

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPELJEVANJE SPREMEMB IN ODPOR ZAPOSLENIH DO
SPREMEMB V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, marec 2023

MAJA FERFOLJA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Ferfolja, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpeljevanje sprememb in odpor zaposlenih do sprememb v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alešo Sašo Sitar

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VPELJEVANJE SPREMEMB V PODJETJE	3
1.1 Dejavniki sprememb	4
1.2 Vrste sprememb	7
1.3 Modeli managementa sprememb	11
1.3.1 Krivulja sprememb Kübler–Ross	11
1.3.2 Bridgesov tranzicijski model	12
1.3.3 Nevrološke ravni sprememb po Dilsu	13
1.3.4 Lewinov model	14
1.3.5 Kotterjev model	16
1.3.6 Nadler–Tushmanov model	19
1.3.7 Model ADKAR	20
1.3.8 Model procesa pospeševanja sprememb podjetja General Electric.....	20
1.3.9 Primerjava modelov	21
1.4 Koristi in izzivi pri vpeljevanju sprememb	22
1.4.1 Koristi pri vpeljevanju sprememb	23
1.4.2 Izzivi pri vpeljevanju sprememb	24
1.5 Spremembe in vodenje	25
1.5.1 Vloga vodenja pri vpeljevanju sprememb	26
1.5.2 Stili vodenja za vpeljevanje sprememb	28
2 ODPOR DO SPREMEMB.....	32
2.1 Opredelitev odpora do sprememb	32
2.2 Razlogi in posledice odpora do sprememb	35
2.2.1 Razlogi za odpor do sprememb	35
2.2.2 Posledice odpora do sprememb	37
2.3 Pristopi za zmanjševanje odpora do sprememb	39
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA V IZBRANEM PODJETJU	42
3.1 Predstavitev raziskave	42
3.1.1 Namen in cilji empirične raziskave	44
3.1.2 Metodologija.....	44

3.2	Predstavitev rezultatov raziskave	46
3.2.1	Predstavitev vzorca	46
3.2.2	Predstavitev rezultatov ankete.....	48
3.2.3	Predstavitev rezultatov intervjuja.....	56
3.3	Diskusija o rezultatih raziskave	59
3.3.1	Odgovori na raziskovalna vprašanja	59
3.3.2	Priporočila izboljšav za podjetje	64
3.3.3	Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave.....	66
SKLEP.....		67
LITERATURA IN VIRI.....		68
PRILOGE		75

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število in odstotek anketiranih zaposlenih po spolu	46
Tabela 2: Starostna struktura anketiranih zaposlenih po številu in v odstotkih	46
Tabela 3: Število in odstotek anketiranih zaposlenih po pripadajočem oddelku	47
Tabela 4: Stopnja izobrazbe anketiranih zaposlenih po številu in v odstotkih	47
Tabela 5: Proces vpeljevanja sprememb v izbrano podjetje v odstotkih in številu odgovorov ter povprečje in standardni odklon	48
Tabela 6: Vpliv vodje na vpeljevanje sprememb v izbranem podjetju v odstotkih in številu odgovorov ter povprečje in standardni odklon.....	51
Tabela 7: Odpor zaposlenih do sprememb v izbranem podjetju v odstotkih in številu odgovorov ter povprečje in standardni odklon.....	54
Tabela 8: Zadovoljstvo zaposlenih s pristopom vpeljave novega programa v podjetje v odstotkih in številu odgovorov ter povprečje in standardni odklon	55

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Intervju.....	7

UVOD

Spremembe so od nekdanj del vsakdanjega poslovanja in življenja ljudi. Pomembno je, da se tako podjetja, kot tudi ljudje na njih kar se le da pripravijo in načrtujejo njihovo vpeljavo v življenje oziroma poslovanje (Ferjan in drugi, 2021). Podjetje občuti potrebo po spreminjanju, ko ugotovi, da se je svet že spremenil in/ali, da se svet spreminja, samo pa se še ni ter da je njegovo delovanje na določenem področju šibko in bi se moralo izboljšati (Abell, 1995). Sprememba je cikel ali dogodek, ki ga je potrebno stalno uravnavati. Spreminjanje se nikdar ne konča. Različna je le vrsta in velikost spremembe (Dool, 2006).

Poznamo več različnih vrst sprememb. Nekatere spremembe sproži združba sama, na nekatere, ki izvirajo iz okolja pa se je primorana odzvati, da ohrani svoj obstoj (Bannett, 1997). Spremembe v podjetju prinesejo s seboj mnogo koristi. Vsako podjetje mora prednostim nameniti toliko, ali pa še več pozornosti, kot je nameni težavam, ki jih prinese sprememba (Drucker, 2001). S seboj prinese torej tudi mnoge izzive, saj je prehod lahko predvidljiv ali nepredvidljiv. Ljudje gredo iz poznane cone oziroma načina delovanja v nepoznano prihodnost, ki je zelo negotova (Ferjan in drugi, 2021). Ljudje so nagnjeni k stabilnosti in vsaka sprememba je za njih prehod na nepredvidljiv način delovanja. Posledično se ljudje še bolj oprimejo starih navad in načinov delovanja (Bellman, 2011). Ljudje lahko sprejemajo spremembe kot bojazen, saj jih skrbi, kakšne bodo posledice spreminjanja. Lahko pa jih vzamejo kot izziv, ki se ga veselijo (Hay, 1993).

Pri vpeljevanju sprememb v podjetje ima vodja velik vpliv. Posameznike mora namreč navdušiti za spremembo, jih uskladiti in pripraviti do tega, da bodo premagovali ovire za boljše stanje (Vos & Rupert, 2018). Za vpeljevanje spremembe v podjetje vodje uporabljajo različne pristope. Le-ti se razlikujejo glede na stil vodenja (McKenzie, 2010). Težave se lahko pojavijo, ko v različnih oddelkih podjetja, vodje uporabljajo različne pristope uvajanja sprememb (Sirkin, Keenan & Jackson, 2005).

Znano je, da ko ljudje na vodstvenih položajih svojim podrejenim naznanijo, da bodo v podjetju nekaj spremenili, le-ti začnejo grajati spremembo in dobijo dvom o potencialni učinkovitosti spremembe (Casemore, 2017). Posamezniki in njihove značilnosti so ključne pri sprejemanju in zavrnitvi spremembe (Vedenik, 2016). Odpor do sprememb se pojavi, ko se posameznik želi zaščititi pred posledicami, ki jih prinaša sprememba, ki se bo šele vpeljala v podjetje ali pa, ko je že vpeljana. Za posameznike, ki imajo odpor do sprememb, je značilno, da želijo ohraniti vse procese takšne kot so, poleg tega so vznemirjeni, jezni, tesnobni in pod stresom. Vse to vpliva na njegova pričakovanja in prepričanja o spremembi, ki prihaja (Amarantou, Kazakopoulou, Chatzoudes & Chatzoglou, 2018).

Razlogov za odpor do sprememb je veliko. Najpogostejši so strah zaradi nepoznavanja, pomanjkanje dobrih informacij, strah pred izgubo gotovosti in moči, slaba izbira časa, navade in podobno (Ivanko, 2013). Znanstveniki domnevajo, da so najpogostejši razlogi za

odpore do sprememb osebnostne lastnosti posameznikov, pomanjkanje motivacije, negotovost in tesnoba ter nepravilno delovanje vodstva (Vos & Rupert, 2018). Posledice, ki jih prinaša odpor do sprememb so pomembne za potrditev, ali je vpeljava spremembe uspela ali ne. Posledice odpora do sprememb na ravni posameznika so lahko izguba statusa, plače, raznih bonitet, identitete in podobno (Latta, 2015). Poleg negativnih posledic, ki jih ima posameznikov odpor do sprememb, pa so lahko prisotne tudi pozitivne. S kritikami, ki jih izražajo posamezniki, ki imajo odpor do sprememb, lahko vodja prepozna neučinkovite in neetične pristope, ki jih uporablja ter ugotovi šibka področja vpeljevanja sprememb (Pieterse, Caniels & Homan, 2012). Za zmanjšanje odpora do sprememb se uporablja različne pristope, kot so na primer komunikacija, izobraževanje, participacija, pogajanja, prisila, podpora vrhnjega managementa in podobno (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Magistrsko delo obravnava vpeljavo sprememb v podjetje in problematiko odpora do sprememb s strani zaposlenih na primeru podjetja iz panoge gradbeništva. Tema je pomembna za izbrano podjetje, saj se je v zadnjem času soočalo s številnimi težavami, ki jih je prinesla epidemija covid-19, in s prilagajanjem na le-te. Težave so se pojavile zaradi zmanjšanja obsega prodaje in poslovanja, dela na daljavo ter večje uporabe informacijske tehnologije. Med drugim je podjetje vpeljalo novo programsko rešitev, ki je namenjena podpori celotnemu poslovanju. Pri procesu vpeljave teh sprememb se je pri zaposlenih pojavil odpor do le-teh.

Namen magistrskega dela je na podlagi teorije in empiričnega dela izbranemu podjetju predlagati pristope za zmanjševanje odpora zaposlenih do sprememb ter jim predlagati načine za vpeljavo morebitnih novih sprememb v podjetje. To bo podjetju koristilo pri nadaljnjem delu in uvajanju novih sprememb, saj bo vodja vedel, na kakšen način naj jih vpelje, da ne bo prišlo do odpora do le-teh.

Glavni cilj magistrskega dela je s pomočjo teorije in empiričnega dela predstaviti vpeljevanje sprememb v podjetje in odpor do sprememb ter izbranemu podjetju predlagati pristope za zmanjševanje le-tega. Glavni cilj bomo dosegli s pomožnimi cilji. V teoretičnem delu so tovrstni cilji predstaviti dejavnike in vrste sprememb, proces sprememb, modele managementa sprememb, koristi in izzive pri vpeljevanju sprememb. Poleg tega je pomožni cilj predstaviti vodenje povezano s spremembami in stile vodenja. Pomožni cilji so tudi predstaviti odpor do sprememb, razloge, posledice in pristope za zmanjševanje le-tega. V empiričnem delu je prvi pomožni cilj predstaviti raziskavo. Pomožni cilji so nadalje predstaviti, kako poteka vpeljevanje sprememb v preučevanem podjetju in vlogo vodje pri vpeljevanju sprememb, preučiti ali je v podjetju prisoten odpor zaposlenih do sprememb, glavne razloge za odpor in pristope za zmanjševanje odpora, ki se jih podjetje poslužuje. Cilj je tudi ugotoviti ali so zaposleni zadovoljni s pristopom vpeljave novega programa v podjetje in njegovim delovanjem ter podati priporočila za izboljšave. Skladno z zastavljenimi cilji smo si oblikovali raziskovalna vprašanja na katera odgovarjamo. Raziskovalna vprašanja so:

1. Kako poteka vpeljevanje sprememb v proučevanem podjetju?

2. Kako vodja vpliva na vpeljevanje sprememb in zaposlene, ki so povezani s spremembami?
3. Ali je v izbranem podjetju prisoten odpor do sprememb?
4. Kakšne so posledice odpora zaposlenih so sprememb?
5. Kako v podjetju zmanjšujejo odpor do sprememb?

V teoretičnem delu uporabljamo metodo zbiranja sekundarnih podatkov. Le-ti so pridobljeni iz slovenskih in tujih strokovnih knjig, strokovnih in znanstvenih člankov ter drugih virov, ki so dostopni na spletu. Različne vire analiziramo, ugotovitve avtorjev primerjamo in razvrščamo ter na koncu povzamemo glavna spoznanja.

