



Slobodan Panić
Narodna banka Srbije
Zavod za izradu novčanica – Topčider

Odgovorno restrukturisanje – najvažniji aspekti

UDK: 005.35:005.591.4

DOI: 10.7595/management.fon.2012.0016 (english version)

Restrukturisanje predstavlja složen proces prilagođavanja preduzeća promenama koje dolaze iz okruženja, sa ciljem da se povećaju efikasnost poslovanja i konkurentnost. Dve najvažnije stvari za uspešno restrukturisanje jesu pravda i komunikacija. Odgovorne firme su firme sa vizijom, koje znaju da brinući o zaposlenima danas, obezbeđuju vlastiti prosperitet sutra. Restrukturisanje treba posmatrati kao priliku da se kompanija još više usmeri na one oblasti poslovanja gde ostvaruje najveće komparativne prednosti. Zaposlene i u takvim okolnostima treba posmatrati kao najveću vrednost kompanije koju treba razvijati, a ne kao trošak koji treba smanjiti čim se pojave prvi znaci krize.

Ključne reči: restrukturisanje, efikasnost, proceduralna pravda, distributivna pravda, strategija komuniciranja.

Restrukturisanje predstavlja složen proces prilagođavanja preduzeća promenama koje dolaze iz okruženja, sa ciljem da se povećaju efikasnost poslovanja i konkurentnost. Ovaj proces je karakterističan kako za razvijene tržišne ekonomije, tako i za zemlje u tranziciji. Promene koje se dešavaju u bivšim socijalističkim državama su povezane sa reformama političkog sistema i po pravilu ih prate delikatne socio-ekonomiske posledice. Prelazak državnih preduzeća na tržišni model privređivanja je proces koji je sam po sebi veoma kompleksan. U uslovima turbulentnog okruženja restrukturisanje postaje još složeniji proces, daleko komplikovaniji od onog koji se odvija u preduzećima koja imaju višedecenijsko iskustvo u tržišnom poslovanju. Ako se tome dodaju kulturološke, ideološke, moralne, zakonske i druge razlike koje oblikuju makrookruženje preduzeća u različitim delovima sveta, jasno je zašto nije moguće definisati precizne i univerzalne smernice za uspešno restrukturisanje. Postoje, međutim, određena pravila ponašanja koja važe u svim sistemima i koja doprinose da se transformacija preduzeća izvrši uz manje trauma i sa većim šansama za uspešan ishod. Šta je poželjno, a šta treba izbeći u restrukturisanju - tema je ovog poglavlja.

Dve najvažnije stvari za uspešno restrukturisanje jesu pravda i komunikacija. Pravda se odnosi na primenu onoga što je fer, naročito nepristrasnim prilagođavanjem sukobljenih zahteva ili određivanjem zaslужenih nagrada i kazni. Proceduralna pravda se odnosi na procedure koje se koriste pri donošenju odluka. Procedure su fer u onom stepenu u kojem su dosledne u odnosu na ljude i u odnosu na vreme, oslobođene predrasuda, zasnovane na tačnim informacijama, ispravljive i zasnovane na preovlađujućim moralnim i etičkim standardima.^[1] Distributivna pravda se odnosi na ishod odluka npr. pri dodeli bonusa ili kod donošenja odluka u vezi sa otpuštanjem. Ona postoji ako postoji verovanje da je „svako dobio ono što je i zasluzio“. Proceduralna i distributivna pravda zajedno čine širi koncept koji se naziva organizaciona pravda. Percepcija zaposlenih u pogledu pravednosti ima značajne posledice na njihov stav i ponašanje. Radno mesto se smatra poštenim kada su prisutna 3 osnovna elementa: poverenje, otvorenost i poštovanje. Ako organizacija deluje pravedno, ona ceni svaku osobu koja doprinosi njenom uspehu i time pokazuje da joj je svaki pojedinac važan. Sva tri elementa pravednosti su veoma bitni za održavanje angažovanosti osobe na poslu. Proceduralno pravedno ponašanje dokazano dovodi do smanjenja stresa, rasta produktivnosti rada, zadovoljstva poslom i posvećenosti organizaciji. Takođe podstiče i tzv. ponašanje organizacione pripadnosti (diskreciono ponašanje pojedinca koje prevazilazi njegovu zvaničnu ulogu, spremnost da se pomogne kolegama, dobrovoljno prijavljivanje za nove poslove, poštovanje pravila i procedura čak i onda kada ne odgovaraju dotičnoj osobi, zainteresovanost za organizaciju i odbrana organizacionih ciljeva).^[2]

