UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

UROŠ DROBNIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ODNOS ROKOMETNIH TRENERJEV DO SPREMEMB NA PODROČJU USPOSABLJANJA V ZDRUŽENJU ROKOMETNIH TRENERJEV SLOVENIJE

Ljubljana, februar 2014 UROŠ DROBNIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Uroš Drobnič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Odnos rokometnih trenerjev do sprememb na področju usposabljanja v Združenju rokometnih trenerjev Slovenije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čatrom in sosvetovalcem prof. dr. Markom Šibilo.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani in pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, ter sem to v tekstu jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega zaključnega strokovnega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 17.02.2014 Podpis avtorja:_____

KAZALO

UVOD **1**
1 MANAGEMENT V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH **3**
1.1 Opredelitev nedobičkovnih organizacij 3
1.2 Delitev nedobičkovnega sektorja 4
1.3 Značilnosti in spremembe v delovanju nedobičkovnega sektorja 6
2 ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE **8**
2.1 Vsebina in obseg sprememb 10
2.2 Vzroki za spremembe 11
2.3 Ravni sprememb 13
2.4 Narava sprememb 14
2.5 Management sprememb v organizacijah 14
2.5.1 Modeli oziroma pristopi managementa sprememb v organizacijah 17
2.5.2 Udeleženci v procesu sprememb 18
2.5.3 Odzivi udeležencev na spremembe 20
3 PROCES MANAGEMENTA SPREMEMB **20**
3.1 Analiza stanja 22
3.2 Planiranje sprememb 22
3.2.1 Vizija in cilji sprememb 23
3.2.2 Odpor do sprememb 23
3.2.3 Premagovanje odpora do sprememb 29
3.3 Uresničevanje sprememb 33
3.4 Kontrola sprememb 34
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O ODNOSU ROKOMETNIH TRENERJEV DO SPREMEMB NA PODROČJU USPOSABLJANJA V ZRTS **34**
4.1 Osebna izkaznica Združenja rokometnih trenerjev Slovenije 35
4.2 Opredelitev namena in ciljev raziskave 36
4.3 Metodologija raziskave 37
4.3.1 Zbiranje podatkov 37
4.3.2 Sestava in struktura vprašalnika 38
4.4 Rezultati raziskave 38
4.4.1 Demografske značilnosti vzorca 38
4.4.2 Predstavitev rezultatov raziskave po dejavnikih 40
4.5 Ugotovitve raziskave 52
SKLEP **54**
LITERATURA IN VIRI **56**
PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Viri, oblike in značilnosti odporov 24
Tabela 2: Prednosti in slabosti participacije 31
Tabela 3: Metode premagovanja odpora 31
Tabela 4: Struktura anketirancev po starosti 39
Tabela 5: Struktura anketirancev po splošni izobrazbi 39
Tabela 6: Struktura anketirancev po področju delovanja 40
Tabela 7: Opisna statistika skupin po starostnih razredih 48
Tabela 8: Rezultat skladnosti med starostjo anketirancev in njihovim odnosom do sprememb 48
Tabela 9: Opisna statistika skupin po razredih glede na splošno izobrazbo 50
Tabela 10: Rezultat skladnosti med splošni izobrazbo anketirancev in njihovim odnosom do sprememb 50
Tabela 11: Opisna statistika skupin po razredih glede na področje delovanja 51
Tabela 12: Rezultat skladnosti med področjem delovanja anketirancev in njihovim odnosom do sprememb 52

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrste sprememb v organizaciji 10
Slika 2: Vplivi zunanjega in notranjega okolja 12
Slika 3: Dinamika okolja organizacije in njegova prilagodljivost 12
Slika 4: Delitev sprememb 13
Slika 5: Faze uvajanja sprememb 16
Slika 6: Smer komuniciranja sprememb preko vlog 19
Slika 7: Management sprememb 21
Slika 8: Uspešnost podjetja in odpori 24
Slika 9: Razmerje med spreminjanjem, kulturo organizacije in odpori 28
Slika 10: Vzroki odporov do sprememb 29
Slika 11: Organigram Združenja rokometnih trenerjev Slovenije 35
Slika 12: Shematski prikaz držav podpisnic » Rinck« konvencije 36
Slika 13: Razmerje med poslanimi in vrnjenimi vprašalniki 37
Slika 14: Povprečje vrednosti trditev odpora do sprememb 41
Slika 15: Povprečne ocene trditev psihološkega odpora 43
Slika 16: Povprečne trditve logičnega odpora 44
Slika 17: Povprečne ocene trditev družbenega odpora 45
Slika 18: Porazdelitev anketirancev po starostni strukturi 46
Slika 19: Povprečne ocene trditev po starostnih razredih 47
Slika 20: Porazdelitev anketirancev po strukturi splošne izobrazbe 48
Slika 21: Povprečne ocene trditev po razredih splošne izobrazbe 49
Slika 22: Porazdelitev anketirancev po strukturi področja delovanja 50
Slika 23: Povprečne ocene trditev po področjih delovanja 51

UVOD

Šugman (1997, str. 22-27) je mnenja, da je šport pomembna dejavnost družbe, izraz njene dinamike in del splošne kulture, ki bogati kakovost življenja posameznika. Že od nekdaj velja za kulturno samoumevnost in civilizacijsko vrednoto. Predstavljal naj bi način življenja, iskanje in potrjevanje samega sebe, tekmovanje ali zgolj igro. V sebi združuje različne funkcije kot so telesna, duhovna, družbena in materialna funkcija. Ljudje se ukvarjajo s športom iz najrazličnejših razlogov: ohranjanje zdravja, rehabilitacija, vzgoja, razvedrilo, zmaga na tekmovanju, ustvarjanje dohodka, zabava gledalcev, itd. Zaradi vseh teh različnih funkcij je nemogoče podati neko enotno opredelitev športa.

Športno okolje postaja vse bolj negotovo, nepredvidljivo, nestabilno in kompleksno. Negotovost pomeni, da tisti, ki sprejemajo odločitve, nimajo dovolj informacij o dejavnikih okolja, hkrati pa zelo težko predvidijo zunanje spremembe. Vpliv negotovosti v športu zvišuje tudi tveganje, da se organizacije ne bodo pravočasno odzvale na spremembe okolja, kar pomeni, da za uspešen spopad z negotovim okoljem potrebujejo ustrezno preoblikovanje in izvedbo določene spremembe (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 27).

Vplivi okolja, tako zunanjega kot notranjega, so torej glavni vzroki za spremembe v organizacijah. Zunanje okolje je pomemben dejavnik, ki ga je potrebno vseskozi opazovati, nekoliko težje pa je nanj vplivati. Spreminja se na vseh področjih organizacij, in sicer na tržnem v obliki odjemalcev, dobaviteljev, obstoječih in potencialnih konkurentov; na družbenem v okviru države, politike, javnosti in gospodarstva; ter kulturnem kot vrednote, navade in neformalna razmerja. Prav tako se spreminja tudi notranje okolje organizacije, na kar vplivajo interesi notranjih udeležencev. To se odraža v spremembah vseh sestavin politike organizacije (Harigopal, 2006, str. 40).

Uspešnost uvajanja sprememb je odvisna od vrste dejavnikov. Organizacije se, kljub poznavanju večine dejavnikov uspešnega uvajanja sprememb, pogosto odločijo le za nekatere od njih. Takšen pristop se v praksi velikokrat izkaže za neuspešnega. Razlogov za neuspešnost je lahko več. Od neustreznega pristopa do odporov, ki jih uvedbe sprememb sprožijo. Spremembe, uvedene na enem področju, zahtevajo tudi določene spremembe na drugem področju.

Vsaka sprememba v organizaciji ima za posledico tudi določeno vrsto odpora zaposlenih, ki si želijo na osnovi sprožitve odpora zagotoviti zavarovanje pred učinkom spremembe. Spremembo zaposleni vidijo kot grožnjo in organizacija se mora spopasti z odporom in obvladovanjem le-tega. Raziskave dokazujejo, da je ena tretjina do polovica vpeljav sprememb v organizacijah neuspešna prav zaradi neobvladovanja odporov (Sharma, 2007, str. 87). Odpori se lahko pojavljajo na različnih ravneh: med zaposlenimi, nesposobnost višjega managementa ali v obliki strahu srednjega managementa.

V literaturi naletimo na različne opredelitve odpora do sprememb, ki ga avtorji večinoma razlagajo v povezavi z negativnim odnosom zaposlenih ali z vedenjem, ki ne spodbuja produktivnosti. V splošnem pa odpor do spremembe vsebuje kakršnokoli obnašanje zaposlenega, ki je lahko psihološke, družbene oziroma logične narave in daje v kombinaciji popolno vedenje (Newstrom & Davis, 1993, str. 277-279).

Namen magistrskega dela je pomagati vodilnim v Združenju rokometnih trenerjev Slovenije pri lažjem vpeljevanju sprememb na področju usposabljanja in s tem k boljši usposobljenosti rokometnih trenerjev. Vse to lahko posledično dvigne kvaliteto slovenskega rokometa. S pomočjo preučitve domače in tuje literature ter z empirično raziskavo želim preveriti, kakšen odnos imajo rokometni trenerji v organizaciji Združenja rokometnih trenerjev Slovenije do sprememb v okviru usposabljanja. V okviru glavnega cilja magistrskega dela želim poiskati vzroke odpora do sprememb in s tem morebitni negativni odnos trenerjev do sprememb v okviru usposabljanja.

Teoretični cilj magistrskega dela je prikazati ustreznost razumevanja, identifikacije, predstavljanja sprememb v organizacijah, njihovo kompleksnost in odzive udeležencev. Postavil sem si tezo, da so posamezni dejavniki odpora oziroma pozitiven odnos do sprememb odvisni od demografskih značilnosti posameznika (starost, izobrazba, področje delovanja).

V praktičnem delu magistrskega dela je cilj raziskati prisotnost posameznega dejavnika odpora v organizaciji ZRTS, ugotoviti povezavo med posameznimi skupinami trenerjev in prikazati povezanost odnosa do sprememb s starostjo trenerjev, njihovo izobrazbo in področjem delovanja. Na osnovi rezultatov, ki sem jih pridobil iz empirične analize, bom podal tudi ukrepe za zmanjšanje odpora oziroma izboljšanje odnosa trenerjev do sprememb.

Osnovo za prvi del magistrskega dela predstavlja poglobljen teoretično-analitičen pregled strokovne literature, raziskav in člankov s področja managementa sprememb v nedobičkovnih organizacijah. V prvem delu magistrskega dela sem s pomočjo metode diskripcije opisal spoznanja in ugotovitve avtorjev na področju managementa sprememb.

V empiričnem delu sem v procesu kvantitativnega raziskovanja uporabil metodo merjenja stališč in potrebne podatke zbral na osnovi ankete. Glavni instrument raziskovanja predstavlja anketni vprašalnik, ki so ga prejeli vsi trenerji, člani Združenja rokometnih trenerjev Slovenije. Anketni vprašalnik je razdeljen na dva vsebinska sklopa. V prvem delu so anketiranci odgovarjali na trditve v zvezi z odporom do sprememb, drugi del pa je zajemal demografske podatke anketiranca.

Na osnovi pridobljenih podatkov sem najprej z uporabo faktorske analize preveril spremenljivke in odnos med njimi. Nato sem s pomočjo statistike ugotovil prisotnost posameznega dejavnika odpora v organizaciji oziroma posamezen odnos trenerja do spremembe. Z analizo variance sem ugotovil razlike med posameznimi skupinami odpora. S

pomočjo analize variance (ANOVA testa) sem preveril in sprejel oziroma zavrnil postavljene raziskovalne hipoteze.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij, ki so podrobneje predstavljena še v podpoglavjih glavnih poglavij. Prvo poglavje obravnava management v nedobičkovnih organizacijah, drugo in tretje poglavje obravnavata proces managementa sprememb in dejavnike, ki se odvijajo v okviru procesa. V četrtem poglavju so na praktičnem primeru organizacije Združenje rokometnih trenerjev Slovenije analizirani dejavniki v okviru odnosa trenerjev do sprememb pri njihovem usposabljanju.

1 MANAGEMENT V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH

Management je večpomenski pojem. Običajno pomeni vodstvo in vodenje podjetja, se pa uporablja tudi za vodstva in vodenja drugih organizacij, včasih celo za vodstva in vodenja držav. Managerji v nedobičkovnih organizacijah prav tako izpolnjujejo določene managerske funkcije (načrtovanje, organiziranje, koordiniranje, vodenje in nadzor) kot njihovi kolegi v dobičkovnih organizacijah.

Belak (1999, str. 51) navaja, da je management proces oziroma funkcija podjetja, njegova institucija in instrumentalni sistem, lahko pa ponazarja tudi določen vidik upravljalno vodstvenega obvladovanja podjetja. Tako nedobičkovni kot dobičkovni management je odgovoren za uspešno delo drugih zaposlenih, za uspešno izvajanje svojih managerskih nalog in uresničevanje ciljev organizacije. Obenem, tako za managerje v nedobičkovnih institucijah kot za managerje v drugih organizacijah, velja že več kot tri desetletja stara Galbraithova ugotovitev o njihovem mestu in vlogi v družbi. Ironično jo je ponazoril s svojim opažanjem, da ljudje upokojenega generala še vedno naslavljajo z gospod general, bivšega senatorja z gospod senator, nekdanjega generalnega direktorja pa nikoli več z gospod generalni direktor (Krašovec v Ciringer, 2004, str. 27).

1.1 Opredelitev nedobičkovnih organizacij

Osnovni cilj obstoja in delovanja nedobičkovnih organizacij je praviloma zagotavljanje določenih storitev skupnega pomena, s katerim se zadovoljujejo določene družbene potrebe in s tem zvišujejo kvaliteto življenja ter družbeno blaginjo. Granof (2001, str. 678) navaja, da je bistvo nedobičkovne organizacije v vodenju operacij na tak način, da se zadovoljijo potrebe udeležencev ter da se ustvarja presežek finančnih sredstev, vendar brez izplačevanja deležev. Bistvo nedobičkovnih organizacij ni v tem, da ne bi smele ustvarjati dobička pri svojem delovanju, ampak ga ne smejo izplačevati lastnikom oziroma svojim udeležencem (Žnidaršič-Kranjc, 1996, str. 11). Zaradi nerazdeljevanja dobička lahko takšne organizacije pridobijo vrsto davčnih ugodnosti, lahko so deležne raznih donacij in drugih vrst podpor.

Literatura obravnava različne managerske opredelitve in večina med njimi velja tudi za nedobičkovne organizacije. Splošna opredelitev je preprosta. Management je način

načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja poslovnih aktivnosti v formalni ali neformalni instituciji, kjer posameznik oziroma poslovna skupina čim bolj učinkovito dosega svoje poslanstvo in cilje (Kovač, 1998, str. 6).

Omenjena opredelitev velja za vse vrste organizacij in vključuje:

- kolektivno delo in uravnavanje odnosov med ljudmi (organizacijo),
- racionalno poslovno odločanje in doseganje zastavljenih ciljev,
- ustvarjanje presežka vrednosti (dobičkovna usmerjenost) oziroma vrednot (nedobičkovna usmerjenost).

Drucker (1990, str. 30) navaja tri glavna temeljna področja razlik managerskega vidika dobičkovne in nedobičkovne organizacije, in sicer:

- poslanstvo (v globalnem pomenu poslovanja) in organiziranje poslovanja,
- strateško odločanje na posameznih poslovnih področjih (trženje, finance, kadri),
- poslovni rezultati in merjenje učinkov nedobičkovne dejavnosti.

Izhodišče nedobičkovne dejavnosti in njeno pravo razlikovanje od dobičkovne usmeritve je običajno poslanstvo. Poslanstvo je za nedobičkovne organizacije ključnega pomena, saj z njim izražajo svojo dolgoročno humanitarno (neekonomsko) usmerjenost. Za izobraževalne ustanove je poslanstvo lahko povečanje znanja in karierna uspešnost njihovih slušateljev. Prva dolžnost vodilnega managementa je, da vsi v organizaciji razumejo in sprejmejo poslanstvo. Managerji lahko preko poslanstva delno kompenzirajo ekonomske težave v nedobičkovnih organizacijah in s tem olajšajo dileme kratkoročnih poslovnih odločitev.

Posebnosti nedobičkovne organizacije z vidika financiranja temeljijo na donatorstvu in sponzoriranju ter na delovanju različnih fundacij in uveljavljanju pravic iz javnega proračunskega financiranja. Vse te dejavnosti zahtevajo tesno sodelovanje finančnega trženja, ki zna povezati vidike darovalcev s finančnimi vidiki nedobičkovnih organizacij (Gronbjerg, 1993, str. 182).

Vsi managerski procesi so na koncu povezani z motiviranjem in obvladovanjem ljudi. Pri tem je še posebej pomembno, da nedobičkovne organizacije razvijajo podjetniško iniciativnost in inovativnost. Na drugi strani je prav zaradi pomanjkanja tržne konkurence, predvsem v nedobičkovnih organizacijah, potrebno veliko pozornost posvetiti poslovni odličnosti in kriterijem njihovega merjenja.

1.2 Delitev nedobičkovnega sektorja

Organizacije se na splošno delijo na dobičkovne in nedobičkovne. Slednje so v angleščini označene kot non profit organizations, včasih tudi not-for-profit organizations. Glede na pravno ureditev teh organizacij, bi jih lahko imenovali organizacije, ki ne delijo dobička – not

profit distributing organizations (Granof, 2001, str. 17). Iz leta v leto narašča število organizacij, katere ne moremo označiti niti kot tržne organizacije niti državne oziroma javne. Označene so z različnimi imeni kot nedobičkovne, prostovoljne, nevladne, neodvisne, civilnodružbene itd. organizacije. Mednje spadajo društva na številnih področjih, športni in drugi klubi, poklicna in poslovna združenja, bolnice, univerze, muzeji, centri za dnevno varstvo, svetovalne agencije, ekološke skupine, centri za usposabljanje in zaposlovanje, zagovorniške organizacije, organizacije za varstvo človekovih pravic in mnoge druge.

Najštevilčnejša oblika nedobičkovnih organizacij so društva. Društvo je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov, opredeljenih v temeljnem aktu in skladno s 1. členom Zakona o društvih (Uradni list RS, št. 61/2006).

Tako kot ostale organizacije, so tudi nedobičkovne organizacije razdeljene glede na prečno in navpično razčlenitev (Trunk-Širca & Tavčar, 1998, str. 70). Osnovo prečne razčlenitve tvorijo funkcije organizacije (razvoj, proizvodnja, trženje, finance) ali programi organizacije (izdelki, storitve, odjemalci, dežele). Temeljna odločitev glede prečne razčlenitve organizacije je med razčlenitvijo po funkcijah in razčlenitvijo po programskih vidikih. Programske vidike lahko razdelimo na razčlenitev organizacije po odjemalcih, po proizvodih in po geografskih področjih. Vsaka izmed naštetih ima svoje prednosti in slabosti ter primernost uporabe. Tako je smiselno uporabiti vidik razčlenitve po odjemalcih. V primeru majhnega števila vplivnih odjemalcev organizacije pa je glavna prednost osredotočenost na želje in potrebe pomembnih odjemalcev. Razčlenitev po proizvodih je najbolj smiselna v primeru, da organizacija proizvaja več izdelkov z različnimi tehnologijami in uporablja različne trženjske strategije. Medtem ko je uporaba razčlenitve po geografskih področjih smiselna, če organizacija posluje v več različnih oddaljenih področjih. Matrična zgradba predstavlja kombinirane programske vidike (Trunk-Širca & Tavčar, 1998, str. 73).

Poleg prečne razčlenitve v organizaciji le te razčlenjujemo tudi po odrejanju in odločanju, informiranju in poročanju, kar pojmujemo kot navpično razčlenitev organizacije. Navpična razčlenitev organizacije odraža oblast, obvladovanje organizacije, torej delitev pristojnosti in odgovornosti med ravnmi v organizaciji. V okviru prečne razčlenitve organizacije z vidika stopnje delegiranja predstavlja prepustitev najnižjo stopnjo delegiranja, medtem ko trajno nadzorovanje najvišjo stopnjo delegiranja. Drugo značilnost prečne razčlenitve predstavlja centraliziranost, in sicer pri popolni prepustitvi delegiranja gre za popolno decentraliziranost in pri trajnem nadzorovanju za popolno centraliziranost. Med popolno centraliziranostjo in popolno necentraliziranostjo je obilo vmesnih oblik (Trunk-Širca & Tavčar, 1998, str. 75).

Pri snovanju navpične razčlenitve organizacije gre predvsem za usklajevanje zmožnosti managerjev z obsegom dela pri načrtovanju, usmerjanju in nadzorovanju sodelavcev. Število sodelavcev, ki jih zmore učinkovito voditi manager, jim postavljati cilje, jim organizirati delo, ga usmerjati in nadzorovati, je omejeno zaradi številčnosti interakcij med samimi, njimi in managerjem. Število teh interakcij eksponencialno raste in je za enega sodelavca 1, za pet

sodelavcev 100 in za deset sodelavcev že 5210. Raziskava, ki je zajela 93 velikih ameriških organizacij, je pokazala, da ima vrhnji manager večinoma med 5 in 11 neposredno podrejenih sodelavcev, medtem ko je na izvajalni ravni število podrejenih tudi od 30 do 40 (Dale, 1993, str. 95).

Centralizacija zahteva, da se vse dogaja na enem mestu, decentralizacija pa, da se ista naloga opravlja na več mestih. Centralizacija povzroča specializacijo in ugodno vpliva na stroške. Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji moramo razlikovati pet osnovnih tipov organizacijskih struktur (Lipičnik, 1998, str. 53):

- funkcijska organizacijska struktura (centralizirana organizacijska struktura),
- divizijska organizacijska struktura (decentralizirana organizacijska struktura),
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura (kombinacija funkcijske in divizijske strukture),
- dinamična mreža (nova organizacijska struktura).

1.3 Značilnosti in spremembe v delovanju nedobičkovnega sektorja

Nedobičkovne organizacije praviloma ne delujejo po tržnih načelih. Takšne organizacije nastajajo namreč ravno zato, ker tržni mehanizem ne zagotavlja določenih dobrin oziroma storitev na dovolj učinkovit način. S svojim obstojem in delovanjem naj bi odpravile resne slabosti, ki jih kaže razreševanje določenih vprašanj v družbi s pomočjo tržnih prijemov. Pomoč vlade v skupinskih akcijah nadomešča funkcijo, ki jo sicer v podjetniškem okolju opravlja tržni mehanizem. Pomembnost vlade je seveda v tem, da ima le ona možnost obdavčevanja, financiranja, dajanja pomoči, pooblaščanja, s čimer lahko spodbuja k zagotavljanju dobrin in storitev, ki jih tržni sektor v družbi ne zagotavlja določenim skupinam prebivalstva (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 11).

Glavna značilnost delovanja nedobičkovnih organizacij je v uresničevanju splošne družbene koristi oziroma v zadovoljevanju tistih potreb, ki jih ni mogoče zagotoviti s pomočjo tržnega mehanizma. Weisbrod in Rojas-Suarez navajata, da se nedobičkovne in dobičkovne organizacije razlikujejo po treh glavnih lastnostih (Weisbrod & Rojas-Suarez, 1994):

- nihče nima pravice deliti dobička ali presežka, ki ga organizacije ustvarijo, kar povečuje njihovo učinkovitost,
- take organizacije ne plačujejo davka na dobiček,
- imajo pa tudi druge davčne olajšave, s čimer so v ugodnejšem izhodiščnem položaju kot dobičkovne organizacije.

Managerji v nedobičkovnih organizacijah uporabljajo managerske tehnike, ki so sistematična analitična orodja, ki omogočajo učinkovitejše managersko odločanje. Tehnike obsegajo vsa temeljna managerska področja, ki so pomembna pri poslovanju nedobičkovnih organizacij.

Vse tehnike so uporabne pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadzoru poslovnih dejavnosti v nedobičkovnem sektorju.