V empiričnem delu so zbrani primarni podatki in sicer z uporabo kvantitativne in kvalitativne raziskave. Pri kvantitativni raziskavi smo uporabili spletni anketni vprašalnik, ki je bil posredovan zaposlenim, ki so deležni spremembe v obravnavanem podjetju. Pri kvalitativni raziskavi uporabljamo pol-strukturiran intervju, ki je bil izveden z odgovorno osebo za vpeljavo spremembe v podjetje. Z intervjujem želimo pridobiti širši pogled o vpeljavi spremembe s strani odgovorne osebe za vpeljavo le-te v izbrano podjetje. Podatke, pridobljene s pomočjo intervjuja, bomo pregledali, jih uredili, analizirali, vsebinsko interpretirali in na koncu podali ugotovitve in predloge.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh osrednjih poglavij. V prvem poglavju najprej predstavljamo dejavnike in vrste sprememb ter proces vpeljevanja sprememb. Nadalje predstavljamo modele managementa sprememb, koristi in izzive pri vpeljevanju sprememb, spremembe in vodenje ter stile vodenja. V drugem poglavju opredeljujemo odpor do sprememb, opišemo razloge in posledice zanj ter pristope za njegovo zmanjševanje. V tretjem poglavju, ki predstavlja empirični del, na primeru izbranega podjetja raziskujemo način vpeljevanja sprememb ter spopadanje s spremembami. V tem poglavju tudi predstavljamo raziskavo, njen namen in cilje ter metodologijo. Nadalje predstavljamo rezultate raziskave ter diskusijo o le-teh, kar bo zajemalo odgovore na raziskovalna vprašanja, priporočila izboljšav za izbrano podjetje ter omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave.

1 VPOLJEVANJE SPREMOMB V PODJETJE

Sprejemanje novih obnašanj ali idej pomeni spreminjanje podjetja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). V tem poglavju so opisani dejavniki sprememb, vrste sprememb, proces vpeljevanja sprememb, modeli managementa sprememb, koristi in izzivi pri vpeljevanju sprememb, vodenje, ki je povezano s spremembami, vrste managerjev sprememb in stili vodenja.

1.1 Dejavniki sprememb

Spremembe so neizogibne, zato se morajo podjetja v vsakem primeru spopasti z njimi in s težavami, ki jih prinesejo s seboj, ter jih uporabiti v svojo korist (Bennett, 1997). Lewin (1951) je opredelil sile, ki vplivajo na spremembo kot sile, ki spodbujajo spremembo (gonilne sile), in sile, ki se upirajo spremembam oziroma zadržujejo obstoječe stanje. V podjetju se zgodi sprememba, ko gonilne sile prevladujejo nad zadrževalnimi silami (Aravopoulou, 2016).

Spremembe izvirajo iz okolja in iz same notranjosti podjetja. V okolju, v katerem podjetja delujejo, je mnogo dejavnikov, ki vplivajo na le-ta, da se spreminjajo. Razlogi, da se podjetja spreminjajo, najpogosteje izvirajo iz ekonomskega, pravnega, političnega, tehnično-tehnološkega in kulturnega okolja (Bennett, 1997).

Pomemben **zunanji dejavnik** je **ekonomsko okolje**. V sklopu tega okolja v veliki meri na spremembo v podjetju vpliva trg, na katerem je le-to prisotno. V okvirju trga znanstveniki prištevajo še preference kupcev in njihovo vedenje, trende ter spremembe v strukturi in velikosti trga (Bennett, 1997). Dejanja konkurentov so zelo pomembna, saj si podjetja neprestano prizadevajo doseči konkurenčno prednost. Konkurenca sili podjetja v stalno spreminjanje in inoviranje. Podjetja morajo prekašati svoje konkurente na področjih kakovosti, učinkovitosti, v izboljševanju proizvodov in storitev, da preživijo (Jones, 2013).

Pravno okolje, ki vpliva na spremembe v podjetju, je zelo pomembno. Vladna prepričanja oziroma naravnosti glede industrije močno vplivajo na podjetje in njegovo delovanje. Prav tako tudi pravila in zakoni, ki se jim podjetja ne morejo izogniti. Poleg tega se večja državni nadzor nad podjetji in njihovim delovanjem (Bennett, 1997). Zaradi pandemije covid-19 je bilo sprejetih mnogo zakonov, ki so vplivali na spremembe v podjetjih. Večina zaposlenih je bila prisiljena delati od doma, naraslo je povpraševanje po dostavi hrane in drugih dobrin na dom, veliko ustanov je zaprlo vrata za zunanjo javnost, neuspeh na poslovnem področju se je povečeval. Zaradi izbruha covid-19 in njegovega vpliva na gospodarstvo je mnogo podjetij začelo sodelovati s svojimi konkurenti. Pri tem pa so se spopadali z nekaterimi političnimi, birokratskimi in pravnimi silami, ki so jih pri tem ovirale. Če se zakonodaja o konkurenci sprosti, bi morala podjetja izkoristiti večjo svobodo pri delitvi virov in zmogljivosti pri svojih konkurentih za obojestransko koristne rezultate. Ovira pri tem je, da je meja sodelovanja z zakonom določena. Ni namreč dovoljeno sodelovanje na tak način, da nastanejo monopoli, ali da se oblikujejo oderuške cene ali pa da se cene znižajo do takšne mere, da jim manjši konkurenti, ki niso del partnerstva, ne morejo konkurirati in propadejo (Crick & Crick, 2020).

Poleg napisanih pravil pa je za podjetje zelo pomembno, da naredi spremembe tudi zaradi nenapisanih pravil. **Etični dejavniki** imajo torej veliko vlogo pri vpeljevanju sprememb v podjetje in pri njihovem sprejemanju. Podjetja morajo uvesti spremembe zato, da sledijo etičnim standardom, in da zaščitijo splošne interese svojih zaposlenih in udeležencev. V

državah, kjer se posveča premalo pozornosti človekovim pravicam ali dejanjem v dobrobit zaposlenim, morajo podjetja spremeniti standarde in zaščititi svoje zaposlene tudi v tujini (Jones, 2013). Podpora vodje in njegovi redni obiski na delovnem mestu zaposlenih lahko povzročijo spremembe. Vodja z odprto komunikacijo z zaposlenimi izve za pobude za nenehne izboljšave. Zbiranje podatkov in upoštevanje mnenj ter predlogov na nižjih ravneh in ne samo na višjih, torej privede do sprememb (Sanchez–Ruiz, Gomez–Lopez & Blanco–Rojo, 2022).

Politično okolje je zelo pomemben dejavnik, saj si nobeno podjetje ne more privoščiti, da ga ne bi upoštevalo. Politične silnice imajo namreč veliko vlogo in vpliv na delovanje podjetij. Politični dejavniki vplivajo na spreminjanje podjetij, njihovih proizvodov in storitev. Ko se podjetje spreminja, mora upoštevati politiko države in pravila, ki veljajo v njej. Vse to mora upoštevati tako v domači državi kot tudi v državi, v katero se je odločilo vstopiti (Jones, 2013).

Prav tako so pomembno področje sprememb **socialno–kulturni dejavniki**. Spremembe v starostni strukturi posameznikov imajo močan vpliv na spremembe v povpraševanju po izdelkih in storitvah. Mladi imajo namreč drugačne preference, kot jih imajo starejši. Spremembe v življenjskem slogu ljudi, kot so velikost družine, bivališče, poklic, stil oblačenja in podobni dejavniki neprestano vplivajo tako na zasebno življenje kot tudi na službene odnose, kariero in delovanje posameznikov v podjetju. Spremembe v delovni sili vplivajo na same spremembe v podjetju (Bennett, 1997). Za usklajevanje ponudbe in povpraševanja z ustreznimi stroški so prav tako potrebne spremembe. Z njimi imajo podjetja sposobnost ponuditi inovativne rešitve svojim potrošnikom. Uspešnost spreminjanja podjetja je velikokrat merjena glede na potrošnikovo oceno prilagajanja podjetja njegovim novim preferencam (Sahid, Maleh & Belaissaoui, 2021). Tovrstne spremembe vplivajo tudi na vodje, saj morajo spremeniti svoj slog vodenja zaposlenih, se naučiti jih razumeti, nadzorovati in motivirati. Opustiti morajo morebitne stereotipe, ki so jih uporabljali pri odločanju o napredovanju, biti morajo pravični pri zaposlovanju, napredovanju novih delavcev ter se zavedati želje posameznikov po ravnovesju med službo in delom (Jones, 2013). Razvoj na področju izobraževanja izboljšuje kompetence posameznikov in njihovo prilagajanje spremembam v okolju. Razvoj na področju tehnologije je močno vplival na delovanje podjetij. Pospešil je prilagajanje posameznikov na spremembe in od njih zahteval večje spretnosti, ki jih morajo znati uporabljati na vseh področjih delovanja (Bennett, 1997).

Mnogo podjetij je svojim zaposlenim pomagalo, da so se ustrezno izobrazili in usposobili za spremembe na področju **tehnično–tehnološkega okolja**, znotraj katerega je mnogo dejavnikov, ki imajo pomemben vpliv na podjetje in posledično na spreminjanje poslovanja. Vedno več je novih načinov proizvodnje, ki prinesejo s seboj večjo učinkovitost. Prav tako na spreminjanje podjetja vplivajo novi materiali, procesi in posledično stroški. Nove tehnologije vplivajo na materiale, procese, lokacijo delovanja in oblike organiziranosti. Sprememba se lahko pojavi zaradi novih investorjev, raziskav in prepričanj posameznikov, ki vplivajo na le–to. Mnogokrat ta sprememba vpliva na preoblikovanje obstoječih načinov

proizvajanja in proizvodov. Vpeljeva spremembe lahko obstoječe proizvode celo spremeni ali zamenja z novimi. Vpliva tudi na organizacijsko spremembo, s tem pa tudi na prepoznanje vodstva, da je neizogibnost sprememb potrebno vključiti v dolgoročno strategijo podjetja (Bennett, 1997). Podjetja imajo ogromno količino podatkov, ki jih morajo analizirati in uporabiti, da optimizirajo proizvodne procese. Znanje zaposlenih se izboljša in uporabijo ga za vzdrževanje sredstev in nadzor kakovosti proizvodov, za kar je potrebno stalno spreminjanje (Cimini, Boffelli, Lagorio, Kalchschmidt & Pinto, 2021). Sprememba se posledično zgodi tudi v razmerjih med nalogami, saj se delavci naučijo novih spretnosti in načinov opravljanja nalog (Jones, 2013).

Dejavniki, ki so zunaj podjetja, so za podjetje lahko ugodni ali neugodni. Ugodni dejavniki in spremembe so koristni za podjetje. Ponujajo možnost širitve tržišč, povpraševanje po izdelkih, nižjo ceno materialov, nižanje davkov, pozitiven sprejem novega izdelka ali izdelka na novem tržišču, enostavnejšo birokracijo in podobno. Dejavniki, ki neugodno vplivajo na podjetje, so nižanje cen izdelkov na trgu, nižanje povpraševanja po izdelkih, nižja kupna moč, višje cene vhodnih elementov, pojav močne konkurence, spremembe v navadah posameznikov in podobno (Nemec, 2005).

