. Sprejemanje teh sprememb je lahko kompleksen in dolgotrajen proces, vendar nujen za kredibilno nadaljnje ukrepanje. S coachingom vodilnim managerjem lahko ta proces tudi skrajšamo. Temu sledi aktivna vključitev srednjega managementa v program optimizacije in prestrukturiranja, ki ga moramo tudi voditi skozi proces sprejemanja nove situacije in drugačnih razmer poslovanja. Pomembno je, da je srednji management vključen v ukrepe za zmanjšanje stroškov dela in optimizacije kadrov, saj bo ravno srednji management tisti, ki bo na operativni ravni uvajal spremembe in jih prenašal na druge zaposlene. Pri tem se pojavlja tudi vprašanje izbora ključnih vodstvenih in vodilnih sodelavcev, na katere želimo računati v prihodnje. Slabše razmere poslovanja lahko namreč pomenijo precejšnje demotivacijo za ključne zaposlene v podjetju, zato je treba najti načine motiviranja za dolgoročni obstanek v podjetju. Tudi to je pogosto predmet coachinga. Na vodstveni ravni se običajno izdela program ukrepov, ki bodo prispevali k uresničitvi nove vizije in poslovnega modela družbe. Da bi jih lahko implementirali, je nujno, da vodilni in vodstveni kadri sprejmejo novo vizijo, vanjo verjamejo in so jo pripravljeno suvereno zagovarjati pri podrejenih.

*Coaching vodilnemu managementu je ob prestrukturiranju namenjen korektnemu, profesionalnemu, moralnemu, etičnemu in predvsem družbeno odgovornemu ravnanju z zaposlenimi, ki so zaradi prestrukturiranja pred neprijetnimi spremembami v življenju.*

Ukrepi prestrukturiranja, ki jih pripravi management, navadno potekajo na treh ravneh:

- 1. Racionalizacija** (pomeni zmanjšanje stroškov materiala, sredstev in zunanjih storitev, izobraževanja ter uvedbo splošnih varčevalnih ukrepov pri porabi, recimo ugašanje računalnikov, luči, poraba vode, kave, sokov ipd.).
- 2. Optimizacija** (pomeni optimizacijo in avtomatizacijo delovnih procesov v posameznih oddelkih in med njim ter pogosto



Slika 3. Model optimizacije kadrov



zajema mehko zmanjševanje števila zaposlenih, kot so iztek pogodb za določen čas, odprava študentskega dela in pogodbenih sodelavcev, upokojitve, skrajšanje polnega delovnega časa ali prerazporeditev delovnega časa ipd.).

3. **Reorganizacija** (pomeni korenite spremembe v strukturi podjetja, ki običajno zajema tudi spremembo organizacijske strukture in sistemizacije delovnih mest ter vključuje procese temeljne analize oddelkov, poslovnih področij in posameznih delovnih mest. Rezultat sta nova organizacijska shema in prilagojena sistemizacija delovnih mest, namenjena uresničitvi nove vizije podjetja, ki vključuje nekatera nova delovna mesta in odpravlja druga, hkrati pa vključuje tudi program presežnih zaposlenih). Coaching vodilnemu managementu pri implementaciji posameznih ukrepov racionalizacije, optimizacije in reorganizacije poteka tako, da se managerji zavedajo posledic in učinkov vsakega predloga, da imajo za ukrepe ustrezne argumente in da se ob posameznih ukrepih vprašajo o tem, kaj bodo dosegli oziroma pridobili. Le tako lahko o smiselnosti in nujnosti ukrepov prepričajo druge zaposlene.

### 3. Psihološki vidik

Reorganizacija kadrov je osnovno izhodišče za psihološki vidik optimizacije kadrov, ki zajema natančno selekcijo ključnih zaposlenih za uspešno prihodnost podjetja. Gre za diferenciacijo med zaposlenimi, ki imajo potencial in pomenijo dodano vrednost v trenutnem obdobju, ter zaposlenimi, ki v danem obdobju ne dodajajo vrednosti, se niso pripravljene prilagoditi novim razmeram in so trhle veje v podjetju. Coaching vodilnemu in vodstvenemu managementu na tej ravni poteka predvsem pri strukturiranem, pravičnem in smiselnem oblikovanju meril za določanje presežnih sodelavcev. Izbor ključnih sodelavcev za dodajanje vrednosti in uresničevanje nove vizije podjetja običajno vključuje tudi identifikacijo ključnih kompetenc, ki so najbolj funkcionalne za delovanje v krizi oziroma spremenjenih gospodarskih razmerah. Med njimi se pogosto pojavljajo *stopnja usposobljenosti in samostojnosti za določeno področje dela, odpornost na stres, večopravnost, inovativnost in zavzetost*.