Ena izmed tehnik je poslovni načrt, ki predstavlja sistematično analizo prihodnjih ciljev in razvojnih namenov nedobičkovne organizacije. Poslovni načrt uporabljamo za letno načrtovanje poslovanja kot izhodišče za srednjeročno načrtovanje in za posamezne projekte na nedobičkovnem področju. Z njim opredeljujemo cilje, posamezne poslovne funkcije in poslovno politiko za uresničitev želenih (načrtovanih) ciljev. Predstavlja temeljno orodje poslovanja in nadzor nedobičkovnih organizacij. Poslovni načrt je način načrtovanja projektov na nedobičkovnem področju in ima vse značilnosti projektnega vodenja: opredelitev tima, želenih ciljev in pričakovanih rezultatov, časovno zaporedje in odgovornost za delo ter izvedbo (Kovač, 1998, str. 9).

Struktura poslovnega načrta je sestavljena iz:

- opredelitve storitev na nedobičkovnem področju,
- določitve projektnih ciljev in pričakovanih rezultatov,
- analize trga, potreb in želja uporabnikov,
- organizacije storitvenega procesa,
- ekonomske analize stroškov in ekonomskih kazalcev uspešnosti,
- finančnih virov projekta,
- potrebnih kadrov in njihove usposobljenosti,
- kritičnega tveganja projekta,
- nadzornih mehanizmov za izvedbo projekta.

Kovač (1998, str. 10) navaja štiri ravni načrtovanja v nedobičkovnih organizacijah:

- opredelitev poslanstva in strateške vizije nedobičkovne organizacije,
- srednjeročno poslovno strategijo razvoja,
- letno poslovno načrtovanje in operativni management,
- konkretne projekte na posameznih poslovnih področjih.

V nedobičkovnih organizacijah je vodenje bolj pomembno kot v marsikateri dobičkovni organizaciji. Vzrok temu so močno idejno obarvana izhodišča in vizije nedobičkovne organizacije, participativni odnosi, raznolikosti navzkrižnih interesov udeležencev in še posebej interesi prostovoljnih sodelavcev. Vodenje v ožjem pomenu zadeva profesionalne in prostovoljne sodelavce nedobičkovne organizacije, od srednjih in izvajalnih managerjev ter strokovnjakov do izvajalcev programov osnovnega poslanstva, vsi ti so seveda lahko prostovoljni ali profesionalni (Tavčar, 2000, str. 180). V nedobičkovnih organizacijah ima vodja bistveno manj položajne moči kot v dobičkovnih organizacijah, kjer enovitost smotrov daje managementu večjo veljavo in avtoriteto.

V širšem pomenu pa vodenje vpliva na vse tiste udeležence, ki jih zadevajo dejavnosti interesnega poslanstva nedobičkovne organizacije. Nekateri izmed teh udeležencev so posamezniki, mnogi pa druge organizacije, kjer se manager pri snovanju in vzdrževanju odnosov, zlasti pri pridobivanju sredstev za delovanje nedobičkovne organizacije, srečuje s spletom posameznikov in skupin ter njihovih medsebojnih interesov. V največji meri je uspešnost managerjev in organizacije v celoti odvisna od uspešnosti vodenja ljudi v skladu z interesi nedobičkovne organizacije.

2 ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE

Kot navaja Adizes (1996, str. 19) so spremembe proces, ki traja od samega začetka in bo trajal večno. V svoji trajnosti zajemajo tako posameznika kot svet, ki se spreminjata v fizičnem, družbenem in gospodarskem smislu. Potrebno se je spoprijeti s stalnimi problemi, ki jih povzročajo stalne spremembe, ob tem pa se je potrebno zavedati, da ni dokončnih rešitev, saj rešenim sledijo novi in kompleksnejši problemi, ki so odraz novih, številnejših in s tem hitrejših sprememb.

Okolje organizacij postaja vedno bolj negotovo, nepredvidljivo, nestabilno in kompleksno. Negotovost pomeni, da tisti, ki sprejemajo odločitve, nimajo dovolj informacij o dejavnikih okolja, hkrati pa zelo težko predvidijo zunanje spremembe. Negotovost hkrati zvišuje tveganje, da se organizacije ne bodo zmožne pravočasno odzvati na spremembe okolja, kar pomeni, da se morajo za uspešen spopad z negotovim okoljem ustrezno preoblikovati in izvesti določene spremembe (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 27).

Rozman (2000, str. 121) navaja spreminjanje kot oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenem prihodnjem stanju, da bi se povečala učinkovitost. Daft (1998, str. 201) opredeljuje spremembo kot prevzem nove ideje ali vedenje v organizaciji, z inovacijo pa zaznamuje prevzem nove ideje ali vedenje, ki je novo za industrijo, trg ali splošno okolje, v katerem se organizacija nahaja.

Organizacija predstavlja odprt sistem, ki je neprestano izpostavljen spremembam, ki so nujne in se jim ni mogoče izogniti. Vzrokov za nastanek sprememb je lahko veliko: od tehnoloških sprememb, sprememb v zakonodaji, do sprememb na področju kadrovanja organizacije (Kavčič, 1991, str. 262).

Spremembe so lahko povzročene prostovoljno, na pobudo organizacije ali namerno. Vsaka sprememba je nekaj izjemnega in enkratnega, nekaj pozitivnega, kar se lahko zgodi podjetju (Kavčič v Možina et al., 1994, str. 199).

Glede na velikost sprememb razlikujemo spremembe na majhne in velike spremembe, lahko pa jih ločimo po postopku spreminjanja, in sicer na rutinske in nerutinske spremembe.

Rutinske spremembe so pomembnejše in se nanašajo na manjše spremembe, kot so npr. obrazci posameznikovega vedenja. Značilno je, da ne povzročajo pomembnejših sprememb posameznikovega položaja. Tudi odpor rutinskim spremembam je običajno manjši. Največji problem pri rutinskih spremembah je nevarnost, da se vrnemo k starim vzorcem. Da bi to preprečili, je potrebno zagotoviti, da imajo zaposleni na voljo dovolj informacij in da so obveščeni, da lahko pride celo do sankcioniranja, če bi se vračali na stara pota. Potrebno je, da vodstvo neprestano vztraja. Primer rutinske spremembe je lahko sprememba obrazca, ki ga mora zaposleni izpolniti, preden gre na službeno pot. Običajno so take spremembe za zaposlenega nepomembne in se jim ne bo upiral. Na novi obrazec se bo kmalu navadil.

Nerutinske spremembe so enkratne spremembe, ki so za organizacije zelo pomembne. Pomembne so lahko tudi z vidika posameznika, saj mu lahko npr. spremenijo položaj v organizaciji. Odpori zaposlenih so lahko na takšne spremembe načeloma zelo veliki. Primeri nerutinskih sprememb so: reorganizacija, spreminjanje stila vodenja, lastninjenje podjetja, uvajanje novih ali opuščanje starih programov, odpuščanje zaposlenih itd. (Kavčič v Možina et al., 1994, str. 200-201).

Kotter in Cohen (2002, str. 11-12) navajata potek učinkovitih prizadevanj, ki nam podajajo razumevanje, zakaj nekatere organizacije uspešneje napredujejo:

- Uspešne organizacije točno vedo, kako premagovati ovire in protitelesa, ki zavračajo spremembe. Dobro se zavedajo, kako lahko zgrabijo priložnost in se obenem izognejo tveganju. Razumejo, da so le z velikimi uspehi povezani tudi veliki preskoki, saj zgolj trajno in postopno napredovanje ne zadošča več.
- Organizacije se zavedajo, da je uspešna in velikopotezna sprememba zapleten postopek, ki se zgodi postopoma v več fazah. Najprej je potrebno poudariti nujnost sprememb, sestaviti vodilni tim, ustvariti novo vizijo, strategije in jih na čim bolj učinkovit način sporočiti drugim. Če želimo, da bo celotno delo opravljeno, moramo najprej odstraniti vse ovire, ki zavirajo ukrepanje, doseči kratkoročne uspehe in spodbujati spremembe. Na koncu preidemo k spodbujanju in ustvarjanju nove kulture zaposlenih, ki nam omogoča zakoreninjenje novega vedenja.
- Velikokrat se managerji motijo, ko mislijo, da so najpomembnejši izzivi spremembe strategije, sistema ali kulture. Najpomembnejši izziv procesa sprememb je spreminjanje obstoječega vedenja zaposlenih. Predstavlja, kar zaposleni počnejo in nakazuje potrebo po korenitih premikih v njihovem početju.
- Prikaz resnice, ki pomembno vpliva na čustva zaposlenih, je pomembnejši dejavnik kot analiza vedenja zaposlenih. Velikokrat se premalo zavedamo, da sta v organizaciji pomembna tako razmišljanje kot čutenje. Srce vseh sprememb je v čustvih in vzorec videti – čutiti – spremeniti ima večjo moč kot vzorec analizirati – razmišljati – spremeniti. Vedno se morajo zaposleni zavedati, da se vsakdo, ki se znajde v vrtincu sprememb, lahko iz njih tudi kaj nauči.

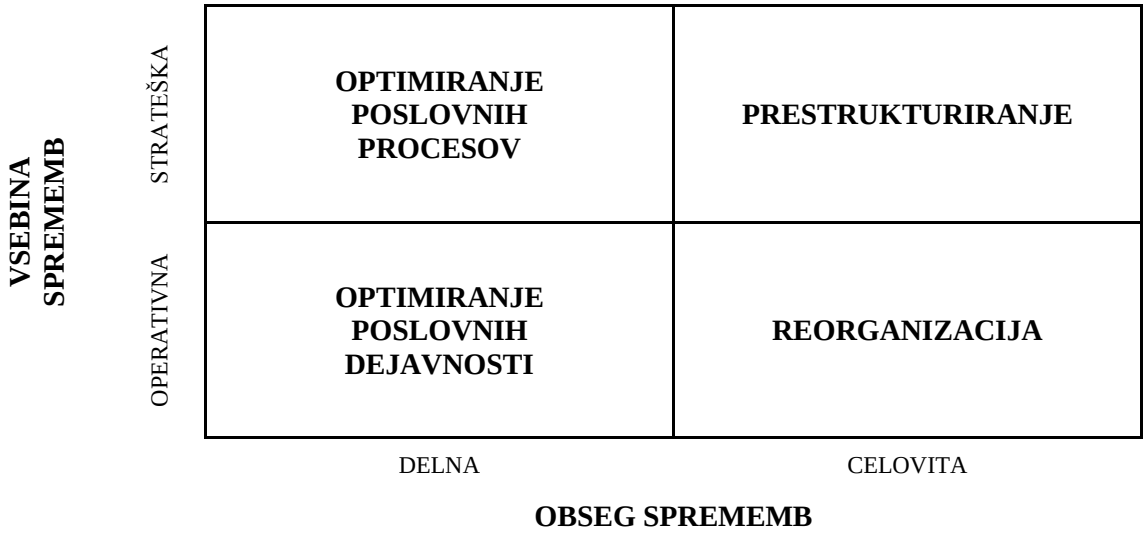
2.1 Vsebina in obseg sprememb

Vsaka organizacija se mora zavedati pomembnosti svojega okolja. Vsakodnevno prihaja do sprememb v okolju, katere mora organizacija predvideti in se jim prilagoditi z ustreznimi spremembami znotraj organizacije, pri čemer je vsebina sprememb opredeljena kot vpliv, ki ga ima določena sprememba na poslovanje organizacije. Ločimo strateške odločitve z dolgoročnim vplivom in operativne spremembe s kratkoročnim vplivom.

Sam obseg sprememb je določen s številom poslovnih dejavnosti organizacije, ki so vključene v sam proces spreminjanja. Po obsegu sprememb lahko ločimo celovite spremembe in delne spremembe, ki zajemajo le posamezne dele poslovne dejavnosti.

Slika 1 prikazuje razdelitev sprememb glede na vsebino in obseg. Spremembe razvrstimo na operativne in strateške ter delne in celovite (Vizjak v Možina et al., 1994, str. 851-852).

Slika 1: Vrste sprememb v organizaciji



Vir: A. Vizjak v S. Možina et al., Management, 1994, str. 851.

Po vsebini ločimo korenite spremembe, katere poimenujemo strateške spremembe. Te spremembe dolgoročno vplivajo na obliko in usmeritev poslovanja organizacije. Drugo vrsto vsebinskih sprememb predstavljajo operativne spremembe, ki so omejene zgolj na optimiranje poslovnega sistema, rezultatih le-teh so vidni v zelo kratkem času, vendar ne morejo povzročati temeljnih preusmeritev organizacije.

Spremembe, ki so razdeljene glede na njihov obseg, razdelimo na celovite, ki zajemajo celotni poslovni proces, torej vse najpomembnejše poslovne dejavnosti in delne spremembe, katere so omejene le na posamezne pomembnejše poslovne dejavnosti, ki zajemajo le določena poslovna področja (Vizjak v Možina et al., 1994, str. 851-851).

Spremembe razvrščamo tudi glede na hitrost in velikost, in sicer postopne ali evolucijske (celovitejše po obsegu, njihovo uvajanje traja več časa) ter hitre ali revolucionarne (hitro uvajanje, delne po obsegu). Nenehne spremembe, ki dopolnjujejo obstoječe stanje in težijo k izboljšanju in večji učinkovitosti ter so ključne pri ohranjanju položaja na trgu, imenujemo evolucijske spremembe. Velike, hitre in težje predvidljive, ki običajno zahtevajo veliko spremembo v pogledih in vrednotah pa naslavljamo kot revolucionarne spremembe. Njihov namen je delati drugače, delati nove stvari na povsem nov način in se izvajajo zlasti tedaj, ko se mora organizacija odzvati na velike in nepričakovane spremembe v okolju (Rozman, 2000, str. 125).

Prepletenost sprememb po vsebini in obsegu podaja vrsto sprememb, te razdelimo na (Vizjak v Možina et al., 1994, str. 852):

- prestrukturiranje (celovita po obsegu in strateška po vsebini),
- optimiranje poslovnih procesov (delna po obsegu in strateška po vsebini),
- reorganizacija (celovita po obsegu in operativna po vsebini),
- optimiranje poslovnih dejavnosti (delna po obsegu in operativna po vsebini).

Kot navaja Rozman (2000, str. 125) ločimo spremembe tudi po tipu sprememb v organizaciji, ki se nanašajo na procese, proizvode, organizacijo in ljudi. Navaja štiri tipe sprememb, in sicer tehnološke, organizacijske, spremembe proizvodov in storitev ter spreminjanje zaposlenih. Z zadnjimi navedenimi spremembami se spreminjajo sposobnosti, znanje in vrednote, s tem pa se spreminja tudi kultura organizacije. Uvajanje sprememb je stalen proces in ne enkratno dejanje, za katerega sta ključna podpora organizacije dela znotraj podjetja ter izobraženi in usposobljeni zaposleni.

2.2 Vzroki za spremembe

Organizacije so sistemi, ki delujejo v povezavi z zunanjim okoljem, so od njega odvisni in delujejo vzajemno z namenom preživetja in rasti. Razlog za spremembo je lahko prav vsak faktor iz okolja, ki vpliva na organizacijo, njene zaposlene in finančne ter materialne resurse. Glavni vzroki spreminjanja so vplivi iz okolja na organizacijo, ki so lahko notranjega ali zunanjega izvora. Vplivi so prikazani na sliki 2.

Iz zunanjega okolja je eden glavnih vzrokov za spremembe politični pritisk, ki se odraža v različnih oblikah. Drugi vzroki so ekonomski pritiski, predvsem negotovost ekonomskih trendov, na katere vpliva fluktuacija obrestnih mer, padanje produktivnosti, negotovost zaradi inflacije (deflacije), nizke kapitalske investicije, fluktuacija cen naftnih derivatov, recesija in nižanje potrošniškega zaupanja. Med ostale zunanje vzroke za spremembe prištevamo še tehnološke pritiske, predvsem v informacijski tehnologiji in vplive v organizacijah, ki so plod vplivov državnih investicij v gospodarstvo.

Slika 2: Vplivi zunanjega in notranjega okolja

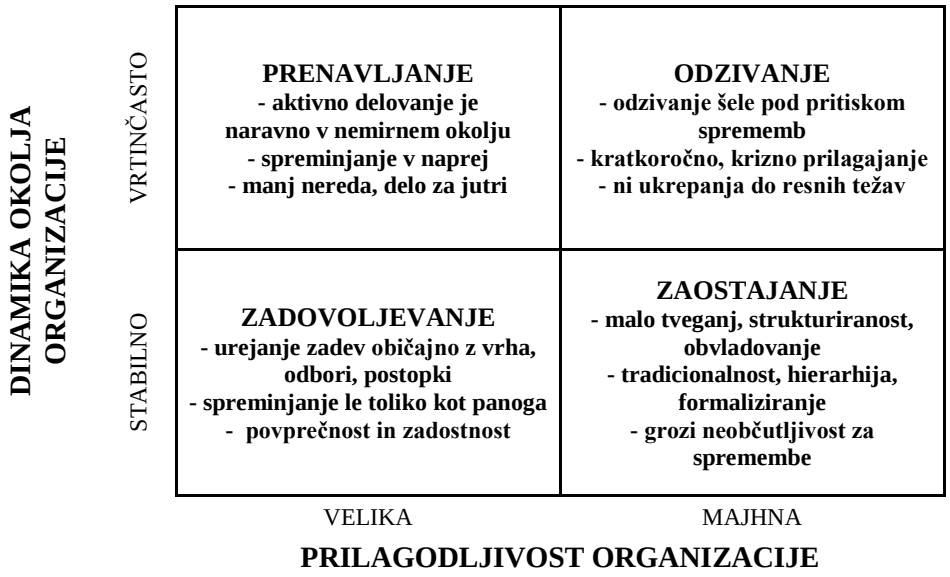


Vir: K. Harigopal, Management organizational change, 2006, str. 43.

Poleg vplivov iz zunanjega okolja izhajajo vzroki za spremembe tudi iz notranjega okolja organizacije. Takšni vplivi so lahko vpliv notranjih tehnologij, ponovne opredelitve organizacijske strategije in ciljev, strukturne spremembe, omejenost resursov, likvidnostne težave (Harigopal, 2006, str. 40).

Glavni vzroki za spremembe v organizaciji so vplivi iz okolja, tako zunanjega kot notranjega. Na zunanje okolje težko vplivamo. Vseskozi je potrebno opazovati spremembe na tržnem področju v obliki odjemalcev, dobaviteljev, obstoječih in potencialnih konkurentov, na družbenem področju v okviru države, politike in jakosti gospodarstva ter kulturnem kot vrednote, navade in notranja razmerja.

Slika 3: Dinamika okolja organizacije in njena prilagodljivost



Vir: M. I. Tavčar, Razsežnosti strateškega managementa, 1999, str. 224.

Prilagajanje spremembam v okolju je v veliki meri odvisna od dinamičnosti okolja in od prilagodljivosti organizacije (Harvey & Brown, 1992, str. 42-44). Na sliki 3 so opisani štirje odzivi organizacije na dinamiko okolja, in sicer glede na stopnjo dinamike in glede na stopnjo prilagodljivosti (Tavčar, 1999, str. 224).

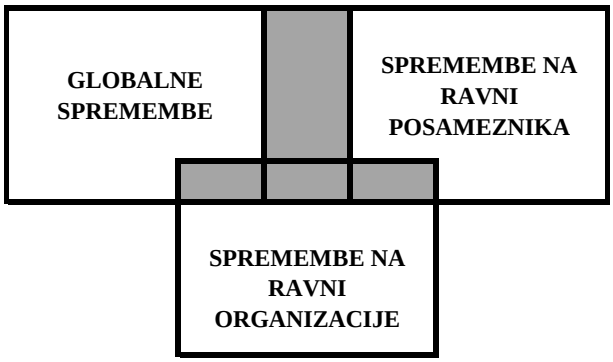
2.3 Ravni sprememb

Robbins in Finley (1996, str. 42) spremembe delita na tri ravni, in sicer na raven posameznika, organizacije ter globalnega okolja. Spremembe je mogoče deliti tudi glede na vrsto sodil, in sicer glede na stopnjo sprememb obstoječega stanja, na postopne in korenite ter glede na obseg, na delne in celovite.

Globalnim spremembam, ki se dogajajo v okolju organizacije, se poskuša organizacija čim bolje prilagoditi na način čim uspešnejšega poslovanja. Glavne značilnosti globalnih sprememb v okolju, glede na vrsto sodil, sta stabilnost in nestabilnost. Po stopnji sprememb v okolju, ki se nanašajo na število zunanjih dejavnikov, ločimo enostavne in kompleksne spremembe. Glede na stopnjo stabilnosti in kompleksnosti je mogoče najprej opredeliti negotovost okolja, ki ima vpliv na poslovanje organizacije. Organizacija se mora hitreje in bolj prilagajati in odzivati v primeru visoke stopnje negotovosti v okolju. Vse spremembe, ki jih organizacija sproži na ravni organizacije, so odzivi na pritiske iz okolja. Organizacija poizkuša in želi izboljšati kakovost izdelkov, začne izvajati prestrukturiranje in drugo. Kot najnižjo raven sprememb opredeljujemo spremembe na ravni posameznika, kamor prištevamo osebne spremembe posameznika, ki izhajajo iz njegovega psihičnega, zdravstvenega, finančnega stanja.

Ravni sprememb lahko v manjšem in večjem obsegu sovpadajo. V primeru večjega sovpadanja ravni sprememb, je le te zahtevnejše obvladovati, ker prihaja do povečanja števila sprememb, ki jih je potrebno obvladovati. Sovpadanje oziroma prekrivanje ravni sprememb prikazuje slika 4.

Slika 4: Delitev sprememb



Vir: H. Robbins & M. Finley, Why change doesn' t work, 1996, str. 44.

2.4 Narava sprememb

Bukovec (2006, str. 118) navaja dve vrsti narave sprememb, ki posledično zahtevata različna pristopa, oba pa temeljita na upoštevanju povratne zanke učenja in ustvarjalnosti. Prvi tip narave sprememb so transakcijske oziroma postopne spremembe, ki predstavljajo nenehno odzivanje na evolucijske spremembe v okolju in dejansko pomenijo nenehno izboljševanje vpeljanih pristopov. Temeljito preobrazbo v okolju pa predstavlja drugi tip narave sprememb, ki ga poimenujemo transformacijske oziroma radikalne spremembe. Te predstavljajo enkratno odzivanje na revolucionarne spremembe v okolju.

Transakcijske spremembe in njihovo obvladovanje v središče postavlja motiviranega posameznika, ki vsakodnevno preko osebne paradigme zavestno in podzavestno presoja vse svoje večplastne motive za sproščanje svojih ustvarjalnih zmogljivosti. Organizacijska klima močno vpliva na sproščanje ustvarjalnosti, le ta je krojena z vsakodnevnim obnašanjem vodilnega osebja, posameznik pa to obnašanje nenehno presoja. Sposobnost obvladovanja transakcijskih stroškov je zelo pomembna za doseganje uspešnosti na globalnem trgu.

V procesu obvladovanja transformacijskih sprememb ima osrednjo vlogo voditelj, ki mora nenehno izvajati tak način monitoringa in analiziranja okolja, da je doseženo uspešno udejanjenje poslanstva preko ustreznih strategij, ki ob upoštevanju želene organizacijske kulture zagotavljajo doseganje planiranih in uravnoteženih organizacijskih rezultatov. V primeru transformacijskih sprememb gre za izrazito poudarjeno povratno zanko med okoljem in rezultati (Bukovec, 2006, str. 118).

Transakcijske spremembe so bolj pogoste in ponavljajoče. V določenem daljšem obdobju povzročijo prebojno razmišljanje oziroma pragmatičen premik, ki povzroča pojav transformacijskih sprememb. Za obvladovanje dramatičnih sprememb v okolju, ki so povzročene s pragmatičnim premikom, je potrebna tudi sprememba organizacijske kulture, kar pa je težko izvedljivo sredi obdobja zmernega trenda nenehnega izboljševanja (Bukovec, 2006, str. 39).