Dejavniki, ki so razlog za spremembe v podjetju, prihajajo torej iz najrazličnejših strani. Podjetja morajo biti dovolj prožna in se na takšne dejavnike odzvati ter se jim prilagoditi. Upoštevati morajo želje kupcev, lokacijo proizvodnje, gospodarske in politične nemire, ki vplivajo na dobavljivost surovin, na delovne pogoje in podobno. Mnogokrat pa se zaradi notranjih dejavnikov, ki ovirajo vpeljevanje sprememb, ne morejo povsem spremeniti, doseči učinkovitost in preživeti (Jones, 2013).

Najpogostejši **notranji dejavniki**, ki vplivajo na spreminjanje podjetja, so novi proizvodi in storitve, novi ljudje, ključni položaji posameznikov in sprememba strukture v upravi (Mella & Colombo, 2014). Poleg tega je pri dojemljanju potrebe po spremembah pomembno novo znanje, ki ga ima posameznik, da čim hitreje dojamemo potrebo po spremembi. Veliko vlogo imajo tudi njegova stališča, saj je za spremembo le-teh potrebno mnogo truda. Da se potrebo po spremembi, ki jo nakazuje dejavnik, sploh sprejme in se začne s spreminjanjem, pa je potrebno samo vedenje posameznika, ki uresniči, kar si želi ter vedenje skupine, ki spremeni svoja stališča in obnašanje. Posameznike v podjetju je potrebno pripraviti na zunanje dejavnike, ki vplivajo na spremembe, da le-ti, kar se da hitro in ugodno, sprevidijo potrebo po spremembi in sodelujejo pri njeni vpeljavi (Nemec, 2005).

Pomemben notranji dejavnik, ki vpliva na spremembe, je **vodja**, saj je glavni odločevalec za spremembe. V njegovih rokah je odločitev, ali bo sprememba vpeljana ali ne (Možina, Bernik & Svetic, 2004). Vodja mora vedeti, ali imajo njegovi zaposleni dovolj kakovostnega znanja za vpeljavo spremembe, ali je podjetje dovolj učinkovito, kakšen položaj ima v panogi in podobno (Cichosz, Wallenburg & Knemeyer, 2020). Pretehtati mora, ali bodo pozitivne posledice, ki jih bo prinesla sprememba, odtehtale negativne. Razmisliti mora o ukrepih, s katerimi bodo reševali negativne posledice, ki se bodo pojavile. Njegovo

zavedanje o potrebi je ključno za odločitev. V rokah vodstva je torej odločitev o uvedbi spremembe, na katero vpliva tudi čas odločitve. Sprememba namreč ni dogodek, ki se zgodi enkrat, ampak je nenehen proces (Možina, Bernik & Svetic, 2004).

Kultura podjetja je prav tako pomembna. Ključno je, da je v skladu z usmeritvami podjetja in da podpira proces sprememb, da je naklonjena spremembam v zunanjem okolju, ter da je inovativna. Vodja si vedno želi naklonjenost zaposlenih spremembam. Na takšen način lahko zadovoljuje tudi **ekonomske dejavnike** za spremembe. Le-ti so namreč glavni razlog, da se podjetje poda v proces spreminjanja. Vsako podjetje si namreč želi rasti in se razvijati (Možina, Bernik & Svetic, 2004). V nenormalnih pogojih poslovanja, kot je pandemija, imajo podjetja drugačne ekonomske dejavnike, ki vplivajo na njihovo spreminjanje. Pomembni postanejo humanitarni in zdravstveni problemi, ki so usmerjeni nasprotno od tradicionalnih ciljev. Podjetja se ne smejo osredotočati samo na dobičkonosnost, ampak morajo upoštevati zdravstvene in humanitarne motive, ki so dejavniki povezani z zdravjem, gospodarstvom, humanitarnostjo, regulativo in priložnostmi (Obal & Gao, 2020).

Poleg tega na spremembe vplivajo nakup nove tehnološke opreme, spremembe kadrovskih politik, kot so odpuščanje presežnih delavcev in zmanjševanje nadurnega dela. Vpliv imajo tudi dejavniki spreminjanja organizacijskih struktur, kot so prerazporeditev pooblastil med oddelki, reinženiring, spremembe trženjskih ali poslovnih strategij, prenova delovnih mest. Zelo pomembna notranja dejavnika sta tudi individualna pobuda in organizacijska potreba. Neželeni notranji dejavniki, ki prav tako vplivajo na spremembe, pa so nezadovoljstvo **zaposlenih**, odsotnost z dela in konflikti z vodstvenim osebjem (Aravopoulou, 2016). Pomembno je, da vodja komunicira s svojimi podrejenimi in jim pomaga premagovati zaskrbljenost. V nasprotnem primeru, se posamezniki ne bodo zavzemali za spreminjanje, saj ne bodo razumeli razlogov in prednosti, ki jih le-to prinaša (Možina, Bernik & Svetic, 2004). Spremembe v okolju, predvsem na tehničnem področju, vplivajo na spremembe pri zaposlenih. Managerji zahtevajo, da imajo zaposleni sposobnost opravljanja različnih nalog, glede na potrebe podjetja. Na spremembe ima vpliv tudi specializacija zaposlenih, kar poveča avtonomijo in odločanje. To ima ključen pomen pri načinu opravljanja dela in spreminjanju ter kreiranju novih delovnih mest (Cimini, Boffelli, Lagorio, Kalchschmidt & Pinto, 2021).

Podjetja mnogokrat ne razlikujejo med zunanjimi in notranjimi dejavniki, ki vplivajo na spremembe. Napačno si tudi razlagajo, kaj se dogaja okoli njih. Posamezniki, ki so znotraj podjetja, si dejavnike za spremembe razlagajo v odvisnosti od njihove izobrazbe, interesov, organizacijske kulture in zgodovine (Mella & Colombo, 2014).

1.2 Vrste sprememb

V podjetju prihaja do različnih vrst sprememb. Sprememba na enem področju v podjetju lahko pripelje do spremembe na drugem področju (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Avtorji različno delijo, predstavljajo in poimenujejo vrste sprememb.

Poznamo spremembe na področju tehnologije, spremembe v proizvodih ali storitvah, strukturne spremembe in spremembe v kulturi oziroma ljudeh. Vse vrste sprememb so med seboj povezane in soodvisne ena od druge (Daft, 2020). Povezuje jih strategija, ki jo ima podjetje (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Dejavniki iz zunanjega okolja na primer povzročijo spremembo v tehnologiji, ta pa posledično vpliva na spreminjanje načina delovanja, kar vpliva na zaposlene, njihovo zadovoljstvo in klimo, ki je v podjetju.

Tehnološke spremembe so največkrat posledica želje po večji učinkovitosti v proizvodnem procesu. Ideja za tovrstne spremembe je navadno v največji meri sprožena s strani zaposlenih, ki delujejo na nižjih ravneh v podjetju. Le-ti nato željo oziroma potrebo po spremembi sporočijo po hierarhični lestvici navzgor ljudem, ki idejo za spremembo odobrijo in imajo moč, da jo uresničijo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Zelo pogoste so **spremembe v proizvodih oziroma storitvah**, ki jih proizvaja oziroma nudi podjetje. Podjetja jih morajo neprestano izvajati, saj so življenjski cikli, ki jih ima izdelek, vedno krajši in podjetje mora neprestano prihajati na trg s proizvodi in storitvami, ki so inovativni. Za takšne spremembe je značilno, da so zelo pomembne, saj so mnogokrat posledica nove strategije, ki jo ima podjetje, ali pa definirajo nov trg. Z njimi se podjetje prilagaja spremembam, ki so prisotne v tehnologiji, pri konkurenci in primarno na trgu. Inovacija na področju proizvoda/storitve zahteva mnogo znanja, ki ga imajo ljudje na različnih položajih, zato vpeljevanje tovrstne spremembe in zbiranje idej poteka vodoravno med oddelki. Potrebno je mnogo sodelovanja in pomoči med zaposlenimi. Sama ideja za takšno spremembo pa se prav tako kot ideja za tehnološko spremembo razvije na nižjih ravneh hierarhične lestvice v podjetju (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Večinoma vsaka sprememba, ki zajema način managementa podjetja, spada pod **strukturne spremembe**. Te vrste sprememb vključujejo spremembo hierarhije ciljev, strukturnih značilnosti, avtoritete, managerskih sistemov in postopkov administracije. Za razliko od tehnoloških sprememb in sprememb v proizvodih/storitvah, ta vrsta sprememb poteka iz vrha hierarhične lestvice navzdol. Razlog za takšen potek je v znanju, ki je zgoščeno v višjih in srednjih ravneh hierarhične lestvice (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Med vrste sprememb uvrščamo tudi **spremembe v kulturi oziroma ljudeh**. Ta vrsta sprememb zajema način razmišljanja posameznikov. Nanašajo se na spremembe, ki se zgodijo v vedenju, prepričanjih, odnosih, vrednotah in normah posameznikov. Obstaja razlika med spremembami v kulturi in ljudeh. Prve omenjene se nanašajo na podjetje kot celoto, druge pa le na nekaj ljudi. Najpogostejši način za tovrstno spreminjanje so programi usposabljanja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Nekateri avtorji delijo spremembe na revolucionarne in evolucijske. **Revolucionarna sprememba** je obsežna sprememba, ki pomembno vpliva na organizacijsko kulturo in strukturo, sisteme nadzora, nagrajevanje in vodenje. Pojavi se v omejenih obdobjih (Mella & Colombo, 2014). Če je vpeljava tovrstne spremembe uspešna, lahko podjetje na novo

definira dejavnike uspeha, standarde, ki jih ima kupec, da je zadovoljen, in način, s katerim jih podjetje zadovolji ter osnovo za konkurenco (Abell, 1995).

Evolucijska sprememba je operativna sprememba, ki vpliva na obstoječo strategijo in organizacijsko kulturo. Za razliko od revolucionarne spremembe se ta uvaja postopoma ter v daljšem in manj izrazitem časovnem obdobju. Imenuje se jo tudi nenehna oziroma neprestana sprememba (Mella & Colombo, 2014).

Poznamo tudi delitev sprememb glede na razlog za le-te. To so **načrtovane spremembe** in **nenačrtovane spremembe**. Kakšna bo vrsta spremembe glede na to delitev, je odvisno od političnih dejavnikov (Mella & Colombo, 2014). Večina sprememb v podjetjih je nenačrtovanih ali odzivnih (Abell, 1995).

Zanimiva je povezava med delitvijo sprememb na revolucionarne in evolucijske (postopne) ter načrtovane (vnaprejšnje) in nenačrtovane (odzivne). Podjetja, ki vnaprej načrtujejo revolucionarne spremembe, navadno ponovno opredeljujejo poslovanje. Podjetja, ki so v situaciji preobrata, ne načrtujejo revolucionarnih sprememb. Tovrstna povezava med spremembami je značilna za podjetja, ki dramatično spreminjajo usmeritev podjetja. Takšna podjetja so navadno v veliki finančni krizi, ali pa na njenem začetku. Za podjetja, ki se pripravljajo na spremembo, je značilno, da le-to načrtujejo, in sicer postopoma. Obstaja torej povezava med načrtovanimi in evolucijskimi spremembami. Ko obstaja povezava med nenačrtovanimi in evolucijskimi spremembami, pa lahko rečemo, da se podjetja prilagajajo spremembam, ki so se že zgodile (Abell, 1995).

V današnjem hitro spreminjajočem se svetu so najuspešnejša tista podjetja, ki imajo management odzivnih in evolucijskih sprememb. Na ta način se stalno postopno razvijajo. V prihodnosti se takšnim podjetjem ne bo treba soočati s temeljnim preobratom (Abell, 1995).