Percepcija proceduralne pravde je naročito važna za zaposlene u periodima značajnih organizacionih promena, jer tada postaje odlučujući faktor koji opredeljuje njihove stavove i ponašanje. Proceduralna pravda ima 3 komponente.^[3] Prva je *glas radnika* i podrazumeva da politika organizacije treba da ostavi dovoljno prostora i prilika da radnici utiču na odlučivanje. Ranije smo imali primer kompanije koja je pred zaposlene

postavila uslov – potrebno je smanjiti troškove, a vi odlučite kako. Konačan ishod je bio iznad svih očekivanja i firma je za samo 3 meseca zabeležila pozitivan finansijski rezultat. Druga komponenta je *interaktivna pravda* i odnosi se na kvalitet međuljudskih odnosa sa kojim se radnik susreće u svakodnevnom poslu. Ovaj vid pravde postoji ukoliko se prema zaposlenom odnose dostojanstveno i sa poštovanjem. Nepravda se manifestuje kroz različite oblike destruktivnog ponašanja: nedoslednost, napade na privatnost, zloupotrebe ovlašćenja, prisilu, zavaravanje, javne kritike, narušavanje dostojanstva i sl. Percepcija radnika o interaktivnoj pravdi, pre svega, u delu odnosa sa nadređenima u kompaniji, bitno opredeljuje njihov odnos prema rukovodstvu uopšte, utiče na zadovoljstvo poslom i na produktivnost rada. *Informaciona pravda* je treća komponenta proceduralne pravde. Izražava se u pružanju objašnjenja u vezi sa donetom odlukom. Odgovorne kompanije redovno informišu svoje zaposlene o bitnim stvarima za organizaciju, čime smanjuju neizvesnost i podstiču organizacionu pripadnost. Informisanje je naročito važno u vreme otpuštanja. Zaposleni koji ostaju u firmi, kao i oni koji su dobili otkaz, pokazuju pozitivnije reakcije i veću lojalnost organizaciji ukoliko su unapred obavešteni o razlozima za otpuštanje i ukoliko im je objašnjeno na koji način će to doprineti da kompanija izade iz krize.