2.5 Management sprememb v organizacijah

Spremembe v okolju se dogajajo z dinamiko, ki je hitrejša od dinamike odzivov, s katerimi poskušajo organizacije slediti priložnostim in se izogibati nevarnostim, ki jih ponuja današnje razgibano okolje. Vodilni ljudje v organizacijah se ves čas srečujejo s pomanjkljivostjo med dejansko spremembo in njeno percepcijo, kakor tudi s pomanjkljivostjo med svojimi hotenji in zmožnostmi.

Uspešno izvajanje sprememb je ena izmed najpomembnejših nalog managerjev na vseh ravneh, sposobnost hitrega spreminjanja pa je lahko pomembna konkurenčna prednost organizacije. V veliki meri je od delovanja managementa odvisno, ali bodo spremembe

zaživele in pripomogle k večji uspešnosti organizacije ali pa bodo zamrle in sčasoma tudi propadle (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 172).

Za uspešne spremembe pri sodelavcih morajo managerji, kot obvladovalci sprememb, najprej prepoznati svoj odnos do sprememb. Managerji morajo najprej spremeniti razmišljanje pri sebi in potem pri svoji sodelavcih, da bi lahko spremenili način delovanja. Manager mora za obvladovanje sprememb delovati na treh ravneh:

- ozaveščanje potrebe po spremembah v razmišljanju zaposlenih (zavedanje ljudi),
- spremembah stališč (naravnanost ljudi) in
- spremembah konkretnega delovanja (obnašanje ljudi).

Predpisanega recepta za uspeh pri managementu sprememb žal ni. Burnes (2004, str. 102) in Gruban (2005, str. 4) navajata deset zapovedi uspešnega izvajanja organizacijskih sprememb. Izvedba spremembe je prav tako pomembna kot sprememba sama. S procesom natančnega testiranja, prilagajanja in ponovnega preizkušanja lahko kot izvajalci pri uvajanju sprememb v organizaciji uporabimo:

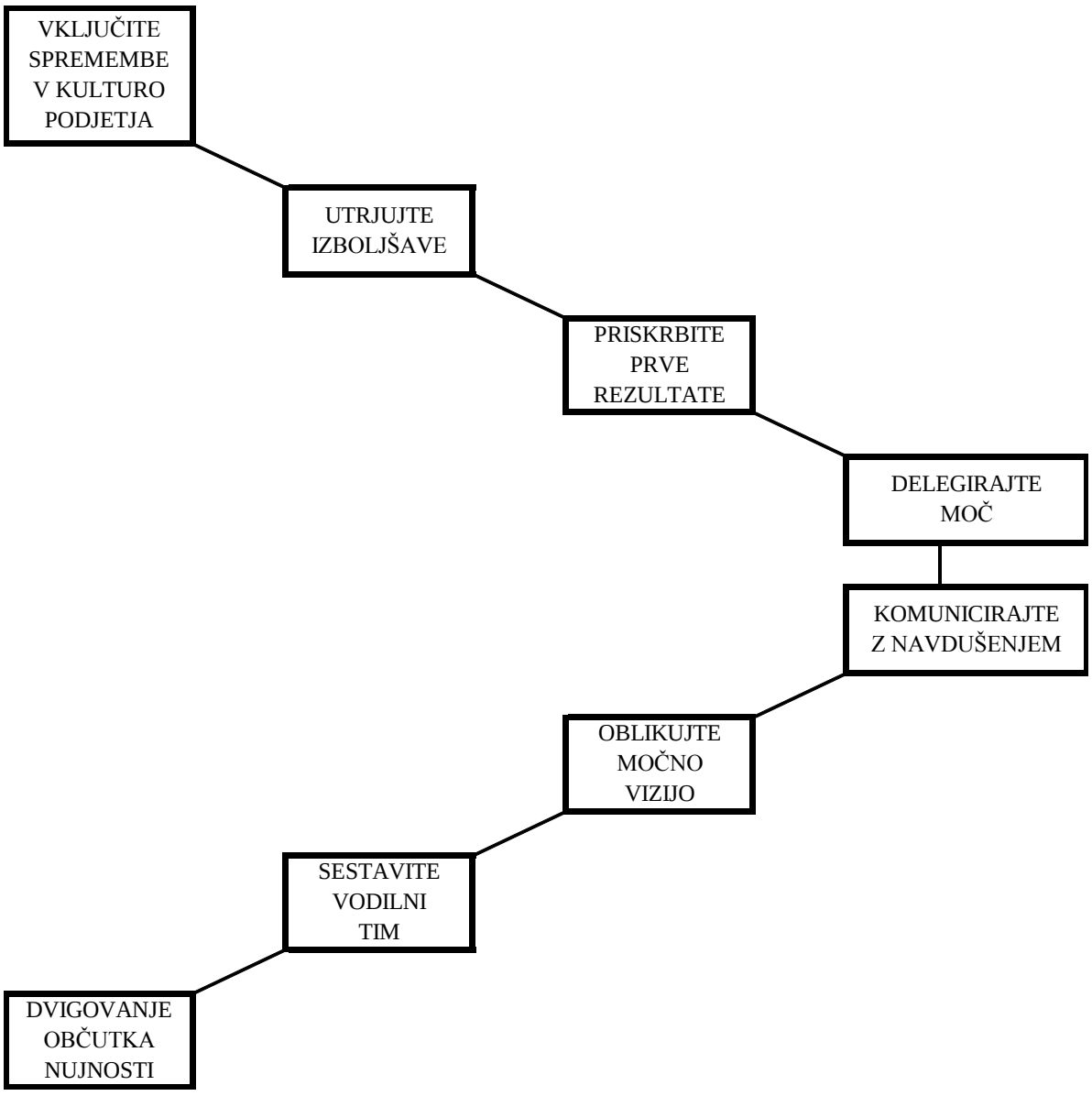
- analizo organizacije in njene potrebe po spremembi (sistematična preučitev dejavnikov, ki nastopajo za in proti spremembi),
- oblikovanje skupne vizije in skupne usmeritve (koristi za vse posameznike v organizaciji in kako bo sprememba vplivala na njihovo delo),
- ločitev od zgodovine (dokler ne ločimo rutin in struktur iz zgodovine, bo težko prevzeti novo vizijo),
- ustvarjanje občutka nujnosti (kadar sprememba ni splošno razumljena, lahko manager ustvari občutek nujnosti, ki ima velik pomen),
- podpiranje močne vloge vodje (korenite spremembe morajo nadzirati vodje, ki so lahko tudi timi ljudi),
- pridobivanje podpore (določitev, čigava podpora je nujna, podpora mora biti reprezentativna, ni pa nujno, da je vsestranska),
- oblikovanje načrta izvedbe (natančna opredelitev podrobnosti je nujna, dobro pa je, da je enostavna in ne odvrača zaposlenih),
- razvijanje zmogljivosti (spreminjanje starega statusa in oblikovanje novih mehanizmov, ki so lahko del obstoječe strukture ali pa samostojni),
- komuniciranje o viziji vsem članom organizacije (odprta komunikacija nosilcev procesa sprememb vzbudi zaupanje ljudi v organizaciji) in
- okrepitev in institucionalizacija spremembe (managerji in vodje morajo dokazovati pripadnost v procesu transformacije in vključevanje vedenja v vsakodnevne postopke organizacije).

V raziskavi, ki sta jo opravila Grover in Kettinger leta 1995, v kateri je sodelovalo 105 podjetij, sta skreirala seznam 64 vzrokov, ki povzročajo težave v implementaciji sprememb. Po pomembnosti težav sta izpostavila sledeče:

- potreba po spremembi v organizaciji ni bila prepoznana,
- vodstvo je imelo samo kratkoročni pogled na razvoj organizacije in je iskalo hitre rešitve,
- organizacija je bila sestavljena iz togih hierarhičnih struktur, ki so predstavljale ovire,
- srednji management ni bil naklonjen inovacijam,
- pri predvidevanju in načrtovanju odpora do sprememb je bila storjena napaka.

Če želimo spremembo uspešno vpeljati v praktičnem življenju, mora vodstvo razumeti niz osmih korakov uspešne uvedbe sprememb. Fazam je potrebno slediti postopoma in dosledno, saj vsakršno preskakovanje posameznih faz, v želji, da pospešimo proces, lahko pripelje do težav in povprečnih končnih rezultatov. Kot navajata Kotter in Cohen (2002, str. 3-6) uspeh v posamezni fazi obenem pomembno vpliva na nadaljevanje procesa uvajanja sprememb.

Slika 5: Faze uvajanja sprememb



Vir: Povzeto po J.P. Kotter & D. S. Cohen, The heart of change, 2002, str. 12-15.

Osem faz si sledi po sledeče vrstnem redu kot so prikazane na sliki 5:

- dvigovanje občutka nujnosti in stopnje nezadovoljstva z obstoječimi razmerami,
- oblikovanje močnega tima za vodenje in uvajanje sprememb,
- oblikovanje vizije,
- navdušeno komuniciranje o viziji,
- delegiranje in delitev moči,
- načrtovanje in realizacija kratkoročnih uspehov,
- utrjevanje izboljšav in ustvarjanje pogojev za nadaljnje spremembe,
- institucionalizacija novih pristopov in prijemov.

Za uspešnost uvajanja sprememb je potrebno uporabiti vse možne komunikacijske poti. Informacije zmanjšujejo občutek negotovosti in strahu. Več informacij imajo ljudje, bolj so pripravljeni prevzeti tveganje, ki ga prinesejo spremembe. Uspešnost projekta sprememb je odvisna od uspešnosti na vseh ravneh managementa, od najvišjega preko srednjega do sodelavcev, ki so operativno zadolženi za obravnavo področja (Vizjak v Možina et al., 1994, str. 875).

2.5.1 Modeli oziroma pristopi managementa sprememb v organizacijah

Modele oziroma pristope managementa sprememb ločimo glede na vrsto problema in kompleksnost ter glede na uvajanje sprememb. Tako poznamo več pristopov k managementu sprememb. Glede na vrsto problema ločimo pristop mehke kompleksnosti in pristop trde kompleksnosti. Medtem ko glede na smer uvajanja sprememb ločimo formalni in neformalni pristop.

V primerih, ko rešujemo že znane težave uporabljamo pristop trde kompleksnosti. Obseg problema je majhen in za reševanje problema potrebujemo manj časa. Pri mehki kompleksnosti rešujemo neznan problem, opredelitev nastalega problema je zelo slaba in s tem je posledično težavnost problema večja. Hkrati je tudi postopek reševanja problema dolgotrajen in vključuje veliko število udeležencev (Čater, 2012).

Drugi model loči spremembe glede na smer uvajanja, tako formalni model poteka od zgoraj navzdol. Poslužuje se predvsem metodologije znanosti o vedenju ljudi in opredeljuje management v pravem smislu planiranja programov sprememb, s ciljem povečanja učinkovitosti organizacije (Čater, 2012). Tavčar (2000, str. 79) navaja uvajanje sprememb formalnega pristopa po naslednjih fazah:

- pobuda za spremembe pride v vrhnjem managementu (odločitev za akcijo),
- sledi poseg na vrhu (pozornost managementa se preusmeri na konkretno zadevo – spremembo),
- sproži se analiziranje in diagnoza, ki zajema spoznavanje novih priložnosti in nevarnosti,
- snovanje novih rešitev (oblikovanje nove smeri delovanja organizacije),

- poskušanje, eksperimentiranje z novimi rešitvami in tehtanje novih izidov,
- utrjevanje novih rešitev v primeru dobrih izidov (osvajanje novega načina delovanja, ki se je izkazal za učinkovitega).

Nasprotje formalnega modela je neformalni model, ta poteka od spodaj navzgor. Nosilci modela so umirjeni radikalci, ki želijo na čim bolj neopazen način spremeniti kulturo organizacije in jo približati svojim vizijam. Ti managerji nikoli ne delujejo sami, njihovo vodilo sta avtentičnost in lobiranje (Čater, 2012). Trajne spremembe se najprej začnejo pri posamezniku, nato steče informacija, ki ji sledita spreminjanje veščin in znanja ter končno spreminjanje stališč in vedenja. Sprememba vedenja več posameznikov vpliva na spremembo vedenja skupin, delov organizacije v celoti (Tavčar, str. 79).

V literaturi Paton in McCalman (2000, str. 40) navajata, da je obvladovanje sprememb multidisciplinarna aktivnost, kjer morajo imeti managerji širok razpon veščin in znanja, kot na primer:

- komunikacijske veščine, ki so bistvene,
- zmožnost ohranjanja motivacije in zagotavljanje vodenja vseh udeležencev,
- sposobnost vodenja in organiziranja skupin ter posameznikov,
- pogajalske sposobnosti in vplivnost,
- sposobnost planiranja in kontroliranja postopkov,
- sposobnost vodenja na vseh ravneh (navzdol, navzgor in med skupinami),
- znanje in zmogljivost za vpliv in utemeljitev spremembe.

Managerji morajo upoštevati naslednje poglavitne koncepte, ki jih navaja Tavčar (2000, str. 56):

- cilji sprememb morajo biti merljivi in privlačni za zaposlene,
- prepoznavanje potrebnih sprememb, ki izhajajo iz SWOT analize okolja,
- celovitost razmišljanja in ukrepanja (v procesu organizacije),
- sodelovanje in zavzetost zaposlenih (sprejem zamisli zaposlenih, izobraževanje zaposlenih, zavzetost za timsko delo),
- spremembe morajo biti dovolj strokovne, da uživajo ugled pri zaposlenih.

2.5.2 Udeleženci v procesu sprememb

V procesu uvajanja sprememb lahko ključne udeležence razvrstimo v tri širše skupine, in sicer strategе sprememb, izvajalce sprememb in prejemnike sprememb (Gruban, 2005, str. 3).

Prva skupina udeležencev, ki so odgovorni za začetno delo in prepoznavanje potreb po spremembi, imenujemo strategi sprememb. Omenjena skupina oblikuje vizijo in postavlja želene rezultate, odloča katera sprememba je možna in izvedljiva tudi za njene financerje in zagovornike. Skupino ljudi, ki morajo spremembo sprejeti in se ji prilagoditi, so prejemniki

sprememb. Od te skupine ljudi je odvisno, če bo sprememba uspela oziroma ne. Izvajalci sprememb so skupina, ki spremembo dejansko uresničijo. Oblikujejo specifičen načrt izvedbe, ki je odvisen od obsega vizije. Hkrati se morajo izvajalci tudi odzivati na zahteve od zgoraj in pridobivati sodelovanje zaposlenih na nižjih hierarhičnih nivojih.

Vloge, ki jih igrajo udeleženci po Costellu (1994, str. 63), razdelimo na štiri ključne vloge. Na sliki 6 so prikazane smeri komuniciranja sprememb preko ključnih vlog.

Slika 6: Smer komuniciranja sprememb preko vlog



Vir: S. J. Costello, Managing change in the work place, 1994, str. 65.

Posamezniki oziroma skupine ljudi, običajno predstavniki višjega managementa, predstavljajo začetne in vzdrževalne pobudnike. Začetni pobudniki si navadno prizadevajo za sprejetje spremembe, vzdrževalni pobudniki pa so tisti, ki so običajno neposredno vključeni v nadzor nad procesom sprememb. Za njihov uspeh je odločilnega pomena prepoznava verodostojnega vira med zaposlenimi in gradnja trdnih temeljev podpore od vzdrževalnih pobudnikov preko posrednikov do tarč.

Za implementacijo sprememb so odgovorni posamezniki oziroma skupine ljudi, ki jih imenujemo posredniki sprememb. Posrednik je lahko predstavnik srednjega ali nižjega managementa, ki neposredno uvaja spremembo. Imeti mora vsa pooblastila za načrtovanje in implementacijo sprememb. Hkrati mora imeti zelo jasno sliko o tem, kako načrtovati in voditi samo implementacijo.

Same spremembe realizirajo in izpeljejo posameznik ali skupine ljudi, ki se imenujejo tarče. Tarče morajo vključiti vse, na katere bodo spremembe vplivale in bodo pri svojem delu karkoli spremenili. Za njih je ključno, da razumejo, kaj se od njih pričakuje, kako so lahko vključeni v faze načrtovanja in implementacije ter kakšno podporo in resurse lahko pričakujejo.

Skupino, ki jo imenujemo zagovorniki, želijo doseči spremembo, vendar nimajo na razpolago moči, da bi jo lahko povzročili. V tej skupini so lahko managerji, ki želijo izvedbo

spremembe v oddelku izven svojih pooblastil, ta sprememba pa bi se pozitivno odražala v njihovih oddelkih.

2.5.3 Odzivi udeležencev na spremembe

Zavedati se je potrebno, da posledično s spremembami v organizaciji izvajamo tudi spremembe na udeležencih. Nekateri se hitro prilagajajo, večina pa gre skozi proces počasi.

Nove ideje se navadno zgodijo v manjših skupinah ljudi, ki jim pravimo inovatorji. Predstavljajo zelo majhen odstotek populacije, okoli 2,5 %. Ti idejo sprejmejo hitro, z zelo malo prepričevanja, enostavno zato, ker predstavlja nekaj novega. Največkrat ostali udeleženci zaradi njihove narave, ki je odprta za rizike, ne upoštevajo njihovega mnenja. Inovatorji dobro delujejo kot filter, niso pa dobri pri vcepljanju mnenja drugim (Manns & Rising, 2005, str. 9).

Prvi uporabniki predstavljajo večji delež v populaciji, okrog 13,5 % in so skupina, ki idejo o spremembi hitro osvojijo. Skupina je odprta za spremembe, vendar potrebujejo pred spremembo resen razmislek. So zelo dobri vodje, ko sprejmejo idejo o spremembi, je njihovo mnenje ključno za vpeljavo novosti (Manns & Rissing, 2005, str. 9).

Približno tretjino populacije predstavlja skupina, ki jo imenujemo zgodnja večina. To je skupina, ki dobro sodeluje z ostalimi, vendar so redko vodje. Sledijo ostalim udeležencem, vendar spremembe ne sprejmejo preden ne uvidijo prednosti spremembe. Zgodnja večina predstavlja most med nosilci sprememb in ostalimi udeleženci. Sprejetje ideje spremembe znotraj skupine je ključna za obstoj spremembe (Manns & Rissing, 2005, str. 9).

Pozna večina predstavlja drugo tretjino udeležencev, za njih je značilno, da so skeptični in previdni. Po naravi so konzervativni, prepričani so šele, ko je odstranjena večina negotovosti. Na njih mora biti izveden tudi določen pritisk, v smislu sledenja drugim (Manns & Rissing, 2005, str. 9).

3 PROCES MANAGEMENTA SPREMEMB

Proces managementa sprememb se začne s problemom, ki nastane zaradi soočanja organizacije s spremembami v okolju in znotraj njega. Organizacije se morajo zavedati, da neprestano prihaja do družbenih in ekonomskih sprememb, ki povzroča probleme, ki jih morajo v prihodnosti rešiti, da bo organizacija ostala uspešna.

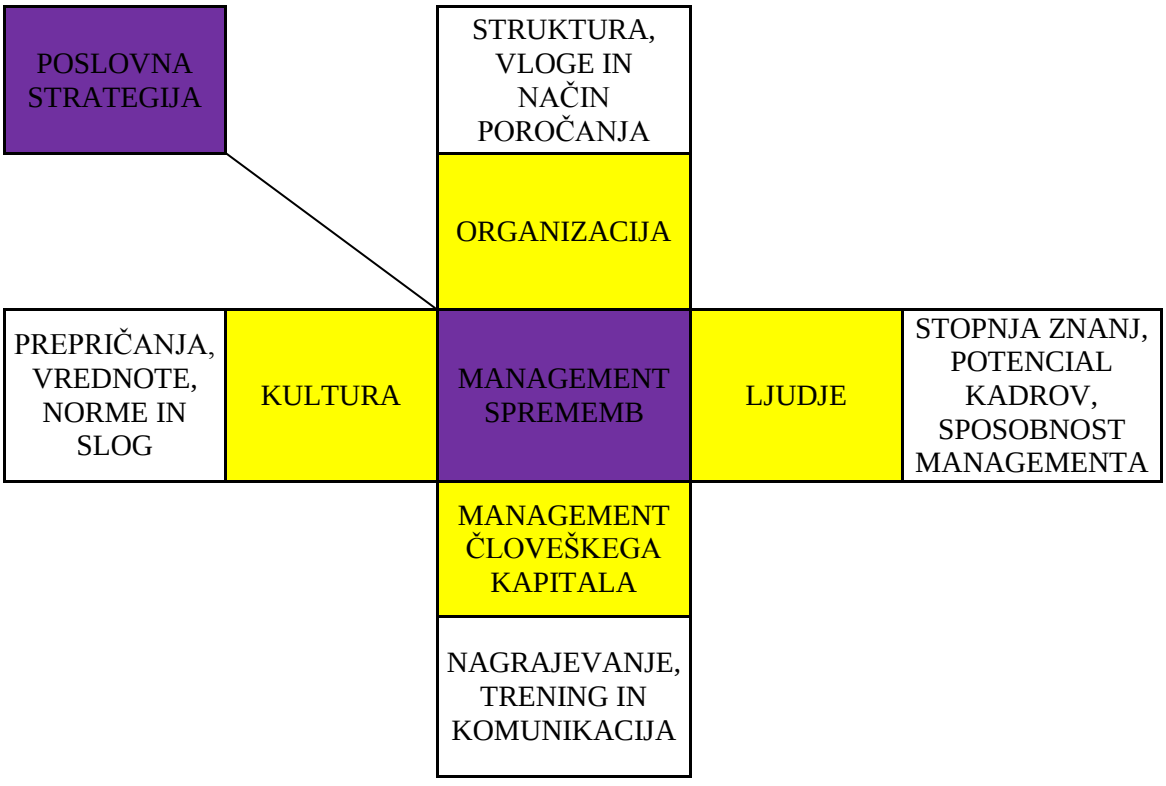
Večje spremembe je potrebno popeljati skozi tri faze, ki jih imenujemo odmrzovanje, spreminjanje in zamrzovanje. Bistvenega pomena v fazi odmrznitve ima pomen občutka, da se mora nekaj spremeniti. V fazi spreminjanja pride do uporabe uvajanja raznih metod znanja in tehnologij, katere želimo v fazi zamrznitve zadržati čim dlje časa (Možina, Kavčič, Tavčar, Puško, Ivanko, Lipičnik et al., 1994, str. 33).

Management sprememb je tesno povezan s kulturo podjetja, z ljudmi, z managementom človeškega kapitala in samo organizacijo, kar prikazuje slika 7.

Možina in drugi (str. 1994, str. 32) navajajo, da programi za hitro prilagajanje na spremembe v glavnem potekajo po poti reševanja problemov v štirih stopnjah:

- diagnosticiranje stanja, problemov (Problemi so včasih jasni, ko gre za stanje na trgu oziroma opazimo samo nekatere pomanjkljivosti v zvezi s poslovanjem organizacije, ki zahtevajo podrobne analize podatkov ali raziskave. Organizacija mora opredeliti najpomembnejše probleme in njihov vzrok, prav tako pa mora navesti možne alternative za izboljšanje stanja.),
- planiranje sprememb, izbor alternativ (Preverimo vse možne alternative za izvedbo sprememb ter doprinos posamezne spremembe za organizacijo, prav tako je potrebno začrtati naloge in smer spremembe.),
- izvajanje sprememb in sprotno spreminjanje (Spremembe so lahko točno določene ali pa le okvirno. V tej fazi je potrebno poiskati ustrezne poti za samo izvedbo, samo izvajanje pa je potrebno nenehno spremljati in preverjati.),
- ocenjevanje doseženega in določanje novih ukrepov (Ta stopnja obravnava primerjavo očrtanega problema z doseženim stanjem, če se ugotovijo določene pomanjkljivosti in napake se le te lahko popravijo. Hkrati se je potrebno zavedati, da se na napakah lahko največ naučimo).