Spremembe se delijo tudi glede na obseg in globino organizacijske spremembe, in sicer na **strateške** in **ne strateške** oziroma operativne. Cilj operativnih sprememb je izboljšati organizacijsko uspešnost. Strateške spremembe pa spreminjajo poslovanje, vizijo in poslanstvo podjetja (Aravopoulou, 2016).

Spremembe se deli tudi glede na intenzivnost, in sicer na **spremembe prvega reda ali inkrementalne spremembe** ter na **spremembe drugega reda ali radikalne spremembe**. Prvo omenjene spremembe so vsakodnevne in stalne, ki jih podjetje izvaja rutinsko, in so potrebne, da se le-to prilagaja okolju. Nimajo vpliva na organizacijski sistem. Drugo omenjene spremembe pa so večdimenzionalne, večstopenjske in preoblikujejo celotno organizacijo (Aravopoulou, 2016).

Nekateri avtorji delijo organizacijske spremembe glede na čas in velikost spremembe. **Transformacijska sprememba** je radikalna sprememba, pri kateri se obstoječe stanje organizacije spremeni v novo. Za **tranzicijsko spremembo** je značilno, da se trenutno stanje

organizacije s preходом preoblikuje v novo. Pri **razvojni spremembi** gre za prispevek le-te k nadaljnjemu razvoju obstoječih procesov, veščin, značilnosti poslovanja in drugega. Ta vrsta spremembe se nanaša tako na procese, kot tudi na posameznike (Aravopoulou, 2016).

Glede na intenzivnost sprememb so avtorji razdelili spremembe na štiri različne tipe. **Natančna naravnost** je sprememba, ki se nanaša na manjše strateške, strukturne procesne ali posameznikove prilagoditve, ki se zgodijo na nižjih ravneh poslovanja. **Inkrementalne spremembe** imajo neposredne učinke na strategijo, strukturo in procese poslovanja. Nanašajo se na višje ravni poslovanja. **Klasifikacijske transformacijske spremembe** se nanašajo na prerazvrstitev oddelkov v podjetju ter na strukturne spremembe. **Korporacijske transformacijske spremembe** pa se nanašajo na velike spremembe v strategiji, ki jo ima podjetje. Nanašajo se torej na strateške spremembe in vplivajo na celotno poslovanje (Aravopoulou, 2016).

Avtorji so pri delitvi sprememb glede na tempo le-te razdelili na **epizodno spremembo** in **neprekinjeno oziroma stalno spremembo**. Epizodna sprememba je načrtovana in jo povzročajo lahko zunanji ali pa notranji dejavniki. Neprekinjena sprememba pa se nanaša na stalne majhne spremembe, ki se hkrati in neprestano pojavljajo, kopičijo in lahko ustvarijo veliko spremembo (Aravopoulou, 2016).

Glede na potrebo po spremembi se spremembe deli na **potrebne spremembe** in **izbirne spremembe**. Prvo omenjene so bistvenega pomena za organizacijo in za doseg njenih ciljev. Drugo omenjene pa izboljšujejo delovanje podjetja, ne pa vplivajo na doseg ciljev podjetja (Aravopoulou, 2016).

Glede na vpliv sprememb se organizacijske spremembe deli na **koristne** in **škodljive**. Koristne spremembe pozitivno vplivajo na poslovanje, takšna sprememba je na primer zmanjševanje stroškov. Škodljive spremembe se pojavijo, ko alternative niso ustrezne. Tovrstne spremembe negativno vplivajo na poslovanje in zmanjšujejo vrednost podjetja (Aravopoulou, 2016).

Spremembe se delijo tudi na stopnjo sprememb, in sicer na **spremembe na individualni, skupinski, medskupinski in organizacijski ravni**. Poznamo tudi delitev glede na stopnjo analize. To so **makro–razvojne spremembe identitete**, ki se nanašajo na spremembe v odnosih, **mikro–razvojne spremembe koordinacije**, ki se nanašajo na notranje spremembe v poslovanju in imajo vpliv na pričakovanja o velikosti in kulturi le-tega, ter na **revolucionarne spremembe kontrole**, ki lahko vplivajo na porazdelitev moči, moči med odnosi in na metode, ki so uporabljene za spreminjanje kontrole porazdelitve virov (Aravopoulou, 2016).

1.3 Modeli managementa sprememb

Pri spreminjanju se podjetje osredotoča na rezultat, ki ga bo sprememba prinesla. Z vpeljevanjem sprememb je povezana tranzicija, ki pomeni notranji psihološki proces posameznika, ko se le-ta sprijazni z novostjo in ponotranji spremembo. Osredotoča se na posameznike in njihove občutke, ki jih doživljajo, ko sprejmejo spremembo (Ferjan in drugi, 2021).

Pomembno je, da je vodja pozoren na faze, v katerih se posamezniki nahajajo, ko sprejemajo spremembo. Prehod je pri posameznikih lahko dobrodošel ali nezaželen, pričakovan ali nepričakovan, izbran ali vsiljen, nenaden ali postopen. Pri sprejemanju sprememb pa so posamezniki nagnjeni k uporabi dole-tih. Vodja mora biti pozoren na njihove odzive in jih obvladovati glede na fazo v krivulji vpeljevanja sprememb, na kateri se nahajajo. Pri tem jim pomaga poznavanje modelov tranzicije in managementa sprememb (Ferjan in drugi, 2021). Avtorji navajajo več različnih modelov, ki so lahko v pomoč vodjem, ko vpeljujejo spremembo v podjetje.

1.3.1 Krivulja sprememb Kübler–Ross

Krivulja sprememb Kübler–Ross ali **krivulja petih stopenj žalosti** opisuje posameznikovo sprejemanje sprememb. Model je leta 1969 predstavila Elisabeth Kübler–Ross. Sestavljen je iz petih faz ali stopenj čustev, ki so zanikanje, jeza, pogajanje, depresija in sprejemanje. Kasneje je dodala še eno stopnjo, in sicer stopnjo adaptivnega vedenja. Različic krivulje sprememb je veliko, predstavljena je ena izmed njih (Ferjan in drugi, 2021).

Prva faza je **šok ali zanikanje**. Zanikanje predstavlja začasno kratkotrajno obrambo, ki daje posamezniku čas, da sprejme novice o spremembah, preden se premakne naprej na naslednje stopnje. Za posameznike je v tej fazi značilno, da nočejo verjeti, da se sprememba dogaja (Ferjan in drugi, 2021). Uspešnost podjetja pade pod izhodiščno vrednost zaradi novih postopkov in tehničnih izzivov, ki ljudem začasno upočasnijo opravljanje dela (Potosky & Azan, 2022).

Druga faza je **jeza**. Je obdobje, ko posameznik spozna, da se v njegovem okolju dogaja sprememba. Pogosto išče krivdo za jezo v drugih. Občuti tudi strah, najpogosteje zato, ker se upravičeno ali neupravičeno boji za svoj položaj (Ferjan in drugi, 2021). Posameznik išče napake v manjših stvareh ter je bolj frustriran in razdražljiv do sodelavcev in družine (Connelly, 2020).

Ko faza jeze mine, začnejo posamezniki razmišljati, kaj bi lahko naredili, da bi preložili spremembe, ki so bile napovedane. **Faza pogajanj** lahko vodi do trajnih rešitev in posameznikom omogoči, da se izognejo tistemu, čemur se želijo izogniti. Primer pogajanj je, da nekdo opravlja nadure, da se prikaže kot neprecenljiv in se na takšen način izogne premestitvi ali odpustitvi (Ferjan in drugi, 2021).

V primeru, da posameznik ugotovi, da pogajanja ne bodo prinesla želenega stanja, in da se bo sprememba v vsakem primeru zgodila, se začne **faza depresije**. Posameznik se zave, kako bo sprememba vplivala nanj. Postane žalosten, obupan, prestrašen in ima nizko stopnjo energije. Počuti se negotov glede svoje prihodnosti in demotiviran (Ferjan in drugi, 2021). Zaradi žalovanja, ki ga imajo posamezniki za starimi načini delovanja, se njihov napredek pri vpeljevanju in sprejemanju sprememb zmanjša ali ustavi (Potosky & Azan, 2022).

Naslednja faza je **sprejemanje**. Posamezniki ugotovijo, da njihov odpor do spremembe ne bo odpravil slabe volje. Sprijaznijo se s spremembo in jo sprejmejo. Začeli bodo raziskovati, kaj jim pomeni in kaj jim prinaša sprememba. Vodja pa jim mora pri tem pomagati, če želi, da vzljubijo novo stanje (Ferjan in drugi, 2021).

Prednost omenjene krivulje je, da se uporablja za razumevanje faz osebnega prehoda in organizacijskih sprememb (Ferjan in drugi, 2021). Opozarja na potencialno izgubo, do katere pride v obdobjih prehoda (Potosky & Azan, 2022). Prednost je tudi, da je z njo mogoče napovedati, kako se bodo posamezniki odzvali na spremembe. Posledično jim podjetja lahko pomagajo pri njihovih osebnih prehodih ter z navodili in podporo (Ferjan in drugi, 2021). Ne poskuša razložiti individualnih razlik v psihološkem stanju zaposlenih, ali se spremembi upirajo, ali jo sprejemajo. Vnaprej opozarja na obliko krivulje organizacijskih sprememb, saj predstavlja, kakšne bodo posledice kolektivnega obupa ljudi, ki se jih tiče sprememba (Potosky & Azan, 2022). Kot slabost modela pa bi lahko navedli, da je bil prvotno namenjen odkrivanju odzivov posameznikov, ki jih imajo ob smrti bližnjega. Sedaj se po prilagoditvi uporablja za pomoč posameznikom, pri odkrivanju občutkov pri kakršni koli spremembi (Ferjan in drugi, 2021).

1.3.2 Bridgesov tranzicijski model

Bridgesov tranzicijski model ali **model prehoda** ima bistvo v prilagajanju na spremembo in ne na sami spremembi. Mnogo krat imajo zaposleni odpor do spremembe. Bridges je leta 1992 v modelu predstavil zaposlene kot podpornike spremembe in ne kot glavno oviro. Po njegovem se sprememba zgodi hitro in zaposleni nimajo nobene besede pri tem. Prehod pa je počasnejši proces, ki se dogaja znotraj posameznika. Model ima tri stopnje, prva je konec, druga je nevtralna cona, zaključí pa se z novimi začetki. Vsak posameznik gre skozi prehod z različno hitrostjo. Odvisno je od njegove dovzetnosti za spremembe (Ferjan in drugi, 2021).

Prva faza prehoda je **konec**. Posamezniki v tej fazi opuščajo stare navade in delovanja, preden je prišlo do spremembe (Dima & Skehill, 2011). Izgube je Bridges razdelil v kategorije, ki so izguba navezanosti, ukoreninjenosti, strukture, pomena, prihodnosti in nadzora. Ta faza lahko posameznikom povzroči tesnobo, žalost, frustracijo, osamljenost ali depresijo. Vodje jim morajo predstaviti, kaj jim bo njihova nova vloga prinesla, se jim posvetiti in jim pomagati iti skozi to obdobje (Ferjan in drugi, 2021).