Menadžment kompanije koja kreće u restrukturiranje treba da zna, da će prvo pitanje koji će svaki zaposleni postaviti biti: „Da li se prema meni pošteno postupalo?“. Odgovor na ovo pitanje opredeliće njihovo ukupno ponašanje i odnos prema kompaniji. Komunikacija je veoma važna, naročito u vreme krupnih promena. Da bismo ilustrovali uticaj komunikacije na poslovanje, iskoristićemo rezultate jednog četvoromesečnog istraživanja u dva preduzeća, kod kojih je izvršeno međusobno pripajanje.^[4] Razlozi za fuzionisanje su bili podizanje konkurentnosti, kroz kombinovanje komplementarnih proizvodnih linija i sniženje troškova ukidanjem određenih duplih funkcija (administracija, transport, distribucija i sl.). Obe fabrike su proizvodile isti proizvod, sa približno istim brojem i strukturom zaposlenih, sa sličnim načinom upravljanja i nivoom profita. Jedna od fabrika je u pripremi fuzije i tokom njene realizacije davala svojim zaposlenima detaljne i blagovremene informacije, a druga je zadržala dotadašnji sistem informisanja. Istraživači su izvršili anketiranje radnika u obe fabrike, u periodu neposredno posle najave pripajanja, kao i 3 meseca kasnije. U prvoj kompaniji, odmah po donošenju odluke i pre nego što su informacije dobili medijim, svi zaposleni su primili pismo od direktora kojim ih obaveštava o pripajanju, kao i o razlozima i očekivanim efektima. Radnici su, takođe, upoznati sa posledicama koje će pripajanje imati po njih. Da bi olakšala dvosmernu komunikaciju između uprave i zaposlenih, kompanija je uvela 3 načina komunikacije: bilten o pripajanju, telefonsku liniju za informisanje i nedeljne sastanke direktora, nižih rukovodilaca i radnika u svih osam organizacionih delova fabrike. Nameru je bila da se zaposlenima pruže relevantne, česte i istinite informacije o fuzionisanju, da se pošteno postupa prema radnicima i da se na njihova pitanja daju precizni odgovori. Druga firma nije dostavljala dodatne informacije, posle prvog pisma koje su primili svi zaposleni. Promene u percepciji radnika dve nedelje nakon objave pripajanja i tri meseca kasnije su bile drastične, što se vidi iz sledeće tabele:

Tabela 4.2.1 Razlike u percepciji radnika

PERCEPCIJA RADNIKA	KONTROLNA FABRIKA	EKSPERIMENTALNA FABRIKA
Stres	povećanje 9%	bez promene
Nesigurnost	povećanje 24%	povećanje 2%
Zadovoljstvo poslom	smanjenje 21%	povećanje 7%
Posvećenost	smanjenje 11%	bez promene
Kompanija je poštena, iskrena i pažljiva	smanjenje 25%	povećanje 14%
Nameravam da ostanem	smanjenje 12%	smanjenje 6%
Produktivnost	smanjenje 20%	bez promene

Izvor: Vein F. Kasio, *Odgovorno restrukturiranje*, str.177

Odmah posle objavljivanja pripajanja, reakcije zaposlenih u obe fabrike bile su negativne. Međutim, čim je počeo program intenzivnog informisanja, situacija u eksperimentalnoj fabriki je počela da se stabilizuje. Precepcaja poštjenja, iskrenosti i pažnje kompanije, kao i lična procena produktivnosti, počeli su da rastu i da



se vraćaju na nivo pre objavljivanja pripajanja. U kontrolnoj fabrici odnos zaposlenih prema promenama je ostao naglašeno negativan. Umesto da se početna tenzija smanji, ona je rasla kako je proces napredovao i firma se suočila sa ozbiljnim problemima.

Ovi rezultati su sasvim u skladu sa rezultatima u oblasti organizacione pravde. Čak i kada su pogodeni ishodom procesa, zaposleni su manje nezadovoljni, ukoliko razumeju razloge i poteze menadžmenta i ukoliko ih smatraju pravednim. Otuda su otvorenost i stalna komunikacija od najveće važnosti za uspešno restrukturisanje. Treba znati da su zaposleni u velikoj većini zbuljeni i zabrinuti zbog promena koje se očekuju, što negativno utiče na njihovu kritičnost i objektivnost. Nebitni događaji im mogu izgledati kao veoma važni, a slučajne greške, kada se povežu, mogu se doživeti kao zavera. U nedostatku pravih informacija zaposleni plasiraju svoje verzije, a to je odličan teren za dezinformisanje. U situaciji kada ne razumeju razloge za promene i strepe za ishod, prirodno je da zaposleni ne podržavaju promene, rezervisani su i skeptični, a neretko pružaju i otvoreni otpor. Strategija komunikacije treba da ostvari nekoliko ciljeva:^[5]

- da se stekne razumevanje i najšire prihvatanje od strane zaposlenih;
- da se minimizuju posledice nesigurnosti;
- da se kod ljudi zadrže usmerenost, energija i posvećenost organizaciji;
- da se obezbedi podrška deoničara i ostalih stekholdera;
- da se promeni ponašanje zaposlenih u skladu sa novim ciljevima organizacije;
- da se održi produktivnost.