Slika 7: Management sprememb



Vir: Management sprememb, 2013.

3.1 Analiza stanja

V okviru analize stanja je potrebno potrditi oziroma zavreči potrebnost spremembe v organizaciji. Čater (2012) navaja naslednje procese analize stanja:

- ugotavljanje problemov in smiselnost sprememb (Organizacija ugotavlja, če gre znotraj organizacije za plansko vrzel, ki lahko izhaja iz trenutnega neprimernega poslovanja oziroma bi bilo poslovanje organizacije še boljše, če bi uvedli spremembo. Za ugotovitev, če planska vrzel obstaja, sklepamo iz potencialne razlike med nevtralnim stanjem in ciljnim stanjem. Sprememba je smiselna, če se ugotovi planska vrzel, ni pa še nujno, da se bo sprememba tudi uvedla.),
- iskanje vzrokov za probleme v okviru analiz notranjega in zunanjega okolja (Rezultati analiz dejavnikov širšega (makro) in ožjega (mikro) okolja podjetja pomenijo osnovo za ugotavljanje priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja. Uspešnost podjetja je odvisna tudi od okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetje se pogosto poskuša prilagoditi okolju in njegovem spreminjanju. Prilagoditve včasih zahtevajo čas in sredstva, lahko so celo nemogoče. K zmanjšanju posledic spreminjanja okolja nedvomno pripomore nenehno spoznavanje in predvidevanje okolja. Podjetje vpliva tudi na okolje in ga poskuša spremeniti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 49),
- ugotavljanje, ali spremembo sprejeti in jo vpeljati, ali ne (Spremembe so nujne, ko so sile, ki govorijo spremembam v prid močnejše od sil, ki govorijo proti spremembam. Analiza pozitivnih in negativnih sil je sistematičen proces tehtanja sil za in proti spremembam. V procesu analize pozitivnih in negativnih sil najprej opredelimo problem in trenutno stanje ter želeno rešitev – ciljno stanje. Sile, ki podpirajo spremembe predstavljajo pozitivne sile in zaviralci sprememb predstavljajo negativne sile. Potrebno je analizirati posamezne sile po moči in raziskati način oslabitve negativnih sil. S pomočjo akcijskega plana določimo časovne roke in odgovornosti za posamezne naloge.)

3.2 Planiranje sprememb

Naslednji korak managementa sprememb predstavlja planiranje sprememb, ki zajema (Čater, 2012):

- opredelitev vizije in ciljev uvajanja sprememb,
- evidentiranje možnih rešitev z uporabo tehnik za vzpodbujanje sprememb,
- ocenjevanje možnih rešitev (zajema izbiro kriterijev za ocenjevanje sprememb, dodelitev ponderjev posameznim kriterijem in ocenjevanje vsake posamezne možnosti),
- izbira najboljše možne rešitve (najboljša rešitev, ki nas bo pripeljala od začetnega do želenega stanja, lahko vključuje kombinacijo dveh ali več neizključujočih si rešitev),
- informiranje zaposlenih o planiranih spremembah s ciljem razumevanja spremembe med zaposlenimi (za čim širšo podporo med zaposlenimi mora management v svojih informacijah podati, kaj se bo zgodilo, kako bo posameznik vključen v proces spremembe,

kako naj posameznik začne spreminjati proces in kaj bo za posameznika drugače oziroma bolje),
- predvidevanje in analiza možnih odporov do sprememb,
- priprava načrta, kako premagovati odpore do sprememb.

V procesu planiranja sprememb je potrebno sprejeti tudi določene strateške odločitve, ki zajemajo odločitve o optimalnem tempu spremembe (čas, hitrost uvajanja spremembe), odločitve o optimalni širini spremembe, odločitve o optimalnem obsegu spremembe (število sprememb), odločitve o pristopu uvedbe spremembe in odločitve o tem koliko sprememb vključiti v vsakodnevno poslovanje (Čater, 2012).

3.2.1 Vizija in cilji sprememb

Organizacija v okviru analiz stanja opredeli trenutno stanje in oceni potrebo po spremembi. Da organizacija opredeli želen položaj organizacije v prihodnosti, potrebuje vizijo in cilje. Torej položaj v prihodnosti predstavlja cilj organizacije, ki s pomočjo načrtovanja strategij in taktik pride do želenega cilja. Vizija organizacije je olepšana slika organizacije v prihodnosti, ki motivira zaposlene (notranji namen) in diferencira organizacijo od drugih (zunanji namen). Cilji morajo usmerjati zaposlene, biti morajo jasni, razumljivi ter merljivi. Čater (2012) navaja karakteristike pravilnega postavljanja ciljev, in sicer morajo biti uresničljivi in motivirati zaposlene, opredeljeni z vidika ključnih kazalnikov uspešnosti, časovno nedvoumno opredeljeni, nekonfliktni z drugimi cilji, nedvoumno razvrščeni glede na hierarhijo v organizaciji in biti morajo napisani.

Management sprememb ne more biti uspešen brez dobro zamišljene vizije in jasno opredeljenih ciljev. Sledijo jim prav tako pomembni koraki kot so komuniciranje vizije in ciljev vsem, ki se jih proces dotika, pozorno spremljanje odzivov na vizijo in cilje ter pridobivanje zaposlenih, da bodo vizijo in cilje vzeli za svoje (Čater, 2012).

3.2.2 Odpor do sprememb

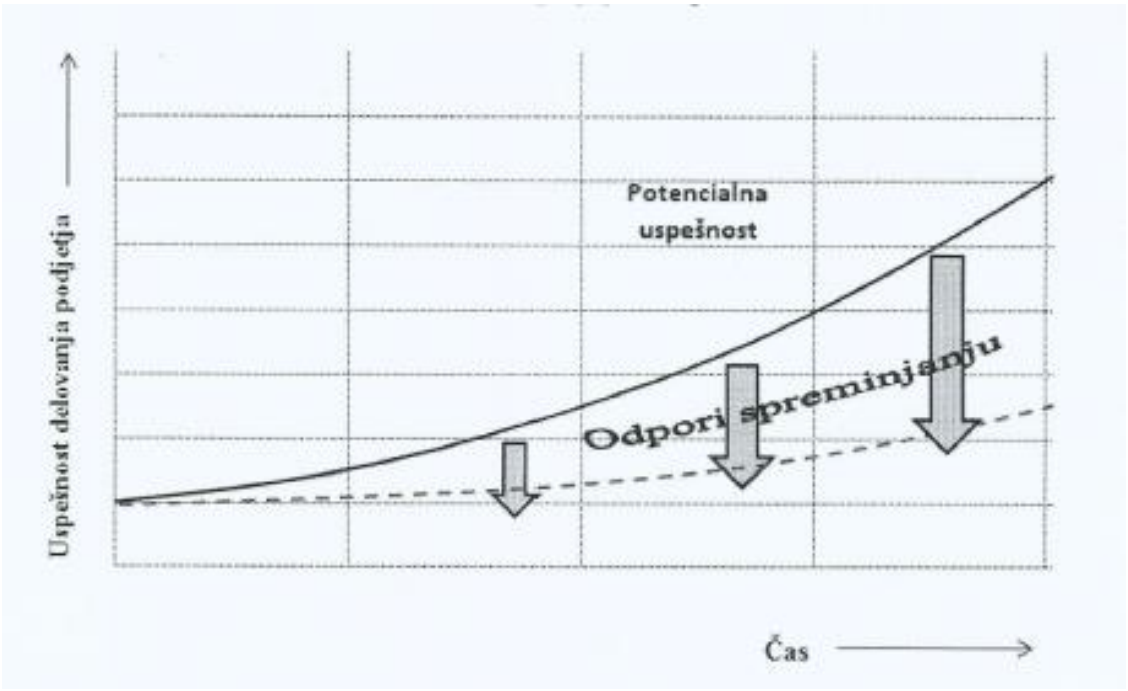
Dojemanje odporov je enostavno in jih je potrebno eliminirati, v idealnih pogojih pa sploh ne bi smeli obstajati (Rowe & Boise, 1973, str. 151; Milton, Entrekin & Stening, 1984, str. 480). Želja managementa je brezhiben potek uresničevanja sprememb, ki pa ne poteka vedno kot bi si želeli. Pogosto se zgodi, da izkušeni managerji sploh ne predlagajo sprememb, saj se bojijo, da jih ne bodo sposobni uspešno izpeljati.

Pesimizem ovira razvoj organizacije (Vizjak v Možina et al., 1994, str. 870). Sprememba, ki ne naleti na odpor s strani zaposlenih, sploh ni sprememba, ampak nadaljevanje stanja, kakršno ustreza večini zaposlenim. Pogoj za uspešnost organizacije v prihodnje je srečavanje s spremembami, ki so neizbežne.

Organizacije se morajo spreminjati, spremembe pa spremljajo različne težave in odpori prikazano na sliki 8.

Odpor je povsem zakonit odziv zaposlenih, zato se morajo managerji zavedati, da je potrebno sistematično načrtovati in hkrati predvidevati možne upore. Zaposleni vidijo spremembo kot grožnjo, ki jo skušajo zavarovati z odporom pred učinki spremembe. Raziskave dokazujejo, da je ena tretjina do polovica vpeljanih sprememb v organizacijah neuspešna, prav zaradi neobvladovanja odporov (Sharma, 2007, str. 87).

Slika 8: Uspešnost podjetja in odpori



Vir: M. I. Tavčar, Razsežnosti managementa, 2000, str. 233.

Uspešnost spreminjanja je odvisna od več dejavnikov odporov, in sicer od virov, oblik in značilnosti odporov, kar prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Viri, oblike in značilnosti odporov

Viri odporov	**Oblike odporov**	**Značilnosti odporov**
ZAPRTOST	- gluhost za slabo vest - tradicionalne strategije - odklanjanje nepoznanega, tujega	- zaprtost oslabi ob prožni kulturi, strukturi in sistemih - odklanjanje tujega ob ukoreninjeni kulturi je zaradi interesov zelo trdoživo

se nadaljuje

nadaljevanje

UKORENINJENA KULTURA	- vrednote, vedenje, spreminjanju nenaklonjene veščine - neprilagodljivost	- ukoreninjena kultura je trdoživo jedro vseh drugih odporov
TOGOST	- strukture in sistemi podjetja - reprodukcijska veriga podjetja - udeleženci: skopi lastniki, pohlepni sindikati, državna regulativa, konservativni odjemalci in dobavitelji - starokopitna panoga	- moč odporov temelji na interesih zaradi vrednot in okoliščin - neprilagodljiva kultura podpira togost
NEKORISTNO SPREMINJANJE	- neusklajeno spreminjanje pod pritiski okolja - neproduktivni navzkrižni interesi	- trdovratno obnašanje nosilcev nekoristnega spreminjanja - postopno pridobivanje, preusmerjanje

Vir: P. Strebel, Chosing the right change path, 1992, str. 49-68.

V literaturi se pojavljajo različne opredelitve odpora do sprememb, večinoma razlagajo odpor v povezavi z negativnim odzivanjem zaposlenih ali z vedenjem, ki ne spodbuja produktivnost (Oreg, 2003, str. 682). Odpor do sprememb je kakršnokoli vedenje, katerega cilj je ohranitev statusa quo, ko se oseba sooči s pritiskom spremembe (Leigh, 1994, str. 69). Odpor do sprememb vsebuje kakršnokoli obnašanje zaposlenega, s katerim poskuša diskreditirati, zavlačevati ali preprečiti uvedbo sprememb. Maurer (1996, str. 56) opredeljuje odpor kot zaščito, energijo in paradoks.

Ansoff (1988, str. 207) opredeljuje odpor kot fenomen, ki vpliva na proces sprememb, upočasni ter odloži začetek, ovira ali zadržuje implementacijo in dviguje stroške. Waddel in Sohal (1998, str. 543) razlagata razumevanje odpora kot kompleksno delovanje več različnih dejavnikov in jih delita na:

- racionalne dejavnike, ki se pojavljajo kot racionalne ocene zaposlenih na učinek spremembe (Grusky & Miller, 1970, str. 63; Kotter, Schlesinger & Sathe, 1986, str. 352),
- neracionalne dejavnike, ki se pojavijo zaradi dovzetnosti in preferenc zaposlenih po želji ohranitve trenutnega stanja (Judson, 1996, str. 19; Kaufman, 1971, str. 15; McNurry, 1973, str. 381; Sayles & Straus, 1960, str. 305),
- politični dejavniki se izražajo kot vpliv skozi favoriziranje (Brau, 1970, str. 135; Ansoff, 1988, str. 212),
- managerski dejavniki se izražajo kot neprimerni in slabi stili managerjev (Judson, 1996, str. 32; Lawrence, 1954, str. 53),

- organizacijski dejavniki kot vplivi sistema, procesov, nepovratnih stroškov, ki delujejo proti spremembam (Kaufman, 1971, str. 23; Tichy, 1983, str. 344; White & Bednar, 1991, str. 509; Zaltman & Duncan, 1977, str. 76).

Albanese (1973, str. 413) in Hultman (1979, str. 53) menita, da odpor opozarja na to, da je zmotno obravnavati spremembo kot dobro že samo po sebi.

Tavčar (2000, str. 70) navaja, da se morajo managerji zavedati narave odporov, ker so normalna sestavina njegovega dela. Odporov ne smejo zavračati oziroma jih jemati čustveno. Prav uporniki so zelo pogosto ustvarjalni in za delo zelo zavzeti ljudje. Vsak odpor ima tudi svoj življenjski cikel, ki se začne s fazo začetka, sledijo pa faze uveljavljanja, spopada, preostalega odpora in zaključi se s fazo konca. Faza spopada obravnava soočanje zagovornikov in nasprotnikov sprememb, pogosto se zgodi podcenjevanje zagovornikov do nasprotnikov sprememb.

Potrebno je ločevanje med znaki odporov in vzroki, ki za temi znaki stojijo. Ob zaznavanju odpora je pomembno opazovanje njihovega izražanja (Bovey & Hede, str. 534; O'Connor, 1993, str. 116-119). Odpori do sprememb se razlikuje tudi po njihovi intenzivnosti in jih delimo na aktivne in pasivne. Po načinu izvajanja jih delimo na verbalne in neverbalne. Značilnost verbalnih odporov je odkritost, medtem ko je glavna lastnost neverbalnih odporov njihova prikrita narava. Glede na način izvedbe spremembe je za pasivne odpore značilno njihovo tiho in prikrito nasprotovanje, medtem ko zaposleni pri odkritih odporih jasno kažejo nezadovoljstvo in se spremembam upirajo. Slednje odpore je lažje obvladovati, ker zaposleni jasno podajajo svoje razloge nasprotovanja spremembam.

Newstrom in Davis (1993, str. 277-279) delita odpor na logični, psihološki in družbeni, ki dajejo v kombinaciji popolno vedenje pri izvajanju sprememb.

Logični odpor temelji na nestrinjanju z dejstvi, racionalnim sklepanjem, logiko in znanostjo, pojavi pa se zaradi naslednjih dejavnikov:

- potrebe po času, ki je potreben za prilagoditev,
- dodatnega napora, zahtevanega za prilagoditev in ponovno učenje, povezano z novimi delovnimi zadolžitvami,
- možnosti manj želenih pogojev dela,
- omejenost razpoložljivih sredstev, torej dejanskih kratkoročnih stroškov spremembe, ki jih nosijo zaposleni, čeprav je sprememba na dolgi rok koristna,
- vprašljivosti tehnične izvedljivosti spremembe.

Psihološki odpor izhaja iz vedenja posameznika in čustvenega občutenja spremembe, ki se pojavi zaradi naslednjih dejavnikov:

- strahom pred neznanim, negotovostjo,

- nizko toleranco do sprememb,
- nezaupanjem v management,
- pomanjkanjem zaupanja v druge,
- potrebe po varnosti, želje po statusu quo zaradi občutka ogrožanja varnosti in samospoštovanja,
- napačnega razumevanje spremembe in njenih posledic.

Družbeni odpor nastaja zaradi dojemanja spremembe kot grožnje skupinskim interesom, normam in vrednotam in izhaja iz naslednjih virov:

- politične koalicije,
- vrednot in navad nasprotujočih si skupin,
- krajevnega, ozkega pogleda,
- pridobljenih interesov,
- želje po ohranitvi obstoječih prijateljstev.

Ne zadostuje, da manager predvidi odpor zaposlenih ali drugih udeležencev do sprememb. Ugotoviti mora tudi glavne vzroke za odpor. Odpor lahko sproži posameznik ali skupina oziroma del organizacije.

Vzroke, ki jih sproži posameznik, ločimo (Robbins, 1991, str. 640-642):

- ogrožene koristi predstavljajo spremembe, ki lahko zaposlenim odvzame prednosti dosedanjega dela;
- sprememba navad – zaposleni se oklepajo navad in rutinskih odločitev;
- ogrožena varnost – vsaka sprememba prinaša tveganje, ki ga zaposleni povezujejo z izgubo varnosti;
- strah pred neznanim – nezaupljivost do neznanega;
- izbirno dojemanje – zaposleni dojema samo informacije, ki so v skladu z njegovimi normami in navadami.

Med vzroki, ki prihajajo iz odporov skupin ali delov podjetja, Robbins navaja (1991, str. 642 - 644):

- vztrajnost struktur – zaposleni so v skladu z naravnanostjo podjetja in v primeru spremembe pride do izraza njihova togost;
- notranja soodvisnost – delne spremembe v enem delu podjetja vplivajo tudi na druge dele podjetja;
- vztrajnost skupin – zaposleni se povezujejo v skupine, le-te pa od njih zahtevajo skladno vedenje;
- ogrožena ekspertiza – sprememba lahko povzroči izgubo dosedanjega pridobljenega znanja;

- ogrožena ustaljena razmerja moči – sprememba razbije stabiliziran sistem moči, ki trenutno deluje v podjetju;
- ogrožena ustaljena razporejenost virov – dolgotrajna prizadevanja za prostore, strokovnjake, kapital v skupinah sproži upor nepreračunljivim spremembam.

Obstoječa kultura organizacije tvori pomemben dejavnik pri odporih glede spreminjanja v organizaciji. Slika 9 prikazuje odvisnost stopnje spreminjanja glede na intenzivnost vpliva sprememb na kulturo (Harvey, 1992, str. 42).

Odpori se pojavljajo tudi v vrstah managementa predvsem, ker vsaka sprememba v organizaciji prinese zmagovalce in poražence. Logično je, da managerji, ki že v naprej predvidijo ogroženost njegovega položaja, ne bodo podprli sprememb. Uporabijo vsa svoja znanja in zmožnosti, da bi se spremembam izognili.

Slika 9: Razmerje med spreminjanjem, kulturo organizacije in odpori



Vir: M. I. Tavčar, Razsežnosti strateškega managementa, 1999, str. 235.

Odpore managerjev Newstrom in Davis (1993, str. 276) delita na tri glavne vrste:

- racionalni odpor – izhaja iz racionalnega obnašanja posameznika ter njegovega nestrinjanja z načinom delovanja organizacije in spremembo ustaljenih navad v sami organizaciji;
- čustveni odpor – temelji na obnašanju, navadah in čustvih posameznika, posameznik se počuti negotovo in se boji sprememb, ki jih bo prinesla sprememba;
- socialni odpor – strah posameznika pred izgubo delovnega mesta.

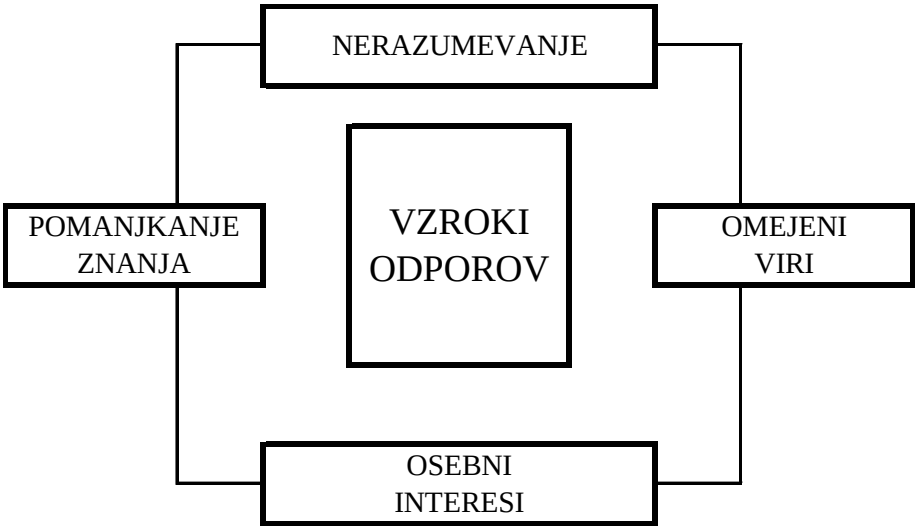
Omenjeni odpori so značilni za managerje, ki so že dlje časa v organizaciji na vodilnih mestih. Tavčar (1999, str. 234) navaja pogoste vrste za odpor s strani managerjev, in sicer ponos na izkušnje v preteklosti, uradniška miselnost in oportunizem ter podložništvo.

Pogosto izhajajo odpori proti spremembam iz nesposobnosti udeležencev in nepripravljenosti po sprejetju sprememb, hkrati pa želje po ohranitvi obstoječega stanja (Buchanan & Huczynski, 1997, str. 467; Zaltman & Duncan, 1977, str. 63).

Tudi med managerji prevladuje strah pred spremembami, ki jih Vizjak (v Možina, 1994, str. 876-877) razvršča v štiri skupine ključnih vzrokov za strah pred spremembami:

- nerazumevanje – vsi se ne zavedajo potrebnosti sprememb za ohranjanje uspešnosti organizacije;
- pomanjkanje znanja – formalno sicer usposobljeni za izvajanje sprememb, vendar ne zaupajo dovolj svojim sposobnostim;
- omejeni viri – vsaka sprememba pomeni dodatno delo in porabo dodatnih sredstev;
- osebni interesi – strah pred izgubo določenih gotovosti.

Slika 10: Vzroki odporov do sprememb



Vir: A. Vizjak v S. Možina et al., Management, 1994, str. 87.

Odpore je potrebno prepoznati, ker se deloma prekrivajo, oceniti njihovo intenzivnost in odkriti vzroke. Za analizo odpora je pomembno, da vsebuje jakost in vzrok odpora. Odpori se kažejo na ravni posameznikov in skupin ter na ravni organizacije kot celote. V okviru empirične analize sem vzel Newstromovo in Davisovo (1993, str. 277) delitev odpora, ker vključuje tako vedenje posameznika kot tudi vedenje skupine ter zajema sintezo naštetih vzrokov za odpor do sprememb.

3.2.3 Premagovanje odpora do sprememb

Že v fazi načrtovanja sprememb morajo managerji oceniti, kateri zaposleni bi lahko vplivali na spreminjanje in kakšni bi lahko bili njihovi odzivi. Vsakemu managerju mora biti jasno, da so si ljudje različni in različne so tudi njihove reakcije na posamezne dogodke. Managerji si

morajo poskušati ustvariti zaupanje in pozitivno naravnanost med zaposlenimi in svojo avtoriteto uporabljati zmerno. Namesto tega morajo tudi pogosteje uporabiti druge metode za ravnanje z odpori do sprememb.

Kljub trudu managementa se odporom ni mogoče izogniti, vendar lahko management uvede taktične ukrepe, ki omeji nepotrebne ukrepe. Tavčar (2000, str. 235) navaja temeljne taktične ukrepe za omejitev nepotrebnih odporov:

- Management skuša zaposlene pritegniti že pri načrtovanju in oblikovanju sprememb.
- Management pravočasno in natančno informira svoje zaposlene o spremembah in jim ponudi dovolj časa za premislek, da izrazijo svoje želje.
- Management mora upoštevati zakonitosti in navade formalnih ter neformalnih skupin v organizaciji in na vsako skupino vplivati posebej.
- Vsaka sprememba dodatno obremenjuje zaposlene, zato se mora management odločiti za tiste spremembe, ki so ključne za organizacijo. Več sprememb razdelimo v daljše časovno obdobje.
- Nasprotja interesov, ki se pokažejo že v fazi načrtovanja sprememb mora management obvladati s primernimi metodami in postopki.