Druga faza je **nevtralna cona**. Je čas, ko posamezniki opustijo stare navade in preidejo v nova spremenjena delovanja (Dima & Skehill, 2011). Posamezniki se učijo, kakšne bodo njihove nove vloge in ustvarjajo nove procese, ki jih primerjajo s starimi. Vedo pa, da poti nazaj več ni, saj se je sprememba že zgodila (Ferjan in drugi, 2021). V novem stanju se ne počutijo udobno, so zmedeni, tesnobni in negotovi (Dima & Skehill, 2011). Ne skrivajo, da jim sprememba ni všeč, njihova produktivnost je nizka, so zaskrbljeni in skeptični za spremembe. Vodje jim morajo pomagati pri spoprijemanju s spremembo (Ferjan in drugi, 2021).

Zadnja faza so **novi začetki**. Pojavijo se le, če so posamezniki naredili konec in preživeli nekaj časa v nevtralni coni. Za to fazo so značilni novi odnosi, razumevanja in nove identitete (Dima & Skehill, 2011). Vključujejo nova spoznanja, stališča in vrednote. Dobro voden prehod posameznikom omogoča, da se postavijo v nove vloge z razumevanjem namena, tako dosežejo, da sodelujejo in prispevajo. Spremembe so sprejete v celoti in zaposleni razvijejo nova znanja, ki so potrebna za novo delovanje. Nova vloga zaposlenim omogoča, da razumejo bistvo spremembe. Kazati se začnejo prvi rezultati, ki so posledica vloženega truda. Pomembno je, da vodje ohranijo pozitivizem in motivacijo zaposlenih. To dosežejo z določanjem ciljev zaposlenih in razlago, kako bodo ti cilji prispevali k celotnemu podjetju. V tej fazi se praznuje, a vendar vodje ne smejo pozabiti na posameznike, ki lahko zdrsnejo nazaj na staro mesto (Ferjan in drugi, 2021).

Prednost modela je, da prikazuje osebni vidik obvladovanja sprememb ter zaposlene kot podpornike spremembe in ne ovire (Ferjan in drugi, 2021). Osredotoča se na čustva, kar je dobro za zavedanje in rezultat. Slabost modela je, da podjetja nimajo vedno časa za upravljanje in usmerjanje celotnega prehoda. Mnogokrat se sprememba preprosto zgodi (Careda, 2020).

1.3.3 Nevrologične ravni sprememb po Dilsu

Nevrologične ravni sprememb po Dilsu je model, ki se osredotoča na ugotavljanje pomena določenega dogajanja, torej spreminjanja na ravni podjetja, skupine ali posameznika. So v pomoč posameznikom na ravni osebnega in poslovnega življenja. Prednost je, da pomagajo prepoznati ovire za spremembe in odkrivajo, na kateri ravni je potrebno narediti spremembe. Preden se podjetje odloči za spremembo, morajo biti vse ravni usklajene. Prva stopnja modela je okolje, druga vedenje, nadaljuje se z zmogljivostjo, prepričanjem in vrednotami, identiteto, zaključa pa se s poslanstvom. Model je sestavljen na tak način, da vsaka stopnja vpliva na stopnjo, ki se bo zgodila za njo (Ferjan in drugi, 2021). Sprememba na nižji ravni ne bo vedno vplivala na spremembo na višji ravni. Sprememba na višji ravni pa bo vedno vplivala na nižjo raven, da se bo tam nekaj spremenilo. Torej, če želi podjetje, da se nekaj spremeni, mora vplivati na raven, ki je nad ravnjo, ki jo želi spremeniti (Center Mi, brez datuma). Če vodja na primer želi spremeniti spretnosti posameznika, mora vplivati na vrednote in prepričanja, ki jih ima.

Okolje predstavlja prostor, v katerem je neka oseba. To je prostor zunaj osebe, kjer dela, kjer se srečuje s prijatelji, strankami. Je vse tisto, na kar posameznik reagira (Center Mi, brez datuma). Oseba bo prostor tudi videla in ga opisovala ter razlagala, kako se je nekaj zgodilo. Na tej ravni je mogoče prepoznati elemente, ki so značilni za določeno skupnost. Rezultati spreminjanja so prepoznavni predvsem v posameznikovem vedenju (Ferjan in drugi, 2021). Naslednja raven je **vedenje**. Predstavlja zunanost posameznikove notranjosti (Center Mi, brez datuma). Nanaša se na dejanja, ki jih ima posameznik. Oseba na tej ravni opiše, kaj si je mislila in kaj je naredila, ter učinek njenih vedenj. Opiše torej svoje duševno in fizično vedenje. Pomembna je za pošteno in ne ponižujoče vedenje v podjetju. Tretja raven so **spretnosti in sposobnosti**. Opisujejo zmožnosti, kompetence, veščine, znanja in osebnostne lastnosti, ki jih ima posameznik, in, ki vplivajo na njegovo uspešnost ter uspešnost celotnega podjetja (Ferjan in drugi, 2021). **Vrednote in prepričanja** so naslednja raven. Vrednote so vse tisto, kar je posamezniku pomembno. So podlaga za njegovo delovanje (Center Mi, brez datuma). Opisujejo ocene in presoje samega sebe kot posameznika, drugih in sveta okoli njega. Posamezniku dajejo motivacijo in dovoljenje, ki podpira ali zavira določene sposobnosti in vedenja. Vsak lahko najde način, kako interpretirati stvari, da bodo ustrezale njegovemu prepričanju. Naslednja raven je **identiteta**. Predstavlja nekaj, za kar se posameznik, skupina in podjetje ima. Oblikuje prepričanja, zmožnosti in vedenje v nekem okolju. Določa namen, poslanstvo in vlogo posameznika v podjetju. **Poslanstvo** se ne nanaša na posameznika, ampak na skupino, podjetje, katerega del je posameznik, zato ni vedno vključeno v logične ravni (Ferjan in drugi, 2021). Nanaša se na posameznikovo povezanost s podjetjem (Center Mi, brez datuma). Sprememba na tej ravni ima močan vpliv na vse ostale ravni, saj poslanstvo zajema vse predhodne ravni (Ferjan in drugi, 2021).

1.3.4 Lewinov model

V literaturi je zelo uveljavljen **Lewinov model**, ki je uporabljen, da bi managerji in raziskovalci bolje razumeli notranje delovanje zaposlenih in njihov odpor do sprememb (Kubiak, 2016).

Model predpostavlja, da je vpeljevanje spremembe uspešno, če je sprememba načrtovana. Uvajanje sprememb v podjetje se ne zgodi enkrat in hitro, ampak se to dogaja neprestano. Lewin trdi, da je uspešna strategija za vpeljavo sprememb tista, pri kateri imajo posamezniki, ki čutijo odpor do sprememb, manjšo moč, kot posamezniki, ki podpirajo spremembo (Hussain in drugi, 2016). Ta model vključuje tri stopnje, ki so odmrznitev, sama sprememba oziroma prehod in zamrznitev (Galli, 2018).

Prvo fazo je Lewin poimenoval **odmrzovanje**. Je zahteven proces v tristopenjskem modelu, saj je pogonske in omejevalne sile zelo težko spremeniti. Lewin je menil, da je učenje dober predpogoj za nadaljnje spreminjanje (Burnes, 2020). V tej fazi posameznik v podjetju spozna, da so potrebne spremembe. Navadno je to vodja, saj spremlja rezultate poslovanja in ugotovi, da se slabšajo (Kavčič, 2001). Odločitev o spremembi mora preučiti in jo

primerjati s sredstvi, ki jih ima na razpolago. Cilj mora biti jasen in v skladu s situacijo, v kateri se je znašlo podjetje (Rosenbaum, More & Steane, 2018). Odločitev o spremembi nato razširi med ostale zaposlene v podjetju. Da jim občutek krivde, da podjetje ne dosega želenih rezultatov, in prepriča jih, da je nujno ukrepati. Nadaljnje se začne s pripravo programa sprememb. Vodja začne iskati vodilno skupino, ki bo odgovorna za spremembe (Kavčič, 2001).

Druga faza v Lewinovem modelu je **uvajanje sprememb**. Je ključna, saj je temeljni namen sprememb (Kavčič, 2001). Zgodi se, ko so sile, ki spodbujajo spremembo, večje od sil, ki ji nasprotujejo. Kakšen bo rezultat, je težko napovedati, saj so vključene sile zelo kompleksne (Burnes, 2020). V tej fazi se uresničuje predvidene aktivnosti, spremlja uspešnost uresničevanja, premaguje odpor do sprememb in opredeljuje ter uresničuje popravljalne ukrepe. Izdelan mora biti podroben načrt, ki vključuje potreben čas za izvajanje posamezne stopnje izvajanja sprememb in strategija uresničevanja načrta. Priporočeni so kratkoročni načrti, saj omogočajo doseganje kratkoročnih zmag, ki opravičujejo porabljen finančna sredstva. Povečajo motivacijo in pripravljenost za nadaljnje delo, saj je zmaga nagrada za vložen trud. Vodjem daje povratno informacijo o tem, ali je strategija uresničljiva, in, ali uresničevanje poteka po načrtih (Kavčič, 2001).

Tretja faza je poimenovana **zamrzovanje**. V tej fazi je potrebno narediti spremembe, da se doseže trajnost novega stanja. Lewin je poudaril, da je potrebno spremeniti skupinske norme, vrednote, politike ter prakse, a ne samo posameznikovih, saj če se spremeni samo posameznik, to ne prinese trajnosti spremembe (Burnes, 2020). V tej fazi vsi vedo, kaj se od njih pričakuje. Oblikovali so nove vzorce vedenja in sprejeli so nova pravila. Razlike v interesih med posamezniki in konflikti med posamezniki ter skupinami se zmanjšajo. Kljub temu mora biti vodja še vedno pozoren na možnost vračanja posameznikov na stara pota. Način, kako se temu izogniti, je spremljanje uspešnosti in predstavljanje rezultatov. Vsi v podjetju se morajo zavedati, da pride do želenih rezultatov šele čez tri do pet let ali več. Prav ta dolgotrajnost mnogo posameznikov spodbudi, da se vrnejo na stare načine delovanja. Da se to ne zgodi, je pomembna dvosmerna komunikacija med zaposlenimi in vodjem ter drugimi deležniki (Kavčič, 2001).

Lewin je podal več predlogov za učinkovito spremembo. Najprej mora podjetje imeti motivacijo, da do spremembe sploh pride. Drugi predlog je bil, da morajo biti zaposleni v podjetju v središču sprememb. Tretji predlog je bil, da se morajo tisti zaposleni, na katere vpliva sprememba, prilagoditi, se spremeniti tudi sami in novost vključiti v svojo rutino ter opustiti stare prakse. Nazadnje je Lewin predlagal, da se mora odnos do zaposlenih in organizacijsko vedenje okrepiti, saj še najbolj zaželeno spremembo spremlja odpor zaposlenih do nje (Gallli, 2018).

Lewin poudarja vključenost zaposlenih v spremembe, saj vpliva na uspešnost organizacije in dobro počutje zaposlenih. To je bistveno predvsem za premagovanje odpora zaposlenih do sprememb. Sodelovanje poveča kakovost in uspeh sprememb. To vodi do več informacij

in idej, ki pripomorejo k boljšemu izvajanju spremembe. Zavezanost in motivacija zaposlenih se povečata. Da se to doseže, morajo vodje dobro komunicirati, spodbujati, stalno vključevati, podpirati in zagotavljati čustveno podporo svojim zaposlenim. Aktivna vloga zaposlenih, kamor se uvrščata tudi avtoriteta in odgovornost, pri spreminjanju poveča sprejemanje procesov sprememb in zagotovi organizacijsko podporo (Hussain in drugi, 2016).