Indirektna komunikacija posredstvom interneta, drugih vidova elektronske komunikacije, pisanih saopštjenja, biltena i sl. je prihvatljiva, ali ne može biti zamena za lično obraćanje zaposlenima. Dvosmerna komunikacija po modelu „saslušaj – pričaj – ubedi“ u uslovima važnih promena je, jednostavno, nezamenljiva. Takođe je veoma bitno da izvor informacija bude pravi. Za važna saopštenja to mora biti glavni menadžer, a ne neposredni rukovodilac. Njegovo obraćanje treba da bazira na priči koja je istinita, dosledna i razumljiva, vizija mora biti jasna, čak iako detalji nisu, srednji i niži menadžment treba da bude upoznat, a izlaganje treba potkrepliti činjenicama iz unapred pripremljenog i proverenog materijala. Pozivanje na tajnost podataka, šablonski pristup, iznenadjenja i prazna obećanja su kontraproduktivni. Dobar način predstavlja izlaganje u velikim grupama, nakon čega sledi veći broj sastanaka u manjim grupama. Sastanci u malim grupama omogućavaju istinski dijalog u kome je moguće čuti i odmeriti argumente obe strane.

Ljudi zaduženi za neposrednu komunikaciju sa zaposlenima treba da budu obučeni i dobro pripremljeni. U kompaniji mora da postoji potpuna usaglašenost unutar rukovodstva, na svim nivoima. Između saopštenja ne treba da postoje velike pauze. Informacije treba da budu jednostavne i konzistentne, kako bi ih razumeли svi zaposleni. Kanali za povratne informacije treba da budu uvek otvoreni, kako bi uprava znala kakvi su stavovi radnika, da li se i u kom smeru menjaju kako bi prilagođavao svoje delovanje u skladu s tim. Uporedno sa komunikacijom treba proveravati najvažnije parametre poslovanja. Plan za restrukturisanje mora da bude fleksibilan, kako bi uključio nove bitne činjenice koje nastaju tokom realizacije.

Kakva je zaista veza između kompanije i zaposlenih vidi se tek kada nastupi kriza. Odgovorne firme su firme sa vizijom, koje znaju da brinući o zaposlenima danas, obezbeđuju vlastiti prosperitet sutra. One, takođe, znaju da su usponi i padovi u poslovanju normalne pojave i pripremaju se za njih. Zato je *prvi korak* u odgovornom restrukturisanju planiranje. Preventiva je glavna razlika između organizacija koje promeneочекuju spremno i sa razrađenim mehanizmima i onih koji na prve znake krize reaguju refleksno i povlače kratkoročne i često nepromišljene poteze, što za posledicu najčešće ima masovno otpuštanje zaposlenih.

Drugi korak treba da bude analiza razloga za restrukturisanje. Koji su stvarni uzroci krize, da li postoje druga rešenja (prodaja neprofitabilne imovine, smanjenje troškova i sl.), da li i u kojoj meri otpuštanje rešava problem, kako će ono uticati na radnike koji odlaze i na one koji ostaju, kako zadržati najkvalitetniju radnu snagu, na koji način će preduzete mere uticati na misiju i viziju preduzeća i sl. samo su neka od pitanja koja kompanija mora uzeti u obzir kod restrukturisanja. *Treći korak* je analiza prednosti koje pruža stabilnost. Prethodno istraživanje je pokazalo da i na kraći i na duži rok stabilnost daje bolje rezultate od otpuštanja. *Četvrti korak* treba da bude upoznavanje zaposlenih sa problemima i njihovo uključivanje u rešavanje i to pre donošenja konačne odluke o restrukturisanju. Uprava treba da zna ko su najbolji radnici u firmi i da naročito uvažava njihovo mišljenje, što zbog njihove stručnosti, što zbog činjenice da oni imaju veliki uticaj na ostale zaposlene. Čak i kada su otpuštanja neizbežna, uključenost zaposlenih stvara osećaj pripadnosti i lične kontrole, smanjuje neizvesnost i svodi tenzije na prihvatljiv nivo. *Peto*, menadžment treba da zna šta su