Kot ključne metode za premoščanje odporov do sprememb Vizjak v Možina et al. (1994, str. 877-878) navaja:

- KOMUNIKACIJA je najpogostejši in najbolj učinkovit način za premagovanje odpora, saj mnogokrat prav pomanjkanje komunikacije povzroča individualen odpor. Omejimo predvsem tiste odpore, ki nastajajo zaradi pomanjkanja razumevanja ciljev in učinkov sprememb. Glavni pogoj za uporabo omenjene metode je zaupanje med izvajalci spremembe in zaposlenimi. Pomembno je obveščanje zaposlenih o vzroku za spremembe in vplivu nanje, preden se spremembe vpeljejo. Tako lahko zmanjšamo negotovost, ki je eden glavnih vzrokov za odpore spremembam. Količina informacij še ne daje boljšega razumevanja, pomembna je relevantnost informacij.
- PARTICIPACIJA je smiselna, ko se pobudniki spremembe zavedajo, da nimajo vseh razpoložljivih informacij potrebnih za načrtovanje in uvedbo spremembe oziroma potrebujejo predanost ostalih udeležencev za izvedbo. Omenjena metoda daje večjo moč in samostojnost, posamezniki lahko sami iščejo ustrezne izboljšave, ki so kasneje del sprememb. Prednost participacije je v tem, da postane aktiven in kooperativen širši del zaposlenih, ki v projekt uvaja svoje ideje. Proces participacije ima tudi slabe lastnosti, predvsem ko gre za večje spremembe oziroma je potrebno spremembo vpeljati takoj, takrat ni časa za participacijo. Carnall (1995, str. 156) navaja prednosti in slabosti participacije, ki jih prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Prednosti in slabosti participacije

PREDNOSTI	SLABOSTI
Izboljšane odločitve, ker imajo udeleženci podrobnejše znanje o spremembi in njenem vplivu.	Je preveč dolgotrajno, predvsem v fazi načrtovanja.
Udeleženci bodo bolje razumeli cilje sprememb in delovanje novih sistemov.	Zahteva več časa in truda v začetnih fazah projekta.
Ustvarjen je občutek lastništva.	
Energija je preusmerjena v podporo spremembam namesto v odpore.	
Omogoča eksperimentiranje.	
Gradi boljše razumevanje sprememb in način gradnje.	

Vir: C.A. Carnall, Managing change in organizations, 1995, str. 156.

Potrebno je tehtno pregledati vse dejavnike in razmisliti o odločitvi za oziroma proti procesu participacije:

- POGAJANJA so primerna v primeru, da bo nekdo zaradi spremembe izgubil, njegova moč vpliva na odpor pa je pomembna. Vedno morajo potekati selektivno, da se ne spodbuja drugih sodelavcev. Pogajanja so dokaj enostaven način izogibanja odporu, vendar stroškovno ne najbolj primerna.
- MANIPULACIJA je metoda, ki vključuje selektivno uporabo informacij in zavestno strukturiranje dogodkov kot namensko vključitev posameznikov v proces odločanja, zato da se pridobi njihovo strinjanje. Privzem, kot najpogostejša oblika manipulacije, daje zaželene vloge pri načrtovanju enemu izmed vodji v okviru privzema skupine. Razlika v primerjavi s participacijo je v tem, da ne želimo pomoči privzetega, ampak samo njegovo odobritev.

Kotter in Schlesinger (1991, str. 68-69) dodajata dve metodi premoščanja odporov, in sicer podpora in pomoč ter neposredna ali posredna prisila. Tabela 3 prikazuje prednosti in slabosti glede na situacije v posameznih metodah premagovanja odpora.

Tabela 3: Metode premagovanja odpora

METODA	SITUACIJA	PREDNOSTI	SLABOSTI
Izobrazba in komunikacija	Pomanjkanje informacij. Netočnost informacij in analiz.	Prepričani zaposleni pomagajo pri izvedbi spremembe.	V primeru, da je vpleteno veliko ljudi zahteva veliko časa.

se nadaljuje

nadaljevanje

Participacija in udeležba	Pobudnik spremembe nima na voljo vseh informacij potrebnih za načrtovanje spremembe. Potencialni uporniki imajo moč.	Zaposleni, ki sodelujejo, so predani izvedbi spremembe. V načrtovanje spremembe so vključene relevantne informacije.	Če pobudnik spremembe izdela neprimeren načrt, zahteva veliko časa.
Podpora in pomoč	Zaposleni se upirajo zaradi problemov v prilagajanju.	Neučinkovitost drugih pristopov pri problemih v prilagajanju.	Uspeh ni zagotovljen kljub izdatnim stroškom in porabi časa.
Pogajanja in dogovori	Posameznik ali skupina, ki ima moč, je na strani poražencev.	Relativno enostaven način, da se izognemo odporu.	Visoki stroški. Spodbuda drugim k pogajanju.
Manipulacija in prevzem	Ostale metode so predrage ali neučinkovite.	Relativno hiter in poceni način premagovanja odpora.	Če zaposleni začutijo manipulacijo, lahko vodi do težav v prihodnosti.
Neposredna in posredna prisila	Hitrost je ključnega pomena. Pobudniki spremembe imajo moč.	Hitra pri onemogočanju kakršnegakoli odpora.	Tvegana v primeru, ko zaposleni ostanejo jezni na pobudnika.

Vir: J. P. Kotter & L. A. Schlesinger, Choosing strategies for change, 1991, str. 72.

Taktike posameznikov za premagovanje odpora so na meji dovoljenega in sprejemljivega, zato si jih večina managerjev sploh ne poslužuje. Kratkoročne so lahko učinkovite, dolgoročne pa lahko škodijo predvsem tistemu, ki se jih poslužuje in so v večini primerov nemoralne (Tavčar, 2000, str. 241). V sklop taktik posameznikov za premagovanje odpora prištevamo mešetarjenje, manipuliranje, kooptiranje, vajeništvo, indoktriniranje in poniževanje.

V večini primerov se o odporu do sprememb govori kot o sovražniku sprememb ter njegovih negativnih posledicah. Odpori pa lahko v določenih primerih predstavljajo tudi določene koristi, ti odpori so vnaprej načrtovani. Uspešnost je odvisna od tega, kako jih managerji premagujejo in vključujejo v celoten proces sprememb.

Newstrom in Davis (1993, str. 279) navajata sledeče pozitivne posledice odporov zaposlenih:

- Odpor kot spodbuda managementu, da ponovno razišče predloge sprememb. Zaposleni delujejo kot kontrola in s tem managerjem omogočajo, da ugotovijo zmote in ponovno oblikujejo predlog sprememb.
- Odpor omogoča, da management ugotovi, katera so problematična področja procesa spreminjanja in lahko začne s korektivnimi ukrepi še preden se problemi začnejo.
- Odpor spodbuja odprto komunikacijo. Management je spodbujen, da komunicira na način splošnega razumevanja komunikacije med zaposlenimi in s tem lažjega sprejemanja sprememb.
- Odpor managementu daje povratne informacije o intenzivnosti čustev zaposlenih. Spodbujanje med zaposlenimi, da razmišljajo in govorijo o spremembah, s tem pa lažje izražajo in sproščajo svoja zatrta čustva.
- Odpor vpliva na izbiro najustreznejših sprememb. V primeru izbire managementa izmed več scenarijev, lahko izberejo za organizacijo najboljše in s tem omogočijo uspešnejše dolgoročno poslovanje.

Managerji morajo za uspešno izvedbo sprememb uporabiti pristope z zavedanjem njihovih dobrih in slabih lastnosti ter realno oceniti situacijo. V primeru, da vedno uporabijo enak pristop ne glede na situacijo, je to največja napaka, ki jo lahko storijo.

3.3 Uresničevanje sprememb

Trifazni Lewinov model uresničevanja sprememb je sestavljen iz faze odmrznitve, faze spremembe in faze zamrznitve. Prva faza diagnosticiranja in opuščanja starih vzorcev obnašanja ima značilnost priprave opustitve starih vzorcev. Zaposlene pripravlja na spremembo z dajanjem navodil in informacij o možnih problemih, zaposlene motivira za spremembo. Zaposlene lahko motivira na različne načine; bolečina kot način motivacije (organizacija ne bo preživela, delamo slabo, izpuščamo neponovljive tržne priložnosti, konkurenti delajo bolje); izboljšava kot motivator (zaposleni vidijo neposredno korist v spremembi) oziroma motivacija v karizmatičnem vodji.

Druga faza predstavlja izvedbo spremembe, ki ima glavno bistvo v dejanski izvedbi spremembe. Organizacija vpelje nove metode dela, ki jih zaposleni dejansko začnejo uporabljati. Management si želi čim bolj gladko speljati in izvesti fazo izvedbe spremembe, zato morajo najprej skrbno premisliti o načinu izvedbe. To lahko izvedejo z uporabo testnih enot (poskusna izvedba najprej na eni enoti), s paralelnim delovanjem (obdobje, ko tečejo stvari po obeh načinih, starem in novem) oziroma velikim pokom (v trenutku izvedejo vse elemente sistema). Veliki pok ima veliko prednost v hitrosti izvedbe, vendar v primeru neustreznega planiranja lahko povzroča večje tveganje. Ostale pomembne dejavnike v fazi gladke izvedbe spremembe predstavljajo zagotovitev potrebnih virov za izvedbo spremembe, pravilno vodenje in podpora nadrejenih, uporaba timskega dela ter zaupanje izvedbe spremembe pravim ljudem, ki jim organizacija zaupa.

Zadnjo oziroma tretjo fazo predstavlja faza zamrznitve, ki utrjuje nove načine dela in nove vzorce obnašanja. Faza je lahko uspešna, v kolikor uspe s širjenjem logike sprememb po celotni organizaciji, da logika postane čim prej norma. Poleg tega mora management dajati zgled in se v prvi fazi v celoti podrediti spremembam, nagrajevati zaposlene za sprejetje spremembe in uporabljati takšen informacijski sistem, ki podpira spremembe.

Spremembe lahko začnemo uresničevati preden se pojavi problem, na osnovi predvidevanja o možnostih pojava problema oziroma s sprotnim spreminjanjem ob pojavu problema. Najtežje obdobje za začetek spremembe predstavlja čas, ko je problem že resen in je ogrožena organizacija, zaposleni pa nemotivirani in apatični (Čater, 2012).

3.4 Kontrola sprememb

Kontrola sprememb predstavlja zadnjo fazo v procesu managementa sprememb in je pogosto spregledana oziroma se ji ne daje dovolj poudarka. Management na osnovi rezultatov in informacij kontrole ugotovi dosego oziroma ne dosego namena spremembe in podatek o potrebi za dodatne oziroma nove spremembe.

V kontrolo uresničevanja sprememb spadajo sledeči dejavniki:

- določitev kriterijev za ocenjevanje uspešnosti uvedbe spremembe,
- določitev primerljivih osnov pri ocenjevanju uspešnosti uvedbe,
- ocenjevanje uspešnosti organizacije po spremembi,
- primerjanje uspešnosti organizacije po spremembi z izbrano osnovo (časovna primerjava – pred spremembo in po spremembi, prostorska primerjava – proti uspešni organizaciji),
- sprejemanje popravljenih akcij za povečanje uspešnosti uvajanja sprememb.

Potrebno je tudi uporabiti različne pristope v primeru situacij trde kompleksnosti oziroma mehke kompleksnosti. V primeru uresničevanja sprememb trde kompleksnosti je kontrola lahko izvedljiva. Težje pa je izvesti kontrolo pri uresničevanju sprememb mehke kompleksnosti. S pomočjo intervjujev, anket, neposrednim opazovanjem in raziskovanjem skušamo izvesti kontrolo uresničevanja sprememb mehke kompleksnosti (Čater, 2012).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O ODNOSU ROKOMETNIH TRENERJEV DO SPREMEMB NA PODROČJU USPOSABLJANJA V ZRTS

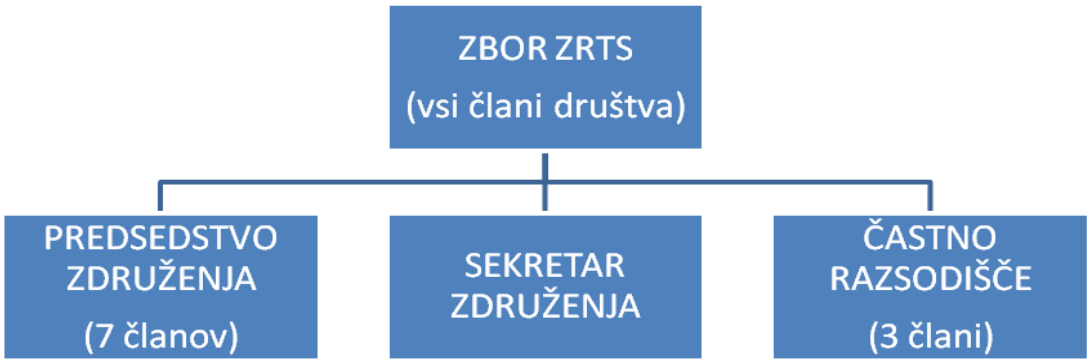
Empirično raziskavo sem opravil v skupini rokometnih trenerjev, ki delujejo v Združenju rokometnih trenerjev Slovenije. V Združenju rokometnih trenerjev Slovenije, krajše ZRTS, delujem tudi sam. Z raziskavo sem želel ugotoviti odnos rokometnih trenerjev do sprememb v njihovem usposabljanju v okviru ZRTS. Raziskati sem želel različne dejavnike odpora, ki vplivajo na pozitiven oziroma negativen odnos do sprememb pri usposabljanju. Empirična analiza merjenja odnosa je temeljila na analizi odpora do sprememb po Newstromovi in

Davisovi (1993, str. 277-279) delitvi odpora na logični, psihološki in družbeni odpor, ki daje v kombinaciji popolno vedenje pri izvajanju sprememb. Ugotoviti sem želel tudi razlike v odnosu znotraj demografskih dejavnikov – starost, splošna izobrazba in področje delovanja.

4.1 Osebna izkaznica Združenja rokometnih trenerjev Slovenije

Združenje rokometnih trenerjev Slovenije (ZRTS) je prostovoljna, javna, samostojna, nedobičkovna organizacija rokometnih trenerjev, profesionalnih in amaterskih, ki se ukvarjajo s treniranjem rokometa. ZRTS je član panožne športne zveze, torej Rokometne zveze Slovenije in se ravna po vseh pravilih, ki jih postavlja krovna organizacija. Glavne aktivnosti ZRTS so naslednje: strokovno delo na področju rokometa, razvojne in izobraževalne naloge s področja rokometa ter pravna zaščita svojih članov.

Slika 11: Organigram Združenja rokometnih trenerjev Slovenije



Združenje rokometnih trenerjev v času izvedbe raziskave sestavlja 798 trenerjev (po podatkih iz leta 2013), ki imajo opravljeno ustrezno usposabljanje. Vsako leto pa opravlja delo trenerja v Sloveniji med 280 in 300 članov. Trener, ki želi opravljati delo v tekoči tekmovalni sezoni, mora izpolnjevati naslednje kriterije: ustrezna strokovna usposobljenost, opravljen letni licenčni seminar, poravnana članarina ZRTS in plačana licenčnina za vodenje ekipe v tekmovalni sezoni. Slednjo praviloma poravnajo klubi, v katerih trenerji delujejo.

Rokometna zveza Slovenije je tudi podpisnica EHF *»Rinck«* konvencije, ki ureja sisteme usposabljanj in izobraževanj rokometnih trenerjev v mnogih evropskih državah. Pridobljene usposobljenosti ali izobrazbe v državi podpisnici so trenutno veljavne v naslednjih državah: Avstriji, Luksemburgu, Madžarskem, Nemčijii, Norveški, Poljskem, Portugalskem, Rusiji, Sloveniji, Slovaškem, Španiji, Švici, Švedskem, Turčiji, Bolgariji, Češkem, Črni gori, Danskem, Franciji, Hrvaškem in Italiji. Slika 12 shematsko prikazuje države podpisnice konvencije.

Slika 12: Shematski prikaz držav podpisnic » Rinck« konvencije



Vir: Rinck Convention, 2013.

4.2 Opredelitev namena in ciljev raziskave

Namen raziskave je analizirati odnos rokometnih trenerjev Slovenije, ki delujejo znotraj Združenja rokometnih trenerjev Slovenije. Z raziskavo sem želel ugotoviti, kakšen odnos imajo rokometni trenerji do sprememb v okviru usposabljanja in odkriti vzroke za morebiten negativen odnos do sprememb. Po primerjavi vrste odporov do sprememb, ugotoviti vrsto, ki povzroča najmočnejše dejavnike za negativen odnos. Namen ugotovitev je prikazati morebitne kritične točke v delovanju managementa ZRTS pri uvajanju sprememb, ugotovitve pa uporabiti kot predloge za izboljšanje odnosa do sprememb.

Cilj empirične raziskave je odkriti prisotnost posameznega vplivnega dejavnika, ki regulira odnos posameznika do sprememb na področju usposabljanja znotraj ZRTS. Ugotoviti razlike med posameznimi skupinami trenerjev – starost, splošna izobrazba in področje delovanja. S tem bom tudi preveril postavljene hipoteze, ali je odnos rokometnih trenerjev Slovenije odvisen od starosti trenerjev, splošne izobrazbe oziroma področja delovanja. Na osnovi rezultatov, ki jih bom pridobil, želim podati ukrepe za izboljšanje odnosa do sprememb trenerjev v ZRTS.

V magistrskem delu želim potrditi oziroma ovreči naslednje hipoteze:

H1: Trenerji z višjo splošno izobrazbo imajo pozitiven odnos do sprememb na področju usposabljanja.

H2: Trenerji, starejši od 50 let, imajo negativen odnos do sprememb na področju usposabljanja.

H3: Trenerji, ki delujejo v manjših klubih, imajo pozitiven odnos do sprememb na področju usposabljanja.

4.3 Metodologija raziskave

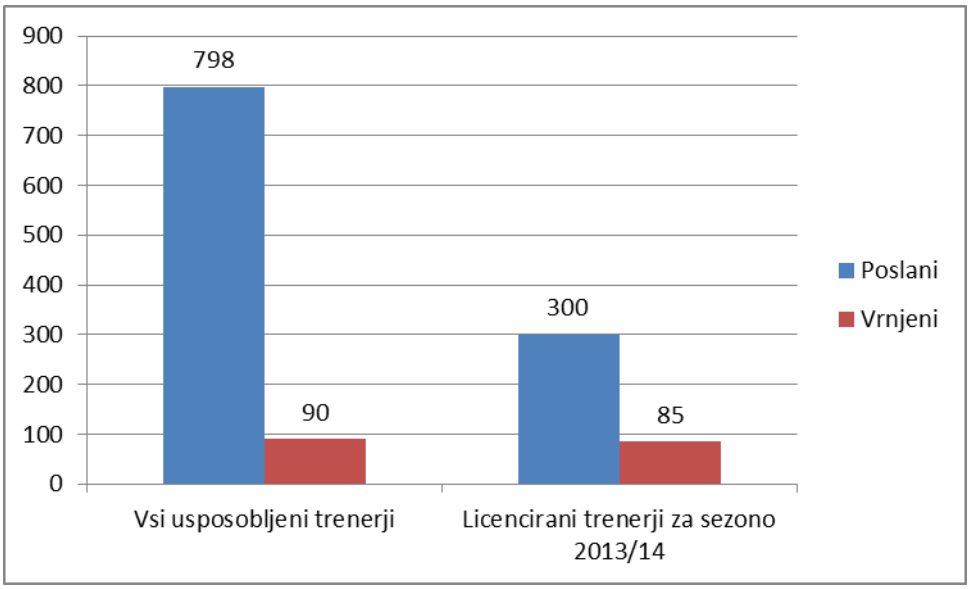
V empirični raziskavi sem v procesu kvantitativnega raziskovanja uporabil metodo merjenja stališč in potrebne informacije zbral na osnovi anketnega vprašalnika. Pri sestavljanju vprašalnika sem najprej opredelil ciljno skupino, ki bo vprašalnik prejela, nato pa opredelil podatke, ki sem jih potreboval za analizo. Ustreznost vprašalnika sem testiral s testnim pilotskim zbiranjem podatkov. Na ta način sem preveril razumljivost in jasnost postavljenih vprašanj ter možnost kakovostnega izpolnjevanja vprašalnikov.

Osnova za izdelavo vprašalnika je bila Newstromova in Davisova (1993, str. 277-279) delitev odpora na psihološki, logični in družbeni odpor, ki v kombinaciji dajejo popolno vedenje pri izvajanju sprememb. Jakost odpora sem modificiral na negativen oziroma pozitiven odnos rokometnih trenerjev Slovenije do sprememb na področju usposabljanja.

4.3.1 Zbiranje podatkov

Ciljna skupina, ki je prejela vprašalnike, je bila po predhodni potrditvi vodstva ZRTS sestavljena iz vseh trenerjev znotraj skupine Združenja rokometnih trenerjev Slovenije. Zbiranje podatkov je potekalo preko internetne aplikacije *Moja Anketa.si* (2013). Anketa je bila anketirancem na razpolago 30 dni. Povezavo do anketnega vprašalnika sem poslal na vse naslove trenerjev, ki so usposobljeni za treniranje rokometa. Celotna skupina usposobljenih trenerjev šteje 798 članov, vendar funkcijo letno opravlja med 280 in 300 trenerji.

Slika 13: Razmerje med poslanimi in vrnjenimi vprašalniki



V anketi so torej sodelovali vsi trenerji, ki so usposobljeni za treniranje rokometa, tudi tisti, ki trenutno ne izpolnjujejo vseh kriterijev za vodenje ekipe v tekmovalni sezoni 2013/14. Vprašalniku je bil priložen spremni dopis, ki je anketirance seznanil z namenom in vsebino vprašalnika. Anketiranci so bili obveščeni o tem, da je raziskava anonimna, z edinim

namenom empirične podkrepitve magistrskega dela. Slika 13 prikazuje razmerje med poslanimi in vrnjenimi vprašalniki.

Trenerjem v Združenju rokometnih trenerjev Slovenije je bilo poslano 798 vprašalnikov, od tega je bilo 90 vprašalnikov vrnjenih, kar predstavlja 11 % vseh usposobljenih rokometnih trenerjev v Sloveniji. Aktivno populacijo trenerjev predstavlja 300 trenerjev, to so trenerji, ki so pridobili licenco za vodenje ekipe v tekmovalni sezoni 2013/14. Na osnovi prejetih odgovorov, ki zajema vprašanja trenutnega delovanja ugotavljam, da je anketni vprašalnik vrnilo 85 trenerjev z veljavno licenco za sezono 2013/14. To predstavlja 29 % vseh trenerjev z veljavno licenco za sezono 2013/14. Predpostavljam, da znotraj celotne skupine trenerjev nekaj članov ni več aktivnih in bo analiza temeljila na anketnih vprašalnikih za nivo trenerjev s trenutno veljavno licenco za vodenje ekipe v sezoni 2013/14. Rezultati bodo opredeljeni samo na vzorcu trenerjev, ki so sodelovali v anketi in ne morejo veljati za celotno populacijo.

4.3.2 Sestava in struktura vprašalnika

Vprašanja v anketnem vprašalniku so bila razdeljena na dva vsebinska sklopa (priloga 1):

- Trditve v zvezi z odnosom, ki izvirajo iz psihološkega, logičnega in družbenega odpora do sprememb.
- Demografski podatki trenerjev.

Vsa vprašanja so bila odprtega tipa, vprašalnik je temeljil na merjenju stališč, torej trditvah, ki omogočajo anketirancem dokaj jasno izražanje ravni strinjanja oziroma nestrinjanja z določenim stališčem. Za odgovore sem uporabil petstopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer je stopnja 1 pomenilo, da se anketiranec s trditvijo sploh ne strinja, stopnja 5 da se s trditvijo popolnoma strinja. Vsaka trditev je lahko imela samo en odgovor.