Pri omenjenem modelu je poudarek tudi na izmenjavi znanja od strokovnjakov na zaposlene. Organizacije morajo poleg poudarjanja sistema vodenja, kadrovanja in usposabljanja, poudarjati tudi deljenje posameznikovih veščin, prepričanj, kompetenc, izkušenj in sposobnosti. To je zelo pomembno za konkurenčnost, trajnost in dinamičnost poslovanja (Hussain in drugi, 2016).

Poleg prednosti ima Lewinov model tudi mnogo kritik. To so na primer njegova enostavnost, linearnost, predpisovanje, ne vsebovanje naravnega zaporedja in kognitivne razsežnosti. Največja kritika modela pa je, da se je razvil po Lewinovi smrti. Kritik mnogi strokovnjaki niso potrdili (Burnes, 2020).

1.3.5 Kotterjev model

Kotterjev model uvajanja sprememb je osem–stopenjski model, ki je razširil Lewinov model vpeljevanja sprememb. Kotterjevo mnenje je bilo, da je vodja zadolžen za ustvarjanje in vzdrževanje sprememb, ki so potrebne za uspešne organizacije, da tekmujejo v konkurenčnem svetu (Kotter, 2018). Kotter omenja vzorec videti, čutiti, spremeniti. Videti se nanaša na pomoč ljudem, da vidijo težave, rešitve in napredek reševanja težav v osmih korakih. To lahko vodje dosežejo s pripravo privlačnih, opaznih, dramatičnih situacij. Na ta način ljudje opazijo nov učinek na čustva. Ko ljudje čutijo, da je potrebno nekaj spremeniti, se tudi njihovo vedenje spremeni. Kotterjev model ima osem korakov, ki so okrepitev občutka nujnosti, sestavljanje vodilnega tima, ustvarjanje prave vizije, sporočanje z namenom navduševanja ljudi, pooblašcanje, kratkoročni uspehi, ne od-nehanje in utrjevanje sprememb (Kotter & Cohen, 2003).

V prvi fazi procesa vpeljevanja sprememb je potrebno **okrepiti občutek nujnosti** za spremembe. Zaposlene je potrebno navdušiti in jim vzbuditi zanimanje za spremembe, da bodo zainteresirani za odpravljanje težav ter iskanje priložnosti (Kotter & Cohen, 2003). Značilno je, da vodje in drugi zaposleni v prvi fazi doživljajo šok, saj ugotovijo, kakšno je dejansko stanje v podjetju in kakšno bi lahko oziroma bi moralo biti (Young & Lockhart, 1995). Potrebno je opredeliti razloge za spremembe. Vodja podjetja se mora zavedati, da je tveganje za slabšo učinkovitost veliko večje, če se ne odloči za spremembo, kot pa da se odloči za njo (Flanding, Grabman & Cox, 2018). Vse zaposlene v podjetju je potrebno seznaniti s cilji, ki jih ima projekt (Dovžan, 2014). Ljudem je potrebno zagotoviti občutek nujnosti za spremembo (Kotter & Cohen, 2003).

Dosega ciljev in uspeh projekta sta mnogokrat odvisna od članov tima, zato morajo ti biti skrbno zbrani (Možina, Bernik & Svetic, 2004). V drugi fazi je namreč potrebno **opredeliti vodilni tim**. Če je zagotovljen občutek nujnosti, ga ni težko opredeliti, saj je več ljudi pripravljeno sodelovati. Dober tim je sestavljen iz pravih ljudi, ki dobro sodelujejo med seboj, si zaupajo, so čustveno predani in timsko delujejo. Poznati morajo, kaj se dogaja zunaj skupine in podjetja, imeti morajo ugled in položaj znotraj podjetja ter vodstvene veščine, ki so povezane z vizijo, motivacijo in komunikacijo (Kotter & Cohen, 2003). Biti morajo strokovnjaki, ki so ambiciozni in zbrani iz različnih delov podjetja. Sposobni morajo biti videti težave in poiskati rešitve za njih ter predlagati izboljšave. Ko dosežejo cilje, pa jim je potrebno zagotoviti napredovanje (Možina, Bernik & Svetic, 2004). Posameznik se torej čustveno vključi v spreminjanje. Zaveda se svoje dejanske usposobljenosti za sodelovanje (Young & Lockhart, 1995).

Ustvarjanje vizije je tretji korak. Vodilni timi mnogokrat ne ustvarijo prave ali smiselne vizije. Razumejo jo le kot načrtovanje in pripravo proračunov. Strategija pa pove, kako doseči vizijo. Vizija je končno stanje, do katerega želi priti podjetje (Kotter & Cohen, 2003).

Četrty korak se nanaša na **sporočanje** z namenom **navduševanja ljudi**. Ta korak je povezan z vizijo in strategijo. Če je vizija ustvarjena na pravilen način, to pomeni, da je ljudem jasno, zakaj se sprememba vpeljuje v podjetje, in je večja možnost, da uspe (Kotter & Cohen, 2003). Zaposlenim je potrebno potrebo po spremembi predstaviti na takšen način, da se jih spodbuja, da aktivno poslušajo in postavljajo vprašanja za nejasnosti, ki se jim pojavijo. V primeru, da se neučinkovito komunicira, se lahko pojavi pesimizem in cinizem (King, Hopkins & Cornish, 2017). Najbolje je uporabiti sliko, saj ima videna informacija veliko večji učinek kot samo slišana ali prebrana. Poleg tega morajo vodje vedno z dejanji pokazati oziroma uresničiti vse to, kar govorijo (Kotter & Cohen, 2003).

Peti korak uvajanja sprememb v podjetje zajema **pooblaščenje**. To je pravzaprav odstranjevanje ovir. Te so lahko oprijemljive ali pa psihološke. Vsaka ovira lahko vpliva na posameznike, da ne opravljajo svojih nalog, ki so potrebne, da se doseže vizijo (King, Hopkins & Cornish, 2017).

Prva ovira, ki jo imajo posamezniki, so nadrejeni. Mnogo ljudi na višjih položajih lahko nasprotuje uvedbi sprememb v podjetje, čeprav je veliko njegovih podrejenih sprejelo spremembo kot nujno ter razumelo vizijo, ki je potrebna za njeno vpeljavo. Druga ovira je sistem. To so formalni dogovori, ki nasprotujejo vpeljevanju sprememb. Pri tem je zelo pomembno nagrajevanje, ki mora biti usklajeno z ocenjevanjem dela (Kotter & Cohen, 2003). Manager sprememb je oseba, ki razvije vizijo sprememb, jo posreduje, da uskladi in navdihne ljudi z namenom premagovanja ovir. Vodi spremembe z osebno vpletenostjo, prepričevanjem in vplivom (Vos & Rupert, 2018). Z nagrajevanjem managerji sprememb spodbudijo posameznike, da delajo na takšen način, da izpolnjujejo vizijo. Velika ovira posameznikov je tudi ovira v umu. Ljudje razvijejo prepričanje, da niso sposobni narediti spremembe. Posamezniki pa morajo biti prepričani, da lahko speljejo spremembe. Velika

ovira je tudi pomanjkanje informacij, ki negativno vpliva na doseganje vizije. Ko dobijo posamezniki pooblastila, pričakujejo jasne informacije o njihovih novih nalogah (Kotter & Cohen, 2003).

Šesti korak pri procesu vpeljevanja sprememb so **kratkoročni uspehi**. Le-te dosegajo ljudje, ki so pooblašteni. Dajejo jim zagon, odvrčajo kritike, nagrajujejo dobre delavce in jim ohranjajo vero v proces sprememb. Za uspeh spremembe se mora pooblaščen skupina posameznikov najprej posvetiti tistim nalogam, ki prinesejo male uspehe in so vidni vsem. Le-ti so pomembni, saj zagotovijo povratne informacije vodjem ter čustveno spodbudo posameznikom. Pritegnejo tudi tiste osebe, ki prej niso verovale v uspeh sprememb. Pomembno je, da imajo podjetja merila, s katerimi merijo uspeh sprememb. Na ta način se izognejo nerazumevanju procesa, ki je pripeljal do uspeha (Kotter & Cohen, 2003).

Sedmi korak v procesu spreminjanja je, da **se ne sme odnehati**. Problem, ki se v tej fazi pojavi, je, da občutek nujnosti začne upadati. Posamezniki se prehitro zadovoljijo z doseženim in si mislijo, da so zmagali. Temu se podjetja lahko izognejo tako, da vodje ne razglasijo velike zmage, ampak se še naprej trudijo spodbujati ljudi pri vpeljevanju sprememb (Kotter & Cohen, 2003). Poudarjati mora kratkoročne uspehe, ki morajo biti povezani z največjim ciljem, ki ga ima podjetje pri spreminjanju. Ohranjanje motivacije in občutka nujnosti je v tej fazi zelo pomembno (King, Hopkins & Cornish, 2017).

V zadnjem koraku je potrebno **utrditi spremembe**. Veliko vlogo pri tem ima vodilni tim, ki je spremembo vpeljal. Kultura podjetja opisuje skupne vrednote in vedenje skupine ljudi. Lastnost močne kulture je, da posamezniki ne razmišljajo, kaj bi bilo prav narediti, temveč enostavno naredijo tako, kot je značilno za njihovo kulturo (Kotter & Cohen, 2003). Zavestno je potrebno sporočati, da so nova vedenja in procesi izboljšali učinkovitost v podjetju (King, Hopkins & Cornish, 2017).

Pomembno je, da se podjetja ne ustavijo pri sedmem koraku, saj vpeljevanje sprememb ni končano, dokler niso le-te tudi utrjene. Pri zaposlovanju je posameznikom potrebno pokazati, kaj je organizaciji pomembno. Na vodstvene položaje je potrebno postaviti ljudi, ki ravnaajo v skladu z novimi normami. Pomembno pa je tudi, da se zagotovi trajnost rezultatov in vedenja, ki pomagajo novi kulturi, da raste (Kotter & Cohen, 2003).

Prednosti, ki jih ima Kotterjev model, so številne. Med njimi je tudi dejstvo, da je navodila, ki jih daje Kotter v svojem modelu o vpeljevanju sprememb, enostavno upoštevati. Prednost je tudi, da jasno prikazuje glavno vsebino in jedro vsakega koraka. Veliko pozornosti nameni pripravi na spremembo in sami spremembi, zato je posameznikom, ki se srečujejo s spremembo, v veliko pomoč, da naredijo preprost prehod. Poudarja komunikacijo med vsemi ravnmi hierarhije, zato je zelo koristen tudi za podjetja s tradicionalno hierarhijo. Kljub temu ima tudi slabosti. Ko podjetje začne s procesom vpeljevanja sprememb, težko spremeni smer. Vedno je potrebno upoštevati individualne potrebe vsakega zaposlenega, saj v nasprotnem primeru sprememba povzroči frustracijo zaposlenih (Galli, 2019).

1.3.6 Nadler–Tushmanov model

Nadler–Tushmanov model temelji na več predpostavkah, ki so skupne sodobnim podjetjem (Theeb, 2020). Predpostavlja, da so podjetja odprti družbeni sistemi, ki delujejo v odprtem okolju, katero jih tudi oblikuje s svojimi rezultati. Vodje, ki uporabljajo ta model, imajo koristi od dejavnikov v njihovem podjetju, ki vplivajo na spremembe v podjetju, tako z vnosom, kot tudi iznosom iz njega (Caves, 2018). Organizacijsko vedenje se pojavlja na ravni posameznika, skupine ali celotnega sistema podjetja. Vedenje, ki ga ima en posameznik, vpliva na vedenje, ki ga ima drug posameznik (Theeb, 2020).