pravi razlozi za loše poslovanje i da ne koristi otpuštanje kao „najbrži lek“ za postizanje kratkoročnih ciljeva, ako je kompanija suočena sa dugoročnim problemima. Treba razmotriti sve druge opcije tako da otpuštanje bude poslednji korak, a ne prvi. Rukovodstvo na svim nivoima treba, zajedno sa zaposlenima, da traga za rešenjima i da solidarno podnese teret reformi. *Šesti korak* se odnosi na smanjenje troškova, što je najčešće prva reakcija na krizu. Takvo ponašanje poslovodstva je logično, ali je i u tom slučaju neophodno pribaviti mišljenje zaposlenih o tome kojih se pogodnosti najlakše mogu odreći. Uprava treba povratno da informiše zaposlene o visini ušteda i kakve to efekte ima na organizaciju. *Sedmi korak* – ukoliko nije moguće izbeći otpuštanje, to treba izvesti na pravedan, dosledan način i na način koji čuva dostojanstvo radnika. Otpuštanje treba najaviti što je moguće pre. Menadžment mora da nađe način da i u kriznim vremenima zadrži najbolje radnike, jer je to najvažnija pretpostavka za ponovno pokretanje kompanije. *Osmo* – redovno komuniciranje sa zaposlenima kroz razgovor i saopštenja, što je važno za firmu uvek, a naročito u uslovima krize. Saopštavanje svih relevantnih informacija stvara atmosferu iskrenosti i poverenja i jedini je način da se suzbiju glasine i izbegnu nesporazumi. *Deveto* – kompanija treba da učini sve da zadrži preostale zaposlene i da pruži razloge potencijalnim novim radnicima da pristupe. Od posvećenosti i poverenja radnika koji ostanu posle otpuštanja zavisi nastavak funkcionalisanja i budućnost kompanije. Od njih se očekuje da preuzmu na sebe veći teret, da budu korektni prema klijentima, da budu inovativni, da neguju organizacionu kulturu i sl. a sve u uslovima otpuštanja, kada i sami trpe veliki pritisak. *Deseto* – restrukturisanje znači promenu, što podrazumeva da rukovodstvo i zaposleni treba da rade drugačije u novim okolnostima. Za to ih treba pripremiti i obučiti, kako bi efikasno i u što kraćem roku odgovorili zahtevima koje postavlja nova organizacija. Bez podizanja kvaliteta onih koji ostaju, otpuštanje predstavlja samo potez sa trenutnim efektima, a konačan rezultat je krajnje problematičan. *Jedanaesti korak* je pažljivo i dugoročno planiranje ljudskih resursa i usaglašavanje ovog plana sa drugim strateškim dokumentima kompanije – analizama makro-ekonomskih uslova, istraživanjima tržišta, poslovnom strategijom preduzeća i sl. Upravljanje ljudskim resursima treba da obuhvati sva relevantna pitanja, kao što su: sistem nagradjivanja, merenje doprinosa svakog zaposlenog, stimulisanje inovativnosti, obuka i usavršavanje, informisanje zaposlenih, pogodnosti, uključivanje radnika i njihovih asocijacija u odlučivanje, prijem i selekcija novih radnika, postupanje u uslovima krize i dr.^[6]

Restukturisanje treba posmatrati kao priliku da se kompanija još više usmeri na one oblasti poslovanja u kojima ostvaruje najveće komparativne prednosti. Zaposlene i u takvim okolnostima treba posmatrati kao najveću vrednost kompanije koju treba razvijati, a ne kao trošak koji treba smanjiti čim se pojave prvi znaci krize. Stabilnost, etičnost i iskrenost jesu najvažniji motivacioni faktori koji proizvode željenu reakciju zaposlenih – posvećenost, brigu za kupce i inovativnost. To su, ujedno, osobine koje odgovorne kompanije čine drugačijim.