4.4 Rezultati raziskave

Rezultate raziskave bom predstavil v dveh delih. Prvi del bo predstavljal analizo prisotnosti posameznega dejavnika odpora do sprememb, ki izražajo odnos rokometnih trenerjev do sprememb na področju usposabljanja. V drugem delu bom prikazal razliko med posameznimi skupinami trenerjev. Skupine so oblikovane glede na starost, splošno izobrazbo in področjem delovanja. Znotraj oblikovanih skupin bom analiziral njihov odnos do sprememb na področju usposabljanja.

4.4.1 Demografske značilnosti vzorca

Anketni vprašalnik je bil posredovan 300 trenerjem s trenutno veljavno licenco za sezono 2013/14. V 30 dneh je vprašalnik izpolnilo 85 trenerjev, ki imajo trenutno veljavno licenco za vodenje ekipe v tekmovalni sezoni 2013/14. Odziv je bil 29 %. Na vprašalnik se je odzvalo 70 moških trenerjev, kar predstavlja 82 % vseh anketirancev in 15 žensk, kar predstavlja 18 %.

Po podatkih o strukturi trenerjev v ZRTS je v času ankete razmerje 85 % moških in 15 % žensk, kar predstavlja enako razmerje kot analizirani vrnjeni vprašalniki. Glede na podatek o strukturi anketirancev po starosti je bilo največ anketirancev starih od 36 do 40 let, kar predstavlja 23,53 %. Tabela 4 prikazuje starostno strukturo trenerjev, ki so sodelovali v anketi.

Tabela 4: Struktura anketirancev po starosti

Starostni razred	Število trenerjev	Odstotek
Mlajši od 25 let	2	2,35
26 do 30 let	13	15,29
31 do 35 let	13	15,29
36 do 40 let	20	23,53
41 do 45 let	12	14,12
46 do 50 let	9	10,59
51 do 55 let	10	11,77
56 do 60 let	4	4,71
Starejši od 60 let	2	2,35
SKUPAJ	**85**	**100,00**

Glede na strukturo anketirancev po stopnji splošne izobrazbe ima največji delež anketirancev srednjo strokovno izobrazbo oziroma gimnazijo, torej V. stopnjo izobrazbe, in sicer 36,47 %. V tabeli 5 je prikazana struktura anketirancev glede na njihovo splošno izobrazbo.

Tabela 5: Struktura anketirancev po splošni izobrazbi

Splošna izobrazba	Število trenerjev	Odstotek
Poklicna šola	9	10,59
Srednja strokovna šola oziroma gimnazija	31	36,47
Višja oziroma visoka šola	22	25,88
Univerzitetna oziroma II. Bolonjska stopnja	21	24,70
Znanstveni magisterij	1	1,18
Doktorat znanosti	1	1,18
SKUPAJ	**85**	**100,00**

Tretji sklop razvrščanja trenerjev znotraj skupine anketirancev je predstavljal dejavnik področje delovanja. Največji delež anketirancev po kriteriju področja delovanja predstavlja skupina, ki deluje v srednje velikem klubu/društvu. Ta skupina predstavlja 48,24 % celotne skupine anketirancev. Razdelitev po strukturi področja delovanja predstavlja tabela 6.

Tabela 6: Struktura anketirancev po področju delovanja

Področje delovanja	Število trenerjev	Odstotek
Manjši klub/društvo	33	38,82
Srednje velik klub/društvo	41	48,24
Velik evroligaški klub	11	12,94
SKUPAJ	**85**	**100,00**

Razlog za razvrstitev anketirancev po starostni strukturi, stopnji splošne izobrazbe in področjem delovanja je v tem, da sem želel preveriti in dokazati razlike odnosa do sprememb in skladnost glede na starostno strukturo, stopnjo izobrazbe in področjem delovanja.

4.4.2 Predstavitev rezultatov raziskave po dejavnikih

Ugotovljeno stanje temelji na odgovorih sodelujočih v anketi. Rezultati raziskave so predstavljeni v dveh delih. Najprej so predstavljeni rezultati ankete, ki ponazarjajo ugotovljeno stanje odnosa do sprememb. Najprej sem izračunal opisno statistiko za posamezne trditve, nato pa povprečne ocene posameznih trditev razdelil na tri sklope odnosa, ki izhajajo iz psihološkega, družbenega in logičnega odpora do sprememb. Z metodo Paired-Samples T-test sem med povprečji posamezne vrste odpora preveril, kateri odpor je najmočnejši in predstavlja največji vzrok negativnega odnosa trenerjev do sprememb na področju usposabljanja. V drugem delu sem navedel rezultate analize odnosa trenerjev do sprememb in skladnost, glede na starostno strukturo, stopnjo splošne izobrazbe in področjem delovanja. Medsebojno povezanost odnosa in posamezne strukturne razporeditve sem preučil s pomočjo metode analize variance (ANOVA).

Na osnovi trditev, ki se nanašajo na odnos do sprememb in izhajajo iz dejavnikov odpora, ki so razdeljeni na psihološki, družbeni in logični odpor, sem preverjal prisotnost posameznega dejavnika odpora. Rezultati odgovorov so vidni iz grafičnega prikaza na sliki 14. Povprečna ocena vseh dejavnikov je 3,59, kar v povprečju predstavlja dokaj pozitiven odnos do uvajanja sprememb v skupini anketiranih trenerjev. V okviru tega dela je bilo postavljenih 17 trditev. V grafičnem prikazu so postavljene trditve: od tistih, s katero so se anketiranci najmanj strinjali, do trditve, s katero so se najbolj strinjali. Višja stopnja strinjanja pomeni pozitivnejši odnos do sprememb pri posamezni trditvi.

Najnižjo stopnjo strinjanja so anketiranci izrazili pri trditvi »Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker imam občutek, da bo izboljšan moj finančni položaj«, in sicer s povprečno oceno 2,56. Izračunal sem tudi standardni odklon, s katerim sem izmeril, kako razpršene so vrednosti, vsebovane v populaciji. Le-ta znaša 1,26, kar prikazuje precej različna mnenja anketirancev. Najvišjo povprečno oceno je imela trditev »Do sprememb na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker s spremembami lahko izboljšam trenutni položaj (status)«. Omenjena trditev je imela povprečno oceno 4,34 in

standardni odklon 1,02. Standardni odklon, ki je med najnižjimi, kaže na majhno razpršenost odgovor.

Slika 14: Povprečje vrednosti trditev odpora do sprememb



Pod povprečjem vseh trditev, ki je znašalo 3,59, se je znašlo 10 trditev od 17 in so se gibale od 2,56 do 3,56. V nekaterih primerih je bil standardni odklon višji, vendar ni presegal 1,38. Ta vrednost sicer že kaže visoko razpršenost oziroma nižjo koncentracijo statističnih enot okoli vrednosti aritmetične sredine. Standardni odklon 1,38 je bil izračunan pri trditvi »V

trenerski organizaciji ZRTS se spremembe ne uvajajo pod prisilo, kot je grožnja z nezmožnostjo opravljanja dela v prihodnosti«, aritmetična sredina pri tej trditvi pa je znašala 3,49. Visoka vrednost standardnega odklona kaže na to, da so mnenja udeležencev precej razpršena.

Dejavnik, ki ima najvišjo povprečno oceno (4,34), spada v skupino družbenega odpora, medtem ko dejavnik z najnižjo povprečno oceno sodi v sklop psiholoških dejavnikov odpora do sprememb.

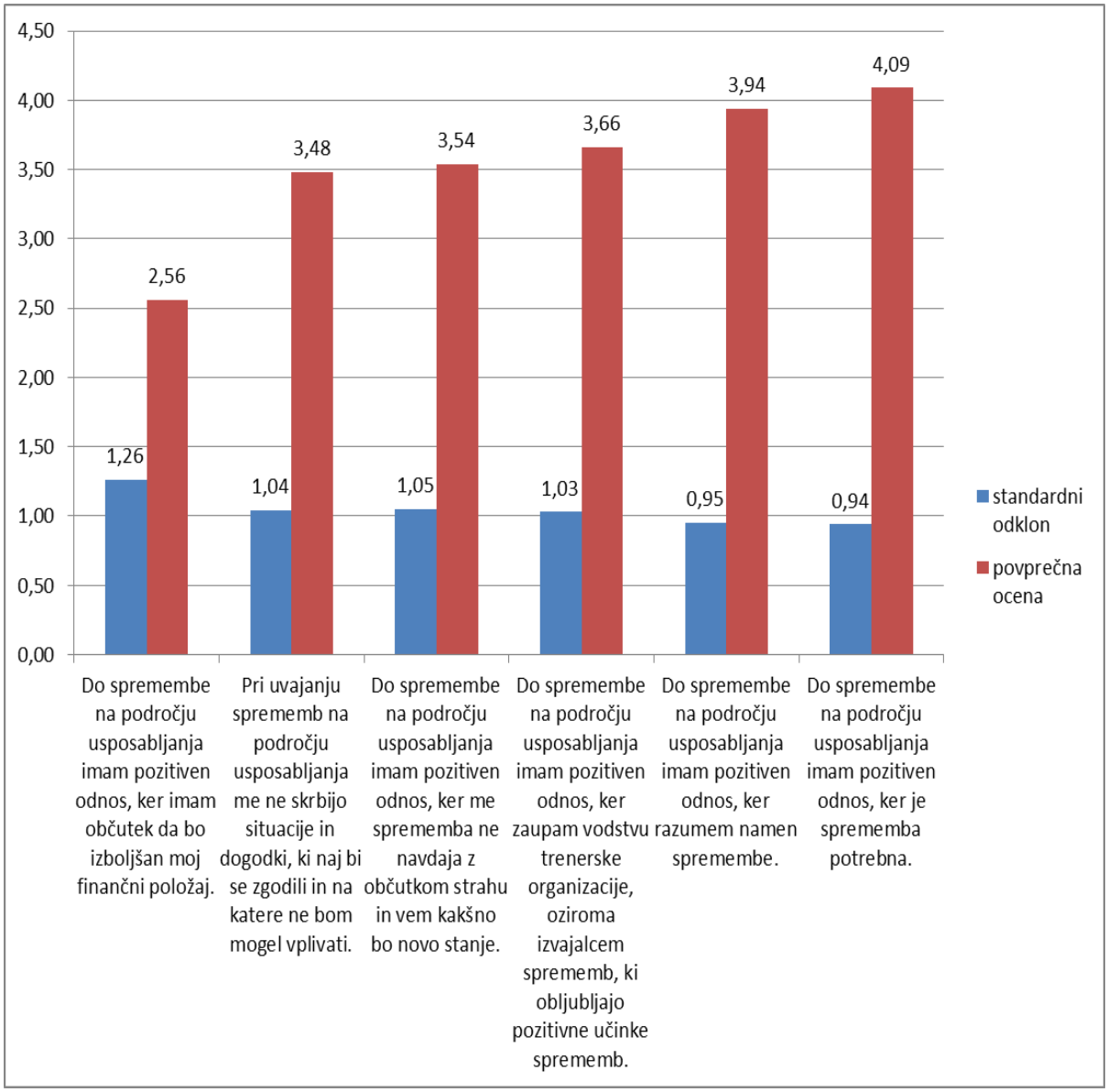
V nadaljevanju bom predstavil rezultate analize s povprečnimi vrednostmi glede na vrsto odpora. Trditve sem razdelil na tri skupine, in sicer psihološki odpor, logični odpor in družbeni odpor. Predhodno sem preveril analizo skladnosti med spremenljivkami s faktorsko analizo in izračunal Kaiser-Mayer-Olkinov kazalec, ki je večji od 0,5. Vrednost Kaiser-Mayer-Olkinovega kazalca je podana v prilogi 2 in znaša pri trditvah psihološkega odpora 0,681. Kazalec je dovolj visok, da lahko podatke obravnavamo kot skupno spremenljivko – psihološki odpor do sprememb.

Povprečje kategorij, ki opredeljujejo psihološki odpor, znaša 3,55. Vse kategorije psihološkega odpora so predstavljene na sliki 15. Najnižjo povprečno vrednost ima trditev »Do spremembe na področju usposabljanja ima pozitiven odnos, ker imam občutek, da bo izboljšan moj finančni položaj«, in sicer 2,56, iz česar lahko sklepam, da trenerjem finančni vidik posledice spremembe na področju usposabljanja ne daje vzroka za pozitiven odnos do spremembe. S povprečno oceno 4,09 je najbolje ocenjena trditev omenjene kategorije, in sicer »Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker je sprememba potrebna«, kar kaže splošno zavedanje o pomembnosti sprememb.

Najbolj so razpršena mnenja anketirancev pri trditvi »Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker imam občutek, da bo izboljšan moj finančni položaj«, standardni odklon odgovorov znaša 1,26. Tudi pri ostalih trditvah so mnenja podobno razpršena s standardni odklonom okrog 1,00, najmanj pa so mnenja razpršena pri trditvi »Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker je sprememba potrebna«, s standardnim odklonom 0,94, kar kaže na dokaj poenoteno mnenje anketirancev pri omenjeni trditvi. Trditev imam tudi največjo povprečno vrednost v sklopu trditev, ki izražajo psihološki odpor.

Predhodno sem preveril analizo skladnosti med spremenljivkami s faktorsko analizo in izračunal Kaiser-Mayer-Olkinov kazalec, ki je večji od 0,5. Vrednost Kaiser-Mayer-Olkinovega kazalca je podana v prilogi 2 in znaša pri trditvah logičnega odpora 0,555. Kazalec je dovolj visok, da lahko podatke obravnavamo kot skupno spremenljivko – logični odpor do sprememb.

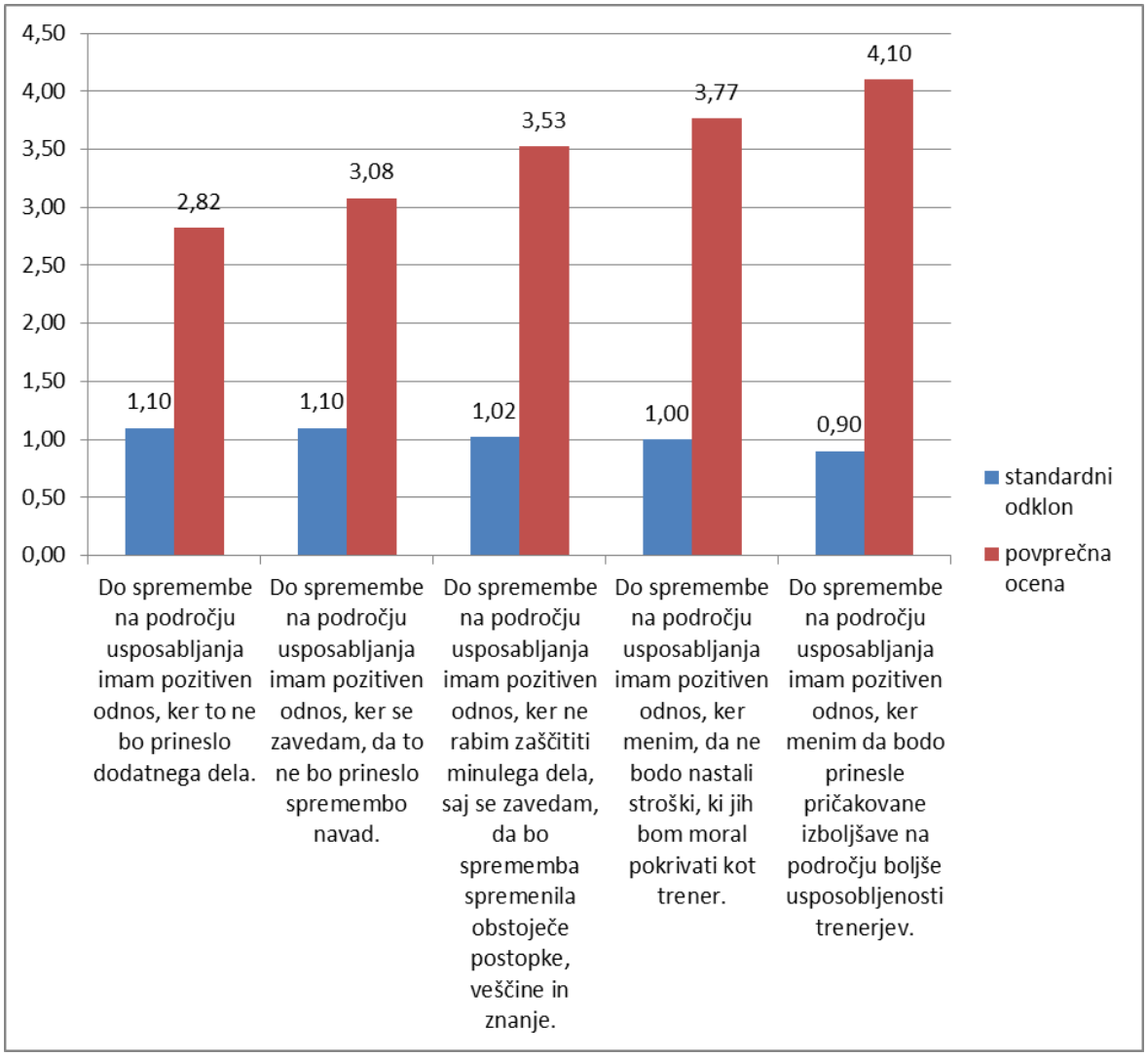
Slika 15: Povprečne ocene trditev psihološkega odpora



Povprečna ocena trditev, ki označujejo logični odpor, znaša 3,46, kar je prikazano na sliki 16. Najnižjo povprečno oceno 2,82 ima trditev »Do sprememb na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker to ne bo prineslo dodatnega dela«, kar je pričakovano in se trenerji zavedajo spremembe kot dodatno delo za njih. Trditev v sklopu logičnih trditev odpora izraža najbolj negativen odnos do sprememb. Najbolj pozitiven odnos oziroma trditev v sklopu logičnega odpora, ki ima najvišjo povprečno oceno (4,10), je trditev »Do sprememb na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker menim, da bodo prinesle pričakovane izboljšave na področju boljše usposobljenosti trenerjev«.

Trditev, ki izraža najbolj pozitiven odnos trenerjev do sprememb na področju usposabljanja, ima tudi najnižji standardni odklon, kar izraža dovolj poenoteno mnenje trenerjev za omenjeno trditev in zavedanje doprinosa sprememb na področju usposabljanja.

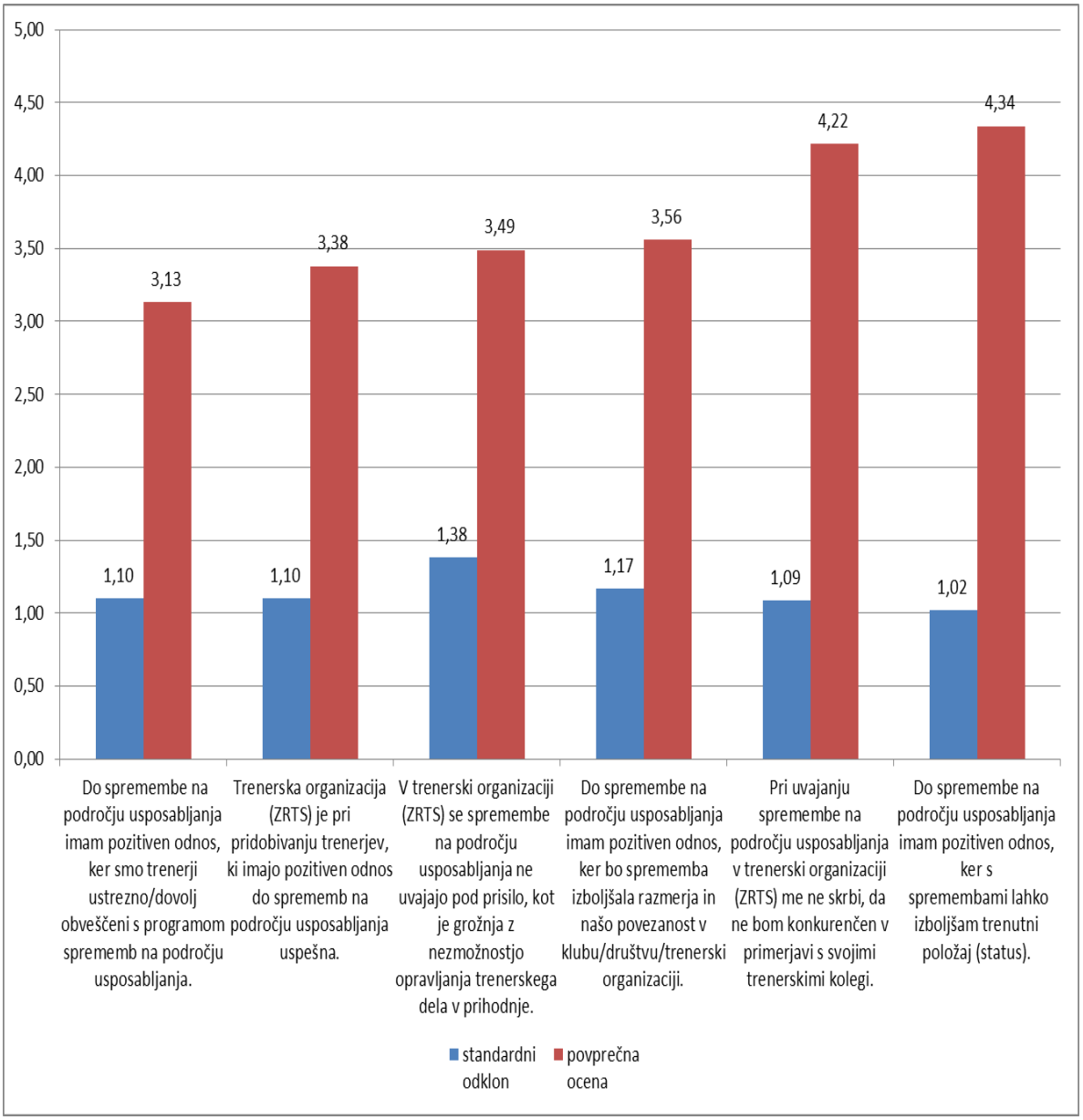
Slika 16: Povprečne trditve logičnega odpora



Tudi za tretji sklop trditev sem preveril analizo skladnosti med spremenljivkami s faktorsko analizo in izračunal Kaiser-Mayer-Olkinov kazalec, ki je večji od 0,5. Vrednost Kaiser-Mayer-Olkinovega kazalca je podana v prilogi 2 in znaša pri trditvah družbenega odpora 0,678. Kazalec je dovolj visok, da lahko podatke obravnavamo kot skupno spremenljivko – družbeni odpor do sprememb.

Tretja vrsta odpora, ki sem jo izmeril, je torej družbeni odpor, trditve so prikazane na sliki 17. Povprečna ocena trditev družbenega odpora znaša 3,69. Trditev, ki izraža najbolj pozitiven odnos trenerjev do sprememb oziroma ima najvišjo povprečno oceno v sklopu trditev družbenega odpora, je trditev »Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker s spremembami lahko izboljšam svoj trenutni položaj (status)«, s povprečno oceno 4,34. Najnižjo povprečno oceno v sklopu trditev družbenega odpora je zbrala trditev »Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker smo trenerji ustrezno/dovolj obveščeni s programi sprememb na področju usposabljanja« Trditev s povprečno oceno 3,13, ki izraža najbolj negativen odnos trenerjev do sprememb, izraža mnenje trenerjev o slabši obveščenosti o spremembah, ki se bodo zgodile.

Slika 17: Povprečne ocene trditev družbenega odpora



Če bi opazovali zgolj povprečne ocene in standardne odklone, bi lahko sklepali, da je najšibkejši družbeni odpor, najmočnejši pa logični odpor z najnižjimi povprečnimi ocenami. Torej dejavniki logičnega odpora dajejo najmočnejši vpliv za negativen odnos rokometnih trenerjev do sprememb na področju usposabljanja.