Model prepoznava štiri elemente, ki so okolje, viri v podjetju, zgodovina podjetja in strategije, ki so oblikovane in razvite v njem. To so vnosi oziroma **vhodni elementi** v podjetje. Ti elementi pomagajo podjetjem, da prepoznajo, kako posamezniki delujejo v njem. Podjetjem pomagajo ugotoviti, katero je tisto vedenje posameznikov, ki zavira vpeljevanje sprememb in predlagajo jim ukrepe, s katerimi se lahko spoprijemajo z njimi (Theeb, 2020).

Donose oziroma **izhodne elemente**, ki jih ima podjetje, pa Nadler–Tushmanov model določa kot delovanje sistema, vedenje skupine, notranje odnose med posamezniki in njihovo vedenje ter njihov vpliv na zaposlovanje. Na podlagi le-teh lahko podjetje ugotovi, v kolikšni meri lahko doseže zastavljene cilje, kakšen je izkoristek virov, ki jih ima, ter kako prilagodljivo je na časovne spremembe, ki se dogajajo v okolju (Theeb, 2020).

Elementi, ki jih Nadler in Tushman prepoznavata, kot elemente, ki jih je v podjetju potrebno spremeniti, so posamezniki, različne funkcije, poslovna, upravna in organizacijska struktura ter odnosi, ki se izoblikujejo med posamezniki in skupinami. Opredelila sta štiri elemente procesa pretvorbe. Prvi element je naloga. To je delo, ki ga je potrebno opraviti, in vsa opravila, ki jih prinese s seboj. Drugi element je posameznik. Pri posamezniku sta opredelila, da se lahko spremeni demografske podatke in druge razlike, ravni znanja, upravne ravni, spretnosti in podobno. Organizacijska ureditev je naslednji element, ki se ga lahko spremeni. Sem sta strokovnjaka uvrstila upravno in operativno strukturo, oblikovanje, potek dela, sisteme nagrajevanja, upravljanja in informiranja. Zadnji element, ki ga je potrebno spremeniti, je neformalna organizacija. Zajema odnose, komunikacijske in notranje politike organizacije, strukturo neformalne moči in podobno (Theeb, 2020).

Prednost modela je, da Nadler in Tushman uporabljata izraz fit, ki ima vlogo merila stopnje skladnosti med vhodnimi elementi. Kljub razlikam med oddelki v podjetju, morajo ti sodelovati med seboj. Z uporabo modela, je mogoče ugotoviti, katere so razlike med oddelki in kaj so njihovi vzroki. S temi podatki si podjetje lahko pomaga pri vpeljevanju sprememb v podjetje, da bodo elementi znotraj njega bolj povezani (Theeb, 2020).

Slabost modela je, da je lahko dolg in drag proces, predvsem za podjetja, ki imajo več poslovnih enot v različnih državah ter mnogo zaposlenih. Slabost je tudi, da nima določenega

poteka vpeljevanja sprememb, kar posledično vpliva na podjetja, da se ne morejo posluževati preizkušenih rešitev za probleme (Sridharan, 2022).

1.3.7 Model ADKAR

Model ADKAR se osredotoča na posameznike in na njihovo prilagajanje spremembi. Model predstavlja zaporedje, kako posameznik doživlja spremembo. Življenjski cikel modela se začne po ugotovitvi spremembe, nato pa model ponudi okvir in zaporedje za upravljanje spremembe, ki je na sami strani posameznikov v podjetju (Galli, 2018). ADKAR je okrajšava za korake, ki sestavljajo model. Ti koraki so zavedanje, želja, znanje, sposobnosti in okrepitve. Izumljen je bil za vpeljavo sprememb v vlado, družbo in poslovanje (Galli, 2019).

Prvi korak je **zavedanje**. Zgodi se, ko podjetje ali projektna skupina obvesti zaposlene o potrebi po spremembi (Galli, 2018). Drugi korak je **želja**. Raziskuje, ali so ljudje pripravljeni sprejeti spremembe (Galli, 2019). Želja zaposlenih in projektne ekipe zahteva motivacijo za sodelovanje pri vpeljevanju spremembe ter sposobnost izvajanja potrebnih sprememb (Galli, 2018). Naslednji korak opisuje **znanje**. Nanaša se na raziskovanje o tem, ali imajo ljudje določeno znanje in, ali obvladajo vodenje vpeljevanja sprememb (Galli, 2019). Zaposleni namreč potrebujejo znanje o tem, kaj sprememba pomeni in na kakšen način se spremeniti. Naslednji korak v modelu so **sposobnosti**. To so veščine, ki jih posamezniki potrebujejo za vsakodnevno izvajanje sprememb. Zadnji korak v modelu so **okrepitve**. Opisujejo aktivnosti, ki so potrebne, da se novo nastalo stanje vzdržuje in utrjuje v projektu oziroma podjetju (Galli, 2018).

Model ima dve ključni prednosti. Prva je, da ima jasno in preprosto sporočilo za spremembe za vse ravni organizacije. Druga prednost pa je, da zagotavlja možnost uporabe v velikih in malih podjetjih. Glede na to, kako posamezniki razumejo spreminjanje podjetja, se razlikuje tudi pristop podjetja k spreminjanju (Wong, Lacombe, Keller, Joyce & O'Malley, 2019). Slabost modela pa je, da ga je težko vpeljati v projekt, saj nima nekih korakov, ki bi vodili vpeljevanje sprememb v podjetje. V veliki meri se namreč osredotoča na ljudi (Galli, 2019).

1.3.8 Model procesa pospeševanja sprememb podjetja General Electric

Podjetje General Electric je pripravilo lasten model managementa sprememb, ki se imenuje **General Electricov model procesa pospeševanja sprememb**. Osredotoča se na način sprejemanja, delovanja in uporabljanja novih poslovnih strategij, ki jih imajo zaposleni. Podjetje General Electric je prepoznalo potrebo po modelu, saj je spoznalo, da je uspešnost novosti pogojena s sprejemanjem le-te in posledično s kakovostjo. Razvili so enačbo, ki pomeni, da dober sprejem spremembe povzroči kakovostno delo, učinkovito spremembo in posledično rezultate. Model ima sedem korakov, ki so vodenje, ustvarjanje skupne potrebe,

oblikovanje vizije, predanost, zadnje spremembe, spremljanje napredka ter spremljanje sistemov in struktur (Galli, 2018).

V prvem koraku, ki je **vodenje** spremembe, podjetja določijo osebo, ki bo spodbudila spremembe. Določi se tudi, kdo bo sponzor projekta za vpeljevanje sprememb. Drugi korak je **ustvarjanje skupne potrebe**. Skupina določi razlog za spremembo, poskrbi, da so ti splošno razumljivi ter pomaga, da se odpravi odpor do spremembe. V tretjem koraku projektna skupina oblikuje **vizijo** in jo posreduje ključnim deležnikom. Četrty korak zajema **predanost** za začetek. Določene so ključne zainteresirane strani, opravi se analiza odpora ter razvijejo se dejavnosti za pridobitev podpore in zavezanosti k spremembi. Peti korak so **zadnje spremembe**, v katerem skupina vzpostavi sisteme za vzdrževanje doseženih rezultatov. Nadalje mora podjetje **spremljati napredek**, ki je šesti korak. Spremlja ga po določenih realnih merilih uspešnosti. V sedmem zadnjem koraku podjetje **spremlja sisteme in strukture**. Spremembe vključi v kulturo podjetja (Galli, 2018).

1.3.9 Primerjava modelov

Vsi modeli imajo med seboj določene podobnosti in razlike. Vsem je gotovo skupno, da bo sprememba uspešna le, če jo bodo člani projektne skupine in zaposleni znali pravilno sporočiti. Znati morajo učinkovito ravnati z ustrezno podporo, znanjem in viri. Poleg tega je modelom skupno, da je sprememba uspešna, če jo zaposleni sprejmejo. Vsi modeli se začnejo s spoznanjem potrebe po spremembi, nato se nadaljujejo z vstopom v prehodno fazo, nadaljujejo se z vpeljevanjem same spremembe, zaključijo pa s preходом v želeno stanje (Galli, 2018).

Kotterjev model in General Electricov model procesa pospeševanja sprememb vključujeta bistvene podrobnosti o začetku, managementu in ohranjanju spremembe. To daje podjetjem jasnost in določeno strukturo. Nasprotno pa Lewinov model ne zagotavlja tolikšnih podrobnosti. Poleg tega, če ni pravilno voden, se vpeljevanje sprememb zlahka zaplete (Galli, 2018).

Za razliko od drugih modelov je po mnenju strokovnjakov General Electricov model procesa pospeševanja sprememb najuspešnejši za velika podjetja. Tovrstna podjetja morajo namreč imeti veliko posameznikov, ki so predani spremembi. Ta model tudi ločuje korake, kar pomeni, da lahko podjetje vpeljuje spremembe v manjših delih (Galli, 2018).

Če primerjamo korake v modelu ADKAR z Lewinovim modelom, lahko vidimo, da ima faza odmrzovanja, ki je prva faza Lewinovega modela, podobnosti s fazami zavedanja, želje in znanja v modelu ADKAR. Drugi korak v Lewinovem modelu, ki je faza spreminjanja, ima podobnosti s fazo sposobnosti v modelu ADKAR. Faza ponovnega zamrzovanja v Lewinovem modelu pa ima podobnost s fazo okrepitve v modelu ADKAR. Zavedanje v modelu ADKAR vključuje komunikacijo, ta pa je značilna strategija za zmanjševanje odpora do sprememb v Lewinovem modelu. Prav tako ima tovrstno lastnost Lewinovega modela

tudi znanje v modelu ADKAR. Razlika med modeloma je, da Lewinov model poudarja znanje, ki je potrebno za vodenje zaposlenih k sprožitvi spremembe, model ADKAR pa daje prednost želji oziroma navdihovanju posameznikov za začetek spremembe (Galli, 2019).

Prav tako so opazne podobnosti med Kotterjevim in Lewinovim modelom managementa sprememb. Faza odmrzovanja je podobna prvim štirim korakom v Kotterjevem modelu, torej koraku okrepitve občutka nujnosti, sestavi vodilne skupine, ustvarjanju prave vizije in sporočanju z namenom navduševanja ljudi. Podobnost je opaziti tudi v drugem koraku Lewinovega modela in korakom pooblaščenja, kratkoročnih uspehov in korakom ne odnehati v Kotterjevem modelu. Ponovno zamrzovanje v Lewinovem modelu pa ima podobnosti z osmim korakom, korakom utrjevanja sprememb v Kotterjevem modelu. Skratka, tako Lewin kot Kotter sta menila, da se mora podjetje popolnoma pripraviti na spremembo že prej, kot dejansko začne z vpeljevanjem sprememb. Prav tako sta bila oba istega mnenja glede pomembnosti strategij za zmanjševanje odpora zaposlenih do sprememb. Razlika pa je, da je Kotterjev model veliko bolj specifičen kot Lewinov. Lewinov model med drugim ignorira aktivnosti, povezane z organizacijskimi spremembami, zato mu podjetja težje sledijo. Kotterjev model, za razliko od Lewinovega, daje višjemu vodstvu več odgovornosti za sprožitev spremembe kot ostalim zaposlenim (Galli, 2019).