S psihološkega vidika poteka coaching vodilnemu managementu tudi v smeri zagotavljanja dostojnega ravnanja z zaposlenimi v odhodu, ki vključuje te poudarke:

- Z zaposlenimi v odhodu je treba ravnati z enakim spoštovanjem kot tedaj, ko smo jih jemali v službo.
- Od zaposlenih se poslavljajo njihovi vodje, ne drugi strokovni sodelavci.

- V novih razmerah je zaposlenim dobro pokazati pripravljenost na pogovor in pomagati.
- Zaposlene je koristno spremljati, spodbujati in usmerjati v prihodnost (jim pomagati pri ali kariernemu svetovanju (*outplacement*) in zagotoviti pripravo priporočil zanje).
- Pri oblikovanju meril in ravnanju z zaposlenimi pri optimizaciji kadrov se izogibamo izjemam, saj te stopnjujejo problem pri drugih, ki zato dobijo občutek manjvrednosti.

### 4. Komunikacijski vidik

Zelo bistven sestavni del coachinga vodilnemu managementu pri prestrukturiranju podjetij je komunikacija z interno in eksterno javnostjo. S komunikacijskega vidika je potrebna priprava in izvedba komunikacijskega načrta (Walters, 2009), ki zajema program skupnih sestankov z zaposlenimi, opredelitev splošnih načel in načina komuniciranja, strategijo komunikacije z mediji, program individualne komunikacije z zaposlenimi ter program poslavljanja od zaposlenih. Coaching managementu poteka v smeri osveščitve problema z vidika, kako bodo zaposleni ali stranke določeno informacijo razumele in kakšne so lahko posledice neinformiranja ali neustreznega informiranja. Ustrezna priprava in izvedba komunikacijskega načrta z različnimi javnostmi pomenita ob minimalnem vložku velik prihranek v obliki ugleda podjetja, če samo upoštevamo nekaj osnovnih principov kriznega komuniciranja, kot so redna, iskrena in nearogantna komunikacija, informiranje zaposlenih o informacijah javnega značaja, preden pridejo v javnost, in zmerna stopnja reagiranja (Langford-Wood in Salter, 2002). Bistveno za lažje in hitrejše sprejemanje sprememb je redno komuniciranje. S komunikacijo je namreč treba predstaviti zaposlenim strukturo in napovedati odločitve, tudi če končnih še nismo sprejeli, sicer strukturo oblikujejo sami na podlagi govoric. Pri komunikaciji z zaposlenimi je treba poudariti tudi celostno zgodbo optimizacije kadrov (od spremembe vizije in poslovnega modela naprej) in zajeti vse časovne komponente (preteklost, sedanjost in prihodnost).

### 5. Formalnopravni vidik

Za formalnopravni del kadrovskega ukrepa, ki zajema pravno ureditev sprememb in prenehanja delovnih razmerij, običajno poskrbijo pravniki, vendar so tudi v tem delu pomembni vsebina in način izvedbe ter informiranje zaposlenih o teh dokumentih. Usmeritev pri vodenju formalnopravnega postopka je korektna obravnava vseh strank, udeleženih v postopku. Pri pisanju

### Sklepne misli

Aktivnosti na posameznih vidikih optimizacije kadrov se prepletajo in potekajo sočasno. Bistvena vloga HR-coacha vodilnemu managementu je tudi v tem, da se vodilni management zaveda različnih vidikov in jih v procesu prestrukturiranja podjetij tudi upošteva ter s tem zagotavlja celovit strukturiran pristop, potreben za hitro in učinkovito izvedbo. Coaching vodilnemu managementu je ob prestrukturiranju namenjen korektnemu, profesionalnemu, moralnemu, etičnemu in predvsem družbeno odgovornemu ravnanju z zaposlenimi, ki so zaradi prestrukturiranja pred neprijetnimi spremembami v življenju. S takim ravnanjem namreč dosežemo hitrejše rezultate, ki zagotavljajo uspešno prihodnost podjetja, hkrati pa se vodilni managerji počutijo bistveno bolje, kot če bi se situaciji izmikali in tako nehote žalili druge, delovali ignorantsko, nespoštljivo, nedostojno, hladno, neodgovorno, neodločno in nesočutno, si nabrali po nepotrebnem sovražnike in zanetili neprijetne konflikte. Tudi vodilni managerji morajo pri prestrukturiranju podjetij sami skozi proces sprememb, ki je lahko izjemno neprijeten in boleč, zato je dobro, da razumejo psihološko dinamiko pri uvajanju sprememb pri sebi in pri drugih.

utemeljitve poslovnih razlogov in programa presežnih zaposlenih je bistveno, kako se izražamo do prizadetih sodelavcev, ki lahko že majhno nerodnost v izražanju narobe razumejo in vzamejo kot osebno žalitev. Pregled pravnih dokumentov s psihološkega vidika je lahko zato zelo koristen. Coaching vodilnemu managementu je usmerjen tudi v vodenje individualnih pogovorov pri sporočanju neprijetnih informacij, pogajanja z zaposlenimi ob odhodu in izročanje dokumentacije.