Razlike v jakosti vseh treh vrst odpora sem preveril s proceduro Paired-Sample T-test, kjer sem za vse tri vrste odpora preveril razlike med aritmetičnima sredinama dveh spremenljivk.

Statistični hipotezi, ki sem ju postavil, sta bili naslednji:

H_0: Povprečna jakost odporov je enaka ($M_d = 0$).
H_1: Povprečna jakost odporov se razlikuje ($M_d \neq 0$).

Med seboj sem primerjal po dva odvisna vzorca pri stopnji značilnosti 0,05:

1. Psihološki in logični odpor
2. Psihološki in družbeni odpor.
3. Logični in družbeni odpor.

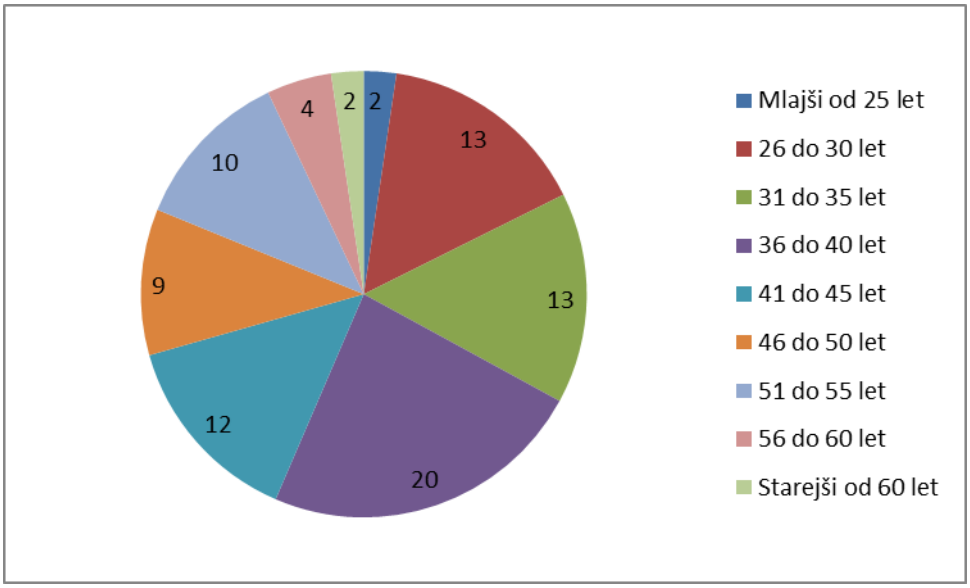
Pri primerjavi psihološkega in logičnega odpora znaša stopnja značilnosti 0,181, s tem ne moremo zavrniti ničelne domneve pri $\alpha = 0,05$. Primerjava med psihološkim in družbenim odporom (0,01) in primerjava med logičnim in družbenim odporom (0,001) je pokazala stopnjo značilnosti manjšo od 5 % ($\alpha = 0,05$). Torej ničelne domneve lahko zavrnemo.

To pomeni, da obstajajo statistično značilne razlike v povprečni oceni psihološkega in družbenega odpora ter logičnega in družbenega odpora. S tem lahko trdimo, da je povprečna jakost družbenega odpora nižja kot povprečna jakost logičnega in psihološkega odpora.

V drugem delu raziskave sem želel tudi ugotoviti, kakšne so razlike med posameznimi skupinami. Analiziral sem odnos do sprememb in skladnost glede na starostne razrede, stopnjo splošne izobrazbe in področjem delovanja. S pomočjo testa analize variance (One-Way ANOVA) sem želel sprejeti oziroma zavrniti postavljene raziskovalne hipoteze.

Na sliki 18 je prikazana porazdelitev anketiranih trenerjev glede na starostno strukturo znotraj Združenja rokometnih trenerjev Slovenije, ki imajo pridobljeno licenco za tekmovalno obdobje 2013/14.

Slika 18: Porazdelitev anketirancev po starostni strukturi

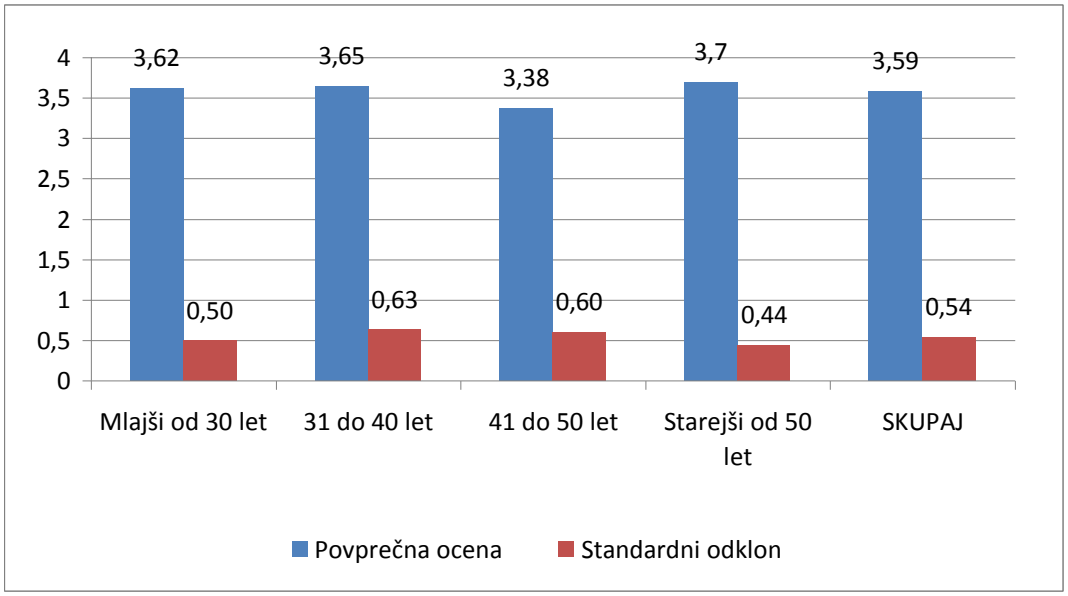


Na podlagi povprečnih ocen posameznih dejavnikov je možno razbrati, da ima skupina v starostnem razredu (nad 50 let) najbolj pozitiven odnos do sprememb na področju usposabljanja, kar kaže najvišja povprečna ocena. Mnenja anketirancev so si znotraj

starostnih razredov dokaj enotna, saj standardni odkloni znašajo od 0,44, pri starostnem razredu nad 50 let, do 0,63, pri starostnem razredu od 31 do 40 let. Najnižjo povprečno oceno in s tem najmanj pozitiven odnos do sprememb ima skupina srednjega starostnega razreda od 41 do 50 let.

Za preverjanje razlik med starostnimi razredi sem uporabil test analize variance (One-Way ANOVA). S pomočjo izračunane stopnje značilnosti sem preveril medsebojno povezanost spremenljivk. Tukeyeva metoda mi je omogočila še dodatno raziskati morebitne medsebojne razlike med skupinami.

Slika 19: Povprečne ocene trditev po starostnih razredih



Spremenljivka starost anketirancev je znotraj analize označena na sledeči način:

- starostna skupina mlajši od 30 let je starostna skupina 1,
- starostna skupina od 31 do 40 let je starostna skupina 2,
- starostna skupina od 41 do 50 let je starostna skupina 3,
- starostna skupina starejši od 50 let je starostna skupina 4.

Statistični hipotezi, ki sem ju postavil, sta bili naslednji:

H_0: Povprečna jakost odporov je enaka v vseh starostnih razredih ($\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$).
H_1: Povprečna jakost odporov se razlikuje med starostnimi razredi ($\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$).

Tabeli 7 in 8 prikazujeta rezultate povezanosti odnosa rokometnih trenerjev do sprememb na področju usposabljanja in starosti trenerjev.

Tabela 7: Opisna statistika skupin po starostnih razredih

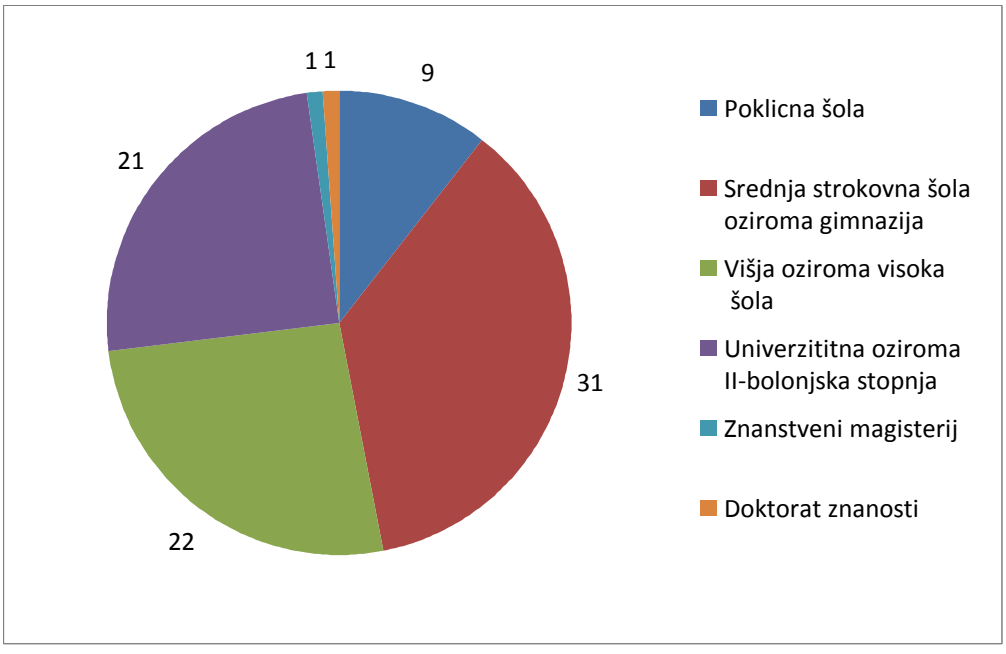
Starost v letih	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	95% interval zaupanja za aritmetično sredino		Minimum	Maksimum
				Spodnja	Zgornja		
do 30	15	3,6167	0,49789	3,3409	3,8924	2,94	4,71
31 do 40	33	3,65	0,62702	3,4277	3,8723	2,00	4,94
41 do 50	21	3,3767	0,5962	3,1053	3,6481	2,35	4,65
nad 50	16	3,7013	0,43915	3,4672	3,9353	2,59	4,76
SKUPAJ	**85**	**3,5862**	**0,57046**	**3,4632**	**3,7093**	**2,00**	**4,94**

Tabela 8: Rezultat skladnosti med starostjo anketirancev in njihovim odnosom do sprememb

	Vsota kvadratov	df	Aritmetična sredina kvadratov	F	Sig.
med skupinami	1,282	3	0,427	1,329	0,271
znotraj skupin	26,053	81	0,322		
SKUPAJ	**27,335**	**84**			

Izračunana vrednost P = 0,271 nam pove, da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti H_0 pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$. Ne moremo torej sprejeti raziskovalne hipoteze (H2). Povprečna ocena odnosa rokometnih trenerjev do sprememb na področju usposabljanja je v vseh starostnih razredih enaka.

Slika 20: Porazdelitev anketirancev po strukturi splošne izobrazbe



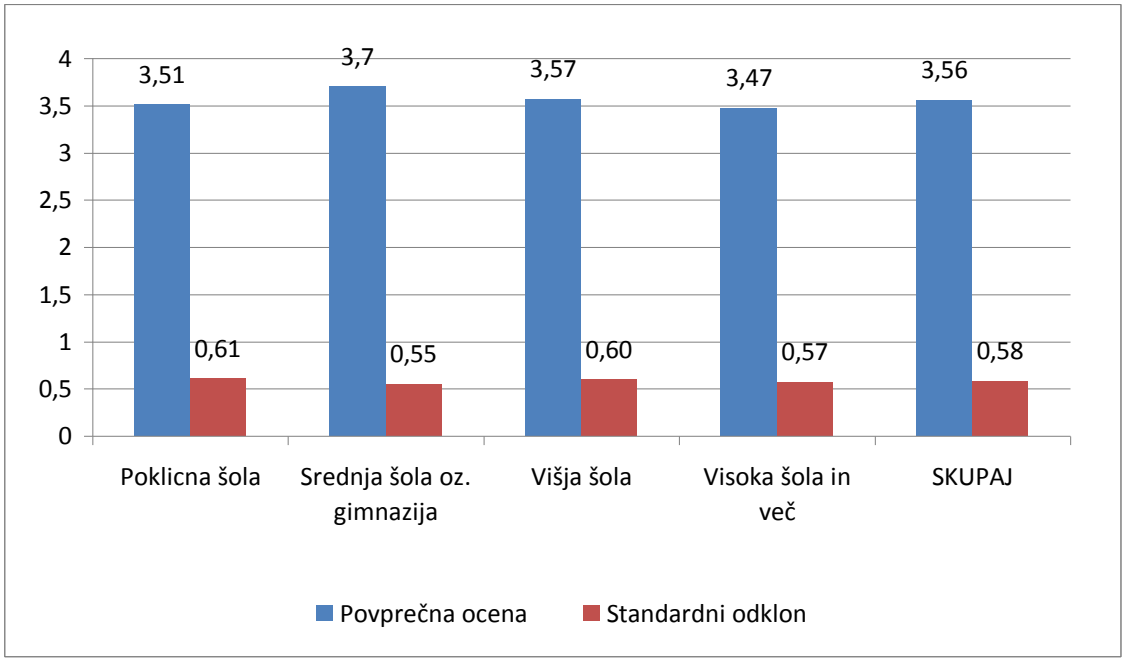
Anketirane trenerje sem razporedil v naslednje skupine na osnovi njihove splošne izobrazbe: zaključena poklicna šola (1), srednja šola oziroma gimnazija (2), višja oziroma visoka šola (3), univerzitetna, znanstveni magisterij in doktorat znanosti (4).

Statistični hipotezi, ki sem ju postavil, sta bili naslednji:

H_0: Povprečna jakost odporov je enaka v vseh razredih izobrazbe ($\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$).
H_1: Povprečna jakost odporov se razlikuje med razredi izobrazbe ($\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$).

Na podlagi povprečnih ocen posameznih dejavnikov je možno razbrati, da ima skupina v razredu zaključene V. stopnje izobrazbe (srednja šola in gimnazija) najbolj pozitiven odnos do sprememb na področju usposabljanja, kar kaže najvišja povprečna ocena (3,70). Mnenja anketirancev so si znotraj razredov splošne izobrazbe dokaj enotna, saj standardni odkloni znašajo, od 0,55, pri razredu srednja šola in gimnazija, do 0,61, pri razredu poklicna šola. Najnižjo povprečno oceno in s tem najmanj pozitiven odnos do sprememb ima skupina z zaključeno VII. stopnjo oziroma več, in sicer 3,47. Razporeditev je prikazana na sliki 21.

Slika 21: Povprečne ocene trditev po razredih splošne izobrazbe



Tabeli 9 in 10 prikazujeta rezultate skladnosti odnosa rokometnih trenerjev do sprememb na področju usposabljanja in splošne izobrazbe trenerjev.

Izračunana vrednost P = 0,518 nam pove, da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti H_0 pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$. Ne moremo torej sprejeti raziskovalne hipoteze (H1). Povprečna ocena odnosa rokometnih trenerjev do sprememb na področju usposabljanja je v vseh razredih splošne izobrazbe enaka.

Tabela 9: Opisna statistika skupin po razredih glede na splošno izobrazbo

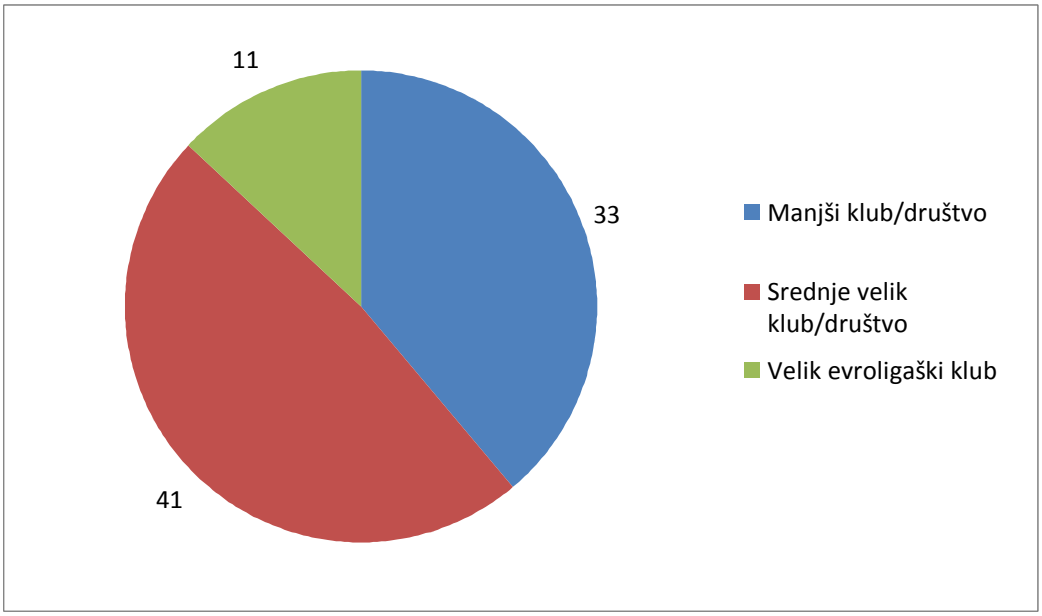
Stopnja splošne izobraz.	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	95% interval zaupanja za aritmetično sredino		Minimum	Maksimum
				Spodnja	Zgornja		
poklicna	9	3,5098	0,6092	3,0415	3,9781	2,41	4,12
srednja	31	3,7001	0,5479	3,4992	3,9012	2,00	4,71
višja, vis.	22	3,5748	0,6015	3,3082	3,8416	2,24	4,94
uni., več	23	3,4731	0,5657	3,2285	3,7178	2,71	4,76
SKUPAJ	**85**	**3,5862**	**0,5708**	**3,463**	**3,7093**	**2,00**	**4,94**

Tabela 10: Rezultat skladnosti med splošno izobrazbo anketirancev in njihovim odnosom do sprememb

	Vsota kvadratov	df	Aritmetična sredina kvadratov	F	Sig.
med skupinami	0,752	3	0,251	0,763	0,518
znotraj skupin	26,614	81	0,329		
SKUPAJ	**27,366**	**84**			

Tretji sklop razdelitve trenerjev znotraj skupine je temeljil na področju delovanja, in sicer sem trenerje razvrstil v tri skupine: trenerji, ki delujejo v manjših klubih, trenerji v srednje velikih klubih in trenerji, ki delujejo v velikih – evroligaških klubih. Delež posameznih trenerjev po skupinah delovanja je prikazano na sliki 22.

Slika 22: Porazdelitev anketirancev po strukturi področja delovanja

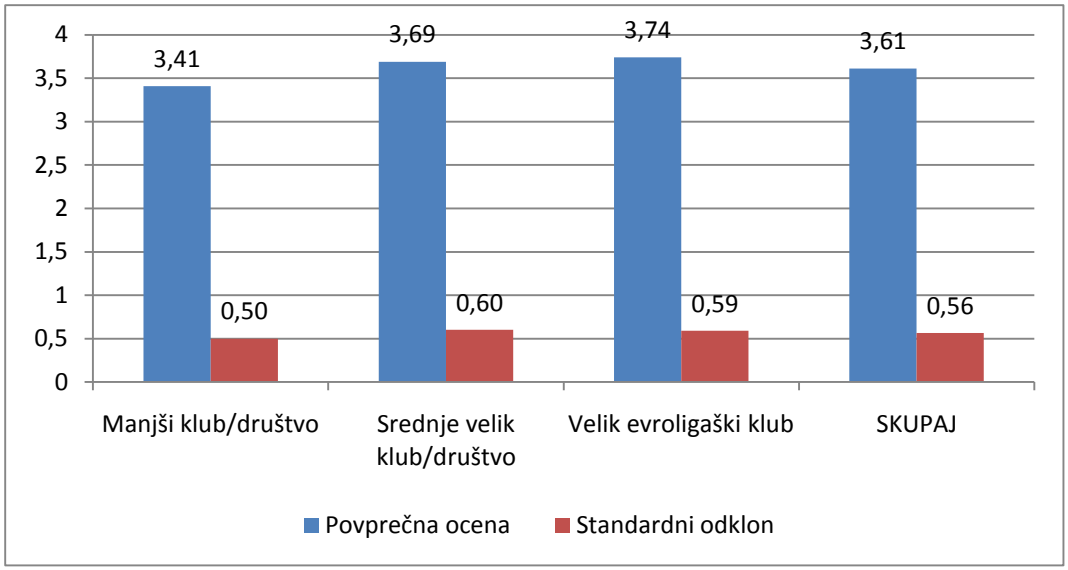


Statistični hipotezi, ki sem ju postavil, sta bili naslednji:

H_0: Povprečna jakost odporov je enaka na vseh področjih delovanja ($\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$).
H_1: Povprečna jakost odporov se razlikuje med področji delovanja ($\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$).

Na podlagi povprečnih ocen posameznih dejavnikov je možno razbrati, da ima skupina, ki deluje v velikih klubih, najbolj pozitiven odnos do sprememb na področju usposabljanja, kar kaže najvišja povprečna ocena (3,74). Mnenja anketirancev so si znotraj področjih delovanja dokaj enotna, saj standardni odkloni znašajo od 0,50, pri strukturi trenerjev v manjših klubih, do 0,60, pri trenerjih v srednje velikih klubih. Najnižjo povprečno oceno in s tem najmanj pozitiven odnos do sprememb ima skupina, ki deluje v manjših klubih (3,41). Razporeditev je prikazana na sliki 23.

Slika 23: Povprečne ocene trditev po področjih delovanja



V tabelah 11 in 12 so prikazani rezultati skladnosti odnosa rokometnih trenerjev do sprememb na področju usposabljanja in področju delovanja.

Tabela 11: Opisna statistika skupin po razredih glede na področje delovanja

Področje delovanja	**N**	**Aritmetična sredina**	**Standardni odklon**	**95% interval zaupanja za aritmetično sredino**		**Minimum**	**Maksimum**
				Spodnja	**Zgornja**		
majhen	33	3,4064	0,4955	3,2307	3,5821	2,24	4,24
srednji	41	3,6901	0,5967	3,5018	3,8784	2,00	4,94
velik	11	3,738	0,592	3,3403	4,1357	2,71	4,71
SKUPAJ	**85**	**3,5862**	**0,5708**	**3,463**	**3,7093**	**2,00**	**4,94**

Tabela 12: Rezultat skladnosti med področjem delovanja anketirancev in njihovim odnosom do sprememb

	Vsota kvadratov	**df**	**Aritmetična sredina kvadratov**	**F**	**Sig.**
med skupinami	1,763	3	0,881	2,822	0,065
znotraj skupin	25,604	81	0,312		
SKUPAJ	**27,366**	**84**			

Izračunana vrednost P = 0,065 nam pove, da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti H_0 pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$. Ne moremo torej sprejeti raziskovalne hipoteze (H3). Povprečna ocena odnosa rokometnih trenerjev do sprememb na področju usposabljanja je v vseh razredih področij delovanja enaka.

4.5 Ugotovitve raziskave

Raziskava je bila izvedena v nedobičkovni organizaciji Združenju rokometnih trenerjev Slovenije (ZRTS). Trenerjem v trenerski organizacije je bil predstavljen primer spremembe na področju usposabljanja, na katerem je temeljilo mnenje oziroma raziskava. Cilj raziskave je bil ovrednotiti odnos rokometnih trenerjev do sprememb na področju usposabljanja.