Zaključak

Restukturisanje predstavlja složen proces prilagođavanja preduzeća promenama koje dolaze iz okruženja, sa ciljem da se povećaju efikasnost poslovanja i konkurentnost. Prelazak državnih preduzeća na tržišni model privređivanja je proces koji je sam po sebi veoma kompleksan. U uslovima turbulentnog okruženja restrukturisanje postaje još složeniji proces, daleko komplikovaniji od onog koji se odvija u preduzećima koja imaju višedecenijsko iskustvo u tržišnom poslovanju. U takvim okolnostima postaje naročito važno da se ovaj proces odvija uz poštovanje principa pravednosti i otvorenosti u komunikaciji između učesnika u procesu. Kakva je zaista veza između kompanije i zaposlenih vidi se tek kada nastupi kriza. Odgovorne firme su firme sa vizijom, koje znaju da brinući o zaposlenima danas, obezbeđuju vlastiti prosperitet sutra. Stabilnost, etičnost i iskrenost jesu najvažniji motivacioni faktori koji proizvode željenu reakciju zaposlenih – posvećenost, brigu za kupce i inovativnost. To su, ujedno, osobine koje odgovorne kompanije čine drugačijim.



LITERATURA

- [1] J.Greenberg „Reactions To Procedural Justice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?“, Journal of Applied Psychology 72, 1987, pp.55-61
- [2] J.A.Collquitt, D.E.Colnon, M.J.Wesson, C.O.L.H.PorterandK.Y.Ng, „Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational JusticeResearch“, Journal of Applied Psychology 86 (2001), pp.425-445
- [3] J.A.Colquitt “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, Journal of Applied Psychology 86 (2001), pp.386-400
- [4] D.M.Schweigerand, A.S.De Nisi „Communication With Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment“, Academy of Management Journal 34 (1991), pp. 110-135
- [5] M.Feldmanand, M.Spratt „Five Frogs on the Log“, A CEOs Field Guide to Accelerating the Transition in Mergesrs, Acquisitions and Gut-Wrenching Change (New York: Harper, 1999)
- [6] F.Casio „Strategies for Responsible Restructuring“, uvodno izlaganje na National Man Power Summit, Singapore, October 2001
- [7] Dragomir Voicu-Dan; Anghel Elena Roxana „Social Responsibility Practices Regarding Facilities Granted to Employees and Consumer Protection in Selected EuropeanCompanies“, source: Amfiteatru Economic, vol. 13, Issue 29, pp. 86-103, Publishedfebr. 2011.
- [8] Randall Julian, Procter Stephen, „Ambiguity and ambivalence Senior managers' accounts of organizational change in a restructured government department“, Source: Journal of Organizational chan-ge management, Issue 6 pp. 686-700, Published 2008.

Primljen: Jun 2011.

Prihvaćen: Jun 2012.



O autoru

Slobodan Panić

Narodna banka Srbije, Zavod za izradu novčanica – Topčider
E-mail: slobodan.panic@nbs.rs / www.nbs.rs



Dr.Slobodan Panić je rođen 19.10.1964 godine u Beogradu. Završio je Ekonomski fakultet u Beogradu, gde je i magistriroao na temu „Strategija izbora sredstava privredne propagande“. Doktorsku disertaciju na temu „Tržišna transformacija državnih preduzeća u Srbiji“ je odbranio na FON-u u januaru 2012. godine. Od 2003. godine je zaposlen u Narodnoj banci Srbije – Zavod za izradu novčanica i kovanog novca Topčider, na mestu direktora Direkcije za prodaju.