## 6. Razvojni vidik

Pri optimizaciji kadrov ne smemo pozabiti na zaposlene, ki ostanejo v podjetju. To managerji pogosto spregledajo. Z namenom, da bi zaposleni začeli čim hitreje in čim bolj zagnano delovati v novih okvirih podjetja, je bistveno, da redno dobijo pogled v prihodnost in da se z njimi opravijo tudi individualni razvojni pogovori. Za ustvaritev vzdušja so koristna tudi neformalna druženja, kot so pikniki ali »team building«, ko imajo zaposleni možnost krepiti neformalne vezi ter ponovno ustvariti timski duh in občutek povezanosti, zaupanje v podjetje in pripadnost, ki se je v fazi prestrukturiranja gotovo zamajala. Poleg omejenega je dobro ohranjati tudi redno infor-

miranje o dogajanju v podjetju, ki ga izvajajo neposredni vodje (vsak teden) in je namenjeno predvsem stabilizaciji nove situacije in odpravi nepotrebnih strahov. Zaposleni v takih obdobjih še posebej potrebujejo spodbude in pohvale od neposrednih vodij, z razvojnega motivacijskega vidika pa je skoraj nujno uvesti v podjetju shemo dolgoročnega nagrajevanja ob uspešnih rezultatih prestrukturiranja.

## Literatura in spletni viri

Daft, R. L., Noe, R. A. (2001). Organizational behavior. Fort Worth: Harcourt College Publishers.

Langford-Wood, N., Salter, B. (2002). Critical

Corporate Communications.

West Sussex, England: John Wiley & Sons.

Hay, J. (1996). Transactional Analysis for Trainers. Watford UK: Sherwood Publishing.

Hay, J. (1999). Uspešni na delu. Grosuplje: Potrditev.

Heathfield, S. M. (2009). Tips of Effective Coaching. Splet 12. 5. 2009 (<http://humanresources.about.com/od/coachingmentoring/a/coaching.htm>).

Walters, C. (2009). Handling layoffs correctly can minimize damage to company morale.

Splet 3. 5. 2009 (<http://www.hrworks-inc.com/art-aug222008.html>).

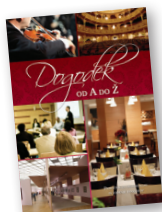
Welch, J., Welch, S. (2009). Layoffs: HR's Moment of Truth. Businessweek, March 23 & 30, str. 104.

PLANET  
GV



Knjigarna  
Planet GV

Junija za vas v **Knjigarni Planet GV** pripravljamo posebno ponudbo iz našega knjižnega programa.



### DOGODEK OD A DO Ž

Avtorji: Žiga Novak, Edi Bubnič, Maša Budnar, Marjeta Erjavec, Boštjan Grešak, Viktorija Hodža Frelih, Jadranka Jezeršek Turnes, Alma Lisec, Mateja Markič, Petra Mlakar, Maja Prebil, Darja Remic, Miran Vršec, Borut Zajc.

#### Ali ste vedeli, da:

- so poslovni dogodki **najučinkovitejša metoda za prepričevanje** (takoj za osebno prodajo)?
- so najpogostejši dogodki komercialni in korporativni dogodki, **njihovo število pa se bo še večalo?**
- **zavarovalnice povrnejo škodo** zaradi padavin le, če je v pogodbi o zavarovanju natančno opredeljena količina padavin in če dejanske padavine dosežejo to količino?
- so **mediji bolj naklonjeni športnim in kulturnim dogodkom**, ki nimajo neposrednega motiva po ustvarjanju dobička?

**Zagotovite si svoj izvod z 20% prednaročniškim popustom do 10. junija.**



### JAVNA NAROČILA IN JAVNO-ZASEBNO PARTNERSTVO

avtorja mag. Matjaža Kovača

Knjiga v strnjeni obliki obravnava **vse pomembne institute**, ki se nanašajo na postopek oddaje javnega naročila, revizije postopkov oddaje javnega naročila in postopke oddaje javnega naročila preko sistema javno-zasebnega partnerstva.

#### Praktična pridobitev:

Knjigi so priloženi dokumenti in vzorci razpisnih dokumentacij.

**Še več naših knjig najdete v Knjigarni Planet GV na [www.planetgv.si](http://www.planetgv.si).**

Priročnike lahko naročite po pošti: Planet GV, d. o. o., Einspielerjeva ulica 6, 1000 Ljubljana; po faksu: 01/30 94 445 ali po e-pošti: [knjigarna@planetgv.si](mailto:knjigarna@planetgv.si).