V prvem delu raziskave je bil merjen odpor do spremembe, ki je bil razdeljen na psihološki, družbeni in logični odpor posameznega trenerja (Newstrom & Davis, 1993, str. 278). Rezultati ankete kažejo, da imajo trenerji, sodelujoči v raziskavi, šibak odpor do sprememb na področju usposabljanja oziroma je njihov odnos pozitivno naravnan. Povprečna vrednost odpora do sprememb oziroma merilo pozitivnega odnosa dosega vrednost 3,59 na petstopenjski lestvici.

Trenerji se ob uvedbi spremembe ne počutijo ogroženo ali negotovo ter se ne oklepajo navad in rutinskih opravil. Literatura navaja ogroženost zaposlenih kot najpogostejši vzrok za odpor v organizacijah, kar v našem primeru ne drži. Trenerji v ZRTS se ob uvajanju sprememb počutijo dovolj varno, da dejavnik ogroženosti ne daje negativnega prizvoka v odnosu do sprememb.

V segmentu dejavnika strahu pred posledicami in situacijami, na katere trenerji nimajo vpliva in je po navedbah različnih avtorjev (Newstrom & Davis, 1993, str. 278; Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 173) eden poglavitnih vzrokov odpora, so trenerji v povprečju odgovorili z oceno 3,48. Na osnovi odgovorov lahko povzamem, da je strah pred neznanim prisoten v manjšem obsegu in ne povzroča onemogočanje uspešne vpeljave spremembe.

Izstopata mnenji trenerjev povezanih s financami in dodatnim delom. Trenerji v ZRTS menijo oziroma izražajo največje nasprotovanje v trditvi »Do sprememb na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker imam občutek, da bo izboljšan moj finančni položaj«. Omenjena

trditev ima povprečno oceno 2,56 in poleg trditve »Do sprememb na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker se zavedam, da to ne bo prineslo dodatnega dela« (2,82), edina ne dosega vrednosti 3 na petstopenjski lestvici. Trditvi dokazujeta, da motivacije za pozitivnejši odnos do usposabljanja trenerjev ne moremo iskati v financah, saj se ogromno rokometnih klubov srečuje s slabim finančnim položajem, katerega so deležni tudi trenerji. Druga trditev dokazuje mnenje trenerjev, da sprememba na področju usposabljanja prinaša dodatno delo in s tem povzroča bolj negativen odnos do sprememb na področju usposabljanja med trenerji.

Raziskava je temeljila tudi na analizi posameznih vrst odpora do sprememb, in sicer psihološki, družbeni in logični odpor. Povprečne vrednosti ocen in standardni odkloni posameznih vrst odporov do sprememb se razlikujejo med seboj. Povprečna vrednost psihološkega odpora znaša 3,54, logičnega odpora 3,46 in družbenega odpora 3,68. Razliko med jakostmi odporov oziroma dejavniki, ki odražajo pozitiven ali negativen odnos sem preveril s Paired-Samples T-testom. Rezultati raziskave so pokazali, da izhaja najmočnejši vpliv odpora do sprememb iz dejavnikov logičnega odpora. Statistična hipoteza je v primeru jakosti odpora med logičnim in psihološkim odporom zavržena, ker je logični odpor šibkejši od psihološkega odpora. Medtem ko v drugih dveh primerih, torej med logičnim in družbenim ter psihološkim in družbenim odporom, statističnih hipotez ne moremo zavrniti.

Drugi del raziskave magistrskega dela je temeljil na preverjanju postavljenih treh raziskovalnih hipotez, ki sem jih preverjal z analizo variance (One-Way ANOVA). Postavljene hipoteze so temeljile na preverjanju skladnosti med določenim demografskim dejavnikom trenerjev in njihovem odnosu do sprememb na področju usposabljanja.

Prvo postavljeno hipotezo, ki pravi, da imajo trenerji z višjo splošno izobrazbo bolj pozitiven odnos do sprememb na področju usposabljanja, ne moremo sprejeti. Vsekakor pa lahko iz rezultatov trditev izluščimo nekatere kazalnike znotraj posameznih starostnih struktur. Srednja populacija trenerjev (41 do 50 let) je na trditev »Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker ne rabim zaščititi minulega dela, saj se zavedam, da bo sprememba spremenila obstoječe postopke, veščine in znanje«, odgovarjala z dokaj nizko povprečno oceno. Na osnovi odgovorov lahko sklepamo, da jim to predstavlja dokaj močan dejavnik zniževanja pozitivnega odnosa do sprememb na področju usposabljanja. Medtem ko so vsi na trditvah »Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker s spremembami lahko izboljšam trenutni položaj (status)« in »Pri uvajanju spremembe na področju usposabljanja v trenerski organizaciji (ZRTS) me ne skrbi, da ne bom konkurenčen v primerjavi s svojimi trenerskimi kolegi«, odgovorili z visokimi povprečnimi ocenami. To je zelo dober pokazatelj, da se vsi, ne glede na starost, zavedajo pomembnosti usposabljanja.

Druga hipoteza je obravnavala drugi demografski dejavnik, in sicer da imajo trenerji starejši od 50 let negativen odnos do sprememb na področju usposabljanja. Tudi druge raziskovalne hipoteze na osnovi rezultatov ne moremo sprejeti. Splošno je trditev »Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker imam občutek, da bo izboljšan moj finančni položaj« prejela zelo nizke povprečne ocene. Vendarle pa lahko zaključimo, da imajo

še posebno negativen odnos glede na povprečne vrednosti odgovorov trenerji v starostni skupini pod 30 let.

Zadnja hipoteza pa govori o področju delovanja posameznih trenerjev in njihovem odnosu do sprememb na področju usposabljanja. Natančneje hipoteza govori, da imajo trenerji v manjših klubih bolj pozitiven odnos do sprememb na področju usposabljanja. Tudi tretjo postavljeno raziskovalno hipotezo ne moremo sprejeti, ker ni razlik v odnosu do sprememb in področjem delovanja. Lahko pa vseeno komentiram dve trditvi in njihove rezultate znotraj področij delovanja trenerjev. Zanimivo je, da so trenerji, ki delujejo v velikih evroligaških klubih, na trditev »Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker to ne bo prineslo dodatnega dela«, odgovorili z najnižjimi povprečnimi ocenami. To si lahko razlagamo s preobremenjenostjo trenerjev v takšnih klubih. Vse drugo bi bilo nelogično glede na to, da imajo organizacijsko veliko boljše pogoje kot njihovi kolegi v manjših klubih. Druga trditev, ki pa je zelo pomembna in mogoče izraža težave trenerjev v manjših klubih, je trditev »Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker smo trenerji ustrezno/dovolj obveščeni s programom sprememb na področju usposabljanja«. Na to trditev so trenerji v manjših klubih odgovorili z nižjimi povprečnimi ocenami kot kolegi v srednjih oziroma velikih klubih. To lahko izkazuje težavo trenerjev v manjših klubih, ki nimajo velikega stika z akterji na RZS, klub pa je organizacijsko slabše organiziran. Tako niso dobro obveščeni o dogajanju in spremembah na področju usposabljanja.

SKLEP

Načrtovanje in obvladovanje sprememb postaja nujnost tako v dobičkovnih kot nedobičkovnih organizacijah in ločuje uspešne organizacije od neuspešnih. V preteklosti je prevladovalo stališče, da je managerska teorija dovolj univerzalna in jo lahko uporabimo tudi v nedobičkovni organizaciji. Mnogi strokovnjaki opozarjajo, da obstaja vrsta pomembnih posebnosti na področju nedobičkovnih organizacij, ki zahtevajo preveritev same managerske teorije. Pomen nedobičkovnega sektorja je za prihodnji način življenja pomembnejši kot menimo na prvi pogled.

Tako kot način organiziranja, načrtovanja, vodenja in nadziranja poslovnih aktivnosti in čim bolj učinkovito doseganje poslanstva in ciljev, je tudi obvladovanje sprememb stalnica v nedobičkovnih organizacijah. Sama opredelitev poslanstva je za nedobičkovno organizacijo ključnega pomena, saj je prav poslanstvo ločnica z dobičkovno organizacijo. Poslovni načrt, kot ena izmed tehnik managerjev v nedobičkovnih organizacijah, mora v nadzornih mehanizmih vključevati tudi način obvladovanja odpora do sprememb.

V okviru magistrskega dela sem glavno pozornost namenil spremljanju managementa sprememb v nedobičkovnih organizacijah, kakršno predstavlja tudi Združenje rokometnih trenerjev Slovenije. V teoretičnem delu sem preučil dejavnike procesa managementa sprememb s poudarkom na odporih, ki so pomemben dejavnik v procesu uspešne uresničitve

sprememb. Odpori do sprememb predstavljajo negativni odnos udeležencev v procesu managementa sprememb.

Vzrok za spremembe lahko prihaja iz pritiskov v zunanjem okolju oziroma iz notranjosti sistema. Organizacija se mora prilagajati tudi na zunanje odzive, ki so lahko vzrok za spremembe in v Združenju rokometnih trenerjev Slovenije (ZRTS) morajo izhajati iz zahtev Evropske rokometne zveze (EHF) oziroma zahtev Olimpijskega komiteja Slovenije (OKS). V preteklosti je prišlo do takšnih vrst sprememb, ki so zahtevale poenotenje sistema v okviru držav podpisnic »Rinck« konvencije. Vzrok za spremembo je lahko tudi v notranjem okolju organizacije. Na spremembe zunanjega okolja in zahtev organizacij, ki postavljajo zahteve po usposobljenosti rokometnih trenerjev, bi lahko trenerji razumeli kot uvajanje spremembe pod prisilo. Raziskava je temeljila na odnosu rokometnih trenerjev do sprememb na področju usposabljanja, ki izhajajo iz notranjega okolja.

Management v nedobičkovni organizaciji, kakšno predstavlja ZRTS, v fazi uvajanja sprememb uporablja metodo komunikacije za premoščanje odporov do sprememb. Komunikacija je glede na kompleksnost področij delovanja vseh trenerjev znotraj združenja in njihovega statusa (profesionalizem in neprofesionalizem) potekala pretežno preko elektronskih medijev. Rezultati raziskave dokazujejo pretežno pozitiven odnos rokometnih trenerjev do sprememb na področju usposabljanja in s tem ustreznost metod za premagovanje odpora do sprememb, katere uporablja management organizacije.

Vse postavljene hipoteze, ki so temeljile na razlikah v odnosu do sprememb na področju usposabljanja trenerjev v ZRTS, niso bile sprejete. Tako lahko zaključimo, da ima struktura trenerjev, ki je sodelovala v raziskavi, ne glede na starost, splošno izobrazbo in področje delovanje, pretežno pozitiven odnos do sprememb na področju usposabljanja. Ne moremo pa zaključke uporabiti za celotno populacijo trenerjev v ZRTS.

Združenje rokometnih trenerjev Slovenije, kot nedobičkovna organizacija, ki ima le enega zaposlenega, se le redko odloča za procese sprememb na področju usposabljanja, ki izhajajo iz notranjega okolja organizacije. Na osnovi raziskave so trenerji, ki so sodelovali v raziskavi, podali pozitiven odnos do sprememb na področju usposabljanja ne glede na starost, splošno izobrazbo in področje delovanja. Glede na potrebe po nenehnih spremembah in težnji po izboljšanju je pozitiven odnos njihovih članov dobro izhodišče za management v Združenju rokometnih trenerjev Slovenije.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Albanese, R. (1973). *Overcoming resistance to stability*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
3. Ansoff, I. H. (1988). *The new corporate strategy*. New York: John Wiley & Sons.
4. Ansoff, I. H. (1990). *Implanting strategic management*. London: Prentice Hall International, Ltd.
5. Belak, J. (1999). *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
6. Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organizacion Development Journal, 22*(8), 372-382.
7. Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology, 16*(7), 534-548.
8. Brau, P. M. (1970). *The sociology of organisations*. New York: Fre Press.
9. Buchnan, D., & Huczynski, A. (1997). *Organizational behavior*. London: Prentice Hall.
10. Bukovec, B. (2006). Management zmožnosti zaposlenih in obvladovanje organizacijskih sprememb. *Organizacija, 39*(2), 117-123.
11. Burnes, B. (2004). *Managing change*. Essex: Prentice Hall.
12. Carnall, C. A. (1995). *Managing change in organisations*. London: Prentice Hall.
13. Ciringer, A. (2004), *Management v neprofitnih institucijah*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
14. Costello, S. J. (1994). *Managing change in the work place*. Burr Ridge Illinois, New York: Irwin/Mirror.
15. Čater, T. (2012). *Proces managementa sprememb.* Študijsko gradivo. Ljubljana: EF.
16. Daft, R. L. (1998). *Organization theory and design*. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.
17. Dale, M. (1993). *Daveloping management skills – Techniques for improving learning and performance*. London: Kogan Page.
18. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: EF.
19. Druckler, P. (1990). *Managing the non-profit organisation*. London: Harper – Collins.
20. Granof, M. (2001). *Goverment and non profit accountin: concepts and practices*. New York: J. Wiley.
21. Gronjberg, K. A. (1993).*Understanding nonprofit funding*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
22. Grover, V., & Kettinger, W. J. (1995). *Business process change: concepts, methods and technologies.* London (UK): Idea Group Publishing.
23. Grusky, O., & Miller, G. (1970). *The sociology of organisations*. New York: Free Press.
24. Gruban, B. (2005). *Izvajanje organizacijskih sprememb*. Nova Gorica: Dialogos.
25. Harigopal, K. (2006). *Management of organizational change*. London: Sage publication.
26. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Usmerjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
27. Harvey, D. F., & Borwn, D. R. (1992). *An experiental approach to organizational development* (4th ed.). Englewood Cliffs: Practice Hall.
28. Hultman, K. (1979). *The Path of least resistance*. Denton: Learning Concepts.

29. Judson, A. (1996). *A Managers quide to making changes*. London: John Wiley & Sons.
30. Kaufman, H. (1971). *The limits of organisational change*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
31. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije.* Ljubljana: DZS.
32. Kotter, J. P., Schlesinger, L. A., & Sathe, V. (1986). *Organisation*. Homewood: Irwin.
33. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1991). *Choosing strategies for change. Management of change*. Boston: Harvard Business School Press.
34. Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change*. Boston: Harward Business School Publishing.
35. Kovač B. (1998). Management neprofitnih organizacij. *Neprofitni management, vol. (1/2),* 5-7.
36. Lawrence, P. R. (1954). How to Deal with Resistance to change. *Horward Business Review, vol. (26/27),* 49-57.
37. Leigh, A. (1994). *Effective change, Twenty ways to make it happen*. London: Institute of Personel Management.
38. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *Journal for Quality and Participation, 19*(3), 56-63.
40. Manns, M. L., & Rissing, L. (2005). *Fearless change: patterns for introducing new ideals*. Boston: Addison- Wesley, cop.
41. *Management sprememb*. Najdeno 20.11.2013 na spletnem naslovu http://www.dialogos.si/slo/objave/članki.
42. McNurry, R. (1973). *Changing organisational behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
43. Milton, C., Entrekin, L., & Stening, B. (1994). *Organisational behaviour in Australia*. Sydney: Prentice Hall.
44. *Moja anketa*. Najdeno 30.05.2013 na spletnem naslovu http://www.mojaanketa.si.
45. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Puško, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
46. Newstorm, J. V., & Davis, K. (1993). *Organizational behaviour* (9thed.). New York: McGraw-Hill.
47. O'Connor, A. C. (1993). *The Handbook for organizational change*. UK: McGraw-Hill Book Company.
48. Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing and individual difference measure. *Journal of Applied Psychology, Cornell University, 88*(4), 680-693.
49. Paton, R. A., & McCalman, J. (2000). *Change management: a guide to effective implementation*. London: Sage.
50. *Rinck Convention*. Najdeno 20.11.2013 na spletnem naslovu http://www.zrts.si.
51. Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications* (5th ed.). Englewood Cliffs: Pretice - Hall International.
52. Robbins, H., & Finley, M. (1996). *Why change doesn't work*. London: Orion Business Group.
53. Rovan, J., & Turk, T. (2001). *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

54. Rowe, L., & Boise, B. (1973). *Organisational & Managerial Innovation*. Santa Monica: Goodyear.
55. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Sayles, L., & Straus, G. (1960). *Human behaviour in organisations*. London: Prentice Hall.
57. Sharma, R. R. (2007). *Change management concept and applications*. New Delhi: McGraw – Hill Publishing Company Limited.
58. Strebel, P. (1994). Choosing the right change path. *California Management Review, 36(2),* 29-51.
59. Šugman, R. (1997). *Zgodovina slovenskega in svetovnega športa (3. izd.).* Ljubljana: Fakulteta za šport.
60. Tichy, N. (1983). *Managing strategic change*. New York: John Wiley & Sons.
61. Tavčar, M. I. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management Koper.
62. Tavčar, M. I. (2000). *Razsežnosti managementa*. *Skripta za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management. Izdala Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managmenta, Maribor.
63. Trunk-Širca, N., Tavčar, M., & Abrahamsberg, N. (2003). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
64. Waddel, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision 36(8),* 543-548.
65. Weisbrod, S. R., & Rojas-Suarez, L. (1994). *Financial market fragilittes in Latin America: from banking crisis resolution to current policy challenges.* Washington D.C.: International Monetary Fund.
66. White, D., & Bednar, D. (1991). *Organisational behaviour*. Boston: Allyn & Bacon.
67. Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. Toronto: Wiley.
68. Zakon o društvih. *Uradni list RS* št. 61/2006.
69. Žnidaršič-Krajnc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

PRILOGA

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik 1
Priloga 2: Faktorska analiza 4

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ODNOS ROKOMETNIH TRENERJEV DO SPREMEMB NA PODROČJU USPOSABLJANJA V ZDRUŽENJU ROKOMETNIH TRENERJEV SLOVENIJE

Spoštovani trenerski kolegi!

Trenerska organizacija, kot odgovorna za usposabljanje rokometnih trenerjev Slovenije, je zavezana zakonskim okvirom za izobraževanje delavcev v športu. Usposabljanja so podvržena na eni strani Zakonu o športu v RS in na drugi strani kriterijem EHF.
Sem Uroš Drobnič, vaš trenerski kolega, ki želim v okviru magistrskega dela napraviti raziskavo o odnosu rokometnih trenerjev do sprememb na področju usposabljanja v ZRTS. Spremembe se navezujejo predvsem na načine usposabljanja oziroma večjo učinkovitost znotraj zahtevanih okvirov usposabljanja. Za lažjo predstavo sprememb vam navajam primer drugačne organizacije in izvedbe licenčnega seminarja Ljubljana 2013.

Hvala lepa za čas, ki si ga boste vzeli za izpolnitev ankete.

1. V trenerski organizaciji (ZRTS) se spremembe na področju usposabljanja ne uvajajo pod prisilo, kot je grožnja z nezmožnostjo opravljanja trenerskega dela v prihodnje.
1 2 3 4 5
Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

2. Pri uvajanju spremembe na področju usposabljanja v trenerski organizaciji (ZRTS) me ne skrbi, da ne bom konkurenčen v primerjavi s svojimi trenerskimi kolegi.
1 2 3 4 5
Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

3. Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker s spremembami lahko izboljšam trenutni položaj (status).
1 2 3 4 5
Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

4. Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker imam občutek, da bo izboljšan moj finančni položaj.
1 2 3 4 5
Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

5. Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker bo sprememba izboljšala razmerja in našo povezanost v klubu/društvu/trenerski organizaciji.
1 2 3 4 5
Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

6. Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker razumem namen spremembe.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

7. Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker zaupam vodstvu trenerske organizacije oziroma izvajalcem sprememb, ki obljubljajo pozitivne učinke sprememb.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

8. Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker je sprememba potrebna.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

9. Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker menim, da ne bodo nastali stroški, ki jih bom moral pokrivati kot trener.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

10. Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker menim, da bodo prinesle pričakovane izboljšave na področju boljše usposobljenosti trenerjev.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

11. Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker se zavedam, da to ne bo prineslo spremembo navad.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

12. Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker smo trenerji ustrezno/dovolj obveščeni s programom sprememb na področju usposabljanja.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

13. Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker ne rabim zaščititi minulega dela, saj se zavedam, da bo sprememba spremenila obstoječe postopke, veščine in znanje.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

14. Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker to ne bo prineslo dodatnega dela.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

15. Do spremembe na področju usposabljanja imam pozitiven odnos, ker me sprememba ne navdaja z občutkom strahu in vem, kakšno bo novo stanje.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

16. Trenerska organizacija (ZRTS) je pri pridobivanju trenerjev, ki imajo pozitiven odnos do sprememb na področju usposabljanja, uspešna.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

17. Pri uvajanju sprememb na področju usposabljanja me ne skrbijo situacije in dogodki, ki naj bi se zgodili in na katere ne bom mogel vplivati.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

18. Spol:

Moški/Ženski

19. Starost:

Mlajši od 25 let
Od 26 do 30 let
Od 31 do 35 let
Od 36 do 40 let
Od 41 do 45 let
Od 46 do 50 let
Od 51 do 55 let
Od 56 do 60 let
Starejši od 60 let

20. Trenerske izkušnje. Koliko časa opravljate delo trenerja?

Manj kot 5 let
Od 5 do 15 let
Od 15 do 25 let
Več kot 25 let

21. Kakšno splošno izobrazbo ste zaključili?

Končal/a sem osnovno šolo.
Končal/a sem poklicno šolo.
Končal/a sem srednjo strokovno šolo oziroma gimnazijo.
Končal/a sem višjo, visoko šolo
Končal/a sem univerzitetno oziroma II- bolonjsko stopnjo
Končal/a sem znanstveni magisterij
Končal/a sem doktorat znanosti

22. V okviru svojega trenerskega delovanja sem vpet/a v...

delovanje manjšega kluba/društva
delovanje srednje velikega kluba/društva
delovanje velikega, evroligaškega kluba/društva
ne delujem v nobenem klubu/društvu
drugo

Priloga 2: Faktorska analiza

Družbeni odpor

Tabela 1: Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
V1	3,489	1,3841	90
V2	4,222	1,0890	90
V3	4,344	1,0185	90
V5	3,556	1,1719	90
V12	3,133	1,1338	90
V16	3,378	1,0555	90

Tabela 2: Correlation Matrix

		V1	V2	V3	V5	V12	V16
Correlation	V1	1,000	,240	,270	,295	,295	,241
	V2	,240	1,000	,011	,157	,194	,190
	V3	,270	,011	1,000	,356	,310	,484
	V5	,295	,157	,356	1,000	,231	,228
	V12	,295	,194	,310	,231	1,000	,596
	V16	,241	,190	,484	,228	,596	1,000

Tabela 3: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,678
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	98,518
	df	15
	Sig.	,000

Logični odpor

Tabela 4: Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
V9	3,767	1,0499	90
V10	4,100	,9247	90
V11	3,078	1,1039	90
V13	3,533	1,0189	90
V14	2,822	1,1375	90

Tabela 5: Correlation Matrix

		V9	V10	V11	V13	V14
Correlation	V9	1,000	,233	,113	,170	,294
	V10	,233	1,000	,212	,157	,167
	V11	,113	,212	1,000	-,017	,387
	V13	,170	,157	-,017	1,000	,306
	V14	,294	,167	,387	,306	1,000

Tabela 6: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,555
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	42,748
	df	10
	Sig.	,000

Psihološki odpor

Tabela 7: Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
V4	2,556	1,2552	90
V6	3,944	,9524	90
V7	3,656	1,0295	90
V8	4,089	,9439	90
V15	3,544	1,0511	90
V17	3,478	1,0410	90

Tabela 8: Correlation Matrix

		V4	V6	V7	V8	V15	V17
Correlation	V4	1,000	,261	,298	,204	,322	,285
	V6	,261	1,000	,507	,556	,322	,356
	V7	,298	,507	1,000	,136	,279	,365
	V8	,204	,556	,136	1,000	,256	,231
	V15	,322	,322	,279	,256	1,000	,499
	V17	,285	,356	,365	,231	,499	1,000

Tabela 9: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,681
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	122,653
	df	15
	Sig.	,000