Za razliko od ostalih opisanih modelov, Nadler–Tushmanov model predpostavlja, da so podjetja odprti sistemi, in da imajo zunanji dejavniki velik vpliv na spreminjanje. Predpostavlja, da tovrstni dejavniki vplivajo na mišljenje posameznikov v podjetju in na spremembe, ne vključuje pa predpisanih pravil za spreminjanje. Model in dejavniki znotraj njega so tesno povezani z Lewinovim modelom (Rosenbaum, More & Steane, 2018).

Krivulja Kubler–Ross, Bridgesov tranzicijski model in nevrološke ravni sprememb po Dilsu so modeli, ki se bolj kot s samo spremembo ukvarjajo s prehodom oziroma tranzicijo (Ferjan in drugi, 2021). Osredotočajo se torej bolj na posameznika kot na samo spremembo. Po tem se tudi razlikujejo od drugih opisanih modelov. Podobnost pa je opaziti z Lewinovim modelom, saj prav tako daje pozornost uporabi, ki ga imajo posamezniki do sprememb, in njihovemu spopadanju s spremembo.

1.4 Koristi in izzivi pri vpeljevanju sprememb

Za spremembe je značilno, da so proces, ki ga ne moremo nadzorovati in določati vnaprej. Dogajajo se stalno in temeljijo na samoorganizaciji. Ta dejstva so dvorezna, saj s seboj prinesejo koristi in izzive. Znano je namreč, da popolnega nadzora nad spremembami in njihovim vpeljevanjem ne bo imel nikoli nihče (Morgan, 2004).

1.4.1 Koristi pri vpeljevanju sprememb

Podjetja, ki se stalno spreminjajo, se lažje odzivajo na spremembe v okolici. Zaposleni posledično jemljejo spremembe kot nekaj pozitivnega. V njih vidijo priložnosti za izboljšati znanje, ki ga imajo, ter izdelke in storitve. Konkurente na trgu pa vidijo kot gonilno silo za izboljšave in inovacije. Zaposleni so samostojni in imajo določene pristojnosti. Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja so jim jasne in jih z veseljem izpolnjujejo (Račnik, 2019).

Pomembno je, da vodja predstavi svojim zaposlenim spremembo na tak način, da točno vedo, katere koristi bo imelo podjetje zaradi spreminjanja in katerim težavam se bo s tem izognilo. Vsi se že od začetka identificirajo s spremembo. Velika korist, ki jo imajo podjetja pri vpeljevanju sprememb, je, da so **zaposleni motivirani** in **visoko vpleteni** v proces spreminjanja. Poleg tega se poveča **spoštovanje** in **sodelovanje** med njimi (Račnik, 2019).

Pomembna korist, ki jo imajo podjetja, ki se spreminjajo, je, da na podlagi sedanosti ustvarjajo prihodnost. Podjetja morajo pri vpeljevanju sprememb opustiti preteklost, kar je zagotovo korist za podjetje. **Opustijo vlaganja sredstev za stvari, ki več ne prispevajo k uspešnosti podjetja**, in jih vložijo v vpeljevanje sprememb. Izdelki, storitve ali procesi, ki so v umiranju, vežejo nase poleg denarnih sredstev tudi sposobne ljudi, ko pa se tovrstne poslovne rezultate ukine, se sposobne zaposlene lahko izkoristi pri vpeljevanju novosti. Poleg tega podjetja s tem, ko odstranijo stare rezultate, postavijo v prednost novosti, ki so zaradi posvečanja zastarelim rezultatom spregledana ali zanemarjena (Drucker, 2001).

Pri vpeljevanju sprememb je pomembno organizirano **izboljševanje**, kar podjetju prinese korist. Japonci uporabljajo za to izraz kaizen. Podjetje mora neprestano in načrtno izboljševati vse svoje notranje in zunanje dejavnosti. To zajema izdelke, storitve, servisne storitve, proizvodne procese, trženje, tehnologijo, usposabljanje in razvoj kadrov, uporabljanje informacij in podobno. Vpeljevanje sprememb podjetju prinese izkoriščanje uspeha. Podjetje se mora usmeriti v priložnosti in jih ohraniti, težave pa mora stalno reševati (Drucker, 2001).

Pri vpeljevanju sprememb je značilno, da se komunikacija izboljša. Korist je tudi v inovativnosti, saj se poveča, a s tem se poveča tudi tveganje. Delovno obremenitev in skrb za standarde kakovosti se prav tako poveča, kar prinese višjo kakovost. **Participacija** zaposlenih, delo v timu, vzajemnost in fizična zmogljivost se povečajo, a to posledično poveča hierarhijo, nadzor nad delom in rezultate tima, saj se morajo povečati tudi dosežki. Za dosežene rezultate pa zaposleni dobijo prilagojene **nagrade** in priznanja. Posledično se poveča identiteta, pripadnost, odvisnost in moč posameznika. Dobijo več pooblastil in več dela jim je delegiranega. Manjša je tudi želja zaposlenih po menjavi službe in fluktuacija mlajše delovne sile. Kompetence in prilagojenost zaposlenih ter vodij se poveča. Zaposleni postanejo bolj zavzeti in motivirani, poveča se jim tudi morala. Nepredvideno in postopno načrtovanje terčasne rešitve se zmanjšajo, poveča pa se načrtovanje in usmerjenost

podjetja. Prav tako se povečata **trženjska usmerjenost** in **finančna moč** podjetja. Razvija se tehnologija, sistemi in procesi (Lather, Jain & Verma, 2021).

1.4.2 Izzivi pri vpeljevanju sprememb

Za vsako korist pa se najde tudi izziv. V primeru, da zaposleni v podjetju niso vajeni aktivnega sodelovanja, se zelo težko ustvari kulturo za spremembe. Velik izziv zaposlenim je tudi predstavitev spremembe in potrebe po njej. V primeru slabe predstavitve, zaposleni **ne sodelujejo** pri vpeljevanju. V njih se pojavi strah in zbeganost, posledično se ji odkrito ali prikrito **upirajo**. Trajnost spremembe je lahko vprašljiva, če vodje izvajajo pretiran nadzor in pritisk na svoje zaposlene (Račnik, 2019).

Prav tako je pomembno tudi, da so vodje razumevajoči do zaposlenih in njihovih osebnih ter čustvenih potreb. V nasprotnem primeru se zaposleni ne identificirajo s spremembo. **Osredotočanje samo na spremembo** lahko v podjetju poslabša druga področja delovanja. Če v podjetju ni dialoga z zaposlenimi, lahko ti dajo odpoved. Odidejo torej lahko tudi tisti zaposleni, za katere podjetje ne želi, da odidejo, saj so na svojem področju zelo kompetentni (Račnik, 2019).

Izziv, s katerim se srečujejo podjetja pri vpeljevanju sprememb je tudi, da vzamejo katerokoli opravilo kot zelo nujno, četudi to dejansko ni. Posledično se podjetje začne ukvarjati z nepomembnimi stvarmi ter se utapljati v veliko dela. Pojavijo se težave, katere podjetje začne reševati, ne išče pa vzrokov za te težave in dolgoročnih rešitev. Podjetje se mora ukvarjati samo s tistimi področji, ki so res pomembna in v kratkem času dejansko prinesejo vrednost (Račnik, 2019).

Velik izziv je tudi **podcenjevanje vloge in moči učenja** v procesu sprememb. Brez uvajanja novosti in novih načinov delovanja ter posledično učenja zaposlenih, sprememba ne more biti uspešna. Učenje je potrebno, da se zaposlene nauči, kako morajo delovati na nove načine, da dosežejo cilje pri vpeljevanju in nadaljnji obstoj sprememb. Vodje morajo zaposlene učiti na takšen način, da jim jasno povedo, kaj bodo oni imeli od učenja in spremembe. Na takšen način dobijo željo, da se nekaj naučijo. Nagovarjati je treba torej čustva in osebne koristi zaposlenih (Račnik, 2019).

Ovira, ki predstavlja izziv, je **vodenje iz pisarne**. Vodje morajo biti stalno med svojimi zaposlenimi in biti v stiku z njimi. Le na takšen način lahko zagotovijo sodelovanje in zaupanje med zaposlenimi in vodjem. Če vodje s svojimi podrejenimi komunicirajo, slišijo njihova mnenja, pričakovanja, strahove, priporočila, in jih upoštevajo, bodo ti posledično pripravljeni podpreti spremembo. Na ta način zgradijo prijateljski, spoštljiv odnos in zaposleni dobijo občutek, da je vodjem mar za njih tudi na osebni ravni (Račnik, 2019).

Mnogo vodij ima **že izdelane lastne rešitve** in ne posluša mnenja in predlogov ostalih zaposlenih. Bistveno je, da jih vodje poslušajo, saj sami ne vedo vsega in morebiti ne poznajo

zgodovine podjetja in vseh opravil v njem. Poslušanje in upoštevanje podrejenih je torej ključno, saj se bodo le-ti počutili pomembnejše in bolj povezane s spremembo, kar bo prineslo večjo uspešnost (Račnik, 2019).

Velik izziv predstavlja **sodelovanje z osebami, ki zavirajo spremembe**. Vodje jih morajo prepoznati, in za take, ki nočejo, ne zmorejo, ne znajo sodelovati pri vpeljevanju sprememb, morajo vodje poskrbeti, da se jih spoštljivo odstrani iz skupine odgovorne za vpeljevanje sprememb, ali pa jih niti ne vključi. Zamenja se jih z drugimi primernejšimi osebami (Račnik, 2019).

Tako imenovana **žrtev sindroma naslednika** je povezovanje novega vodje z njegovim predhodnikom. Predstavlja izziv, saj je povezano s preteklostjo delovnega mesta, ki ga je nov vodja zasedel. Predhodni vodja lahko ni bil všečen podrejenim in so zato zadržani do njegovega naslednika. Lahko pa je bil predhodni vodja všečen podrejenim, nov pa ni, saj uvaja spremembo, ki zaposlenim ni po godu (Račnik, 2019).

Podjetja se pri spreminjanju soočajo tudi z izzivom, **kako spremeniti način spreminjanja**. Ta izziv je povezan s tremi izzivi, ki jih imajo podjetja, in to so opravljanje dela, usmerjanje in pomoč drugim pri opravljanju dela ter sprememba načina opravljanja dela. Zaradi teh izzivov so namreč imela podjetja zelo nizko stopnjo uspešnosti. Do izziva, kako spremeniti način spreminjanja, so podjetja privedla tudi hitrost, obseg in kompleksnost tehnologije, gospodarskih in globalnih sprememb (Edgelow, 2011).

Raziskovalci so ugotovili, da vodja nameni največ časa za opravljanje svojega dela, nato za pomoč drugim pri opravljanju dela, najmanj pa za spreminjanje načinov opravljanja dela. Če se **vodja ne posveča dovolj spreminjanju**, se tudi zaposleni ne in uspešnost vpeljevanja sprememb je vprašljiva. Za rešitev tega izziva je pomembno prepletanje strategije, spremembe, komunikacije in prehoda oziroma tranzicije (Edgelow, 2011).

1.5 Spremembe in vodenje

Vodenje je proces, za katerega je značilno, da posameznik vpliva na skupino ljudi, da bi dosegli skupen cilj. Že pri zagotavljanju pobud za spremembe in samemu vpeljevanju sprememb mora biti vodenje zelo močno (Errida & Lotfi, 2021). Vodja je pri spremembah zelo pomemben. Je namreč oseba, ki usmerja in vodi komunikacijo v procesu spreminjanja. Poskrbi, da se v proces vključijo vse tiste osebe, ki se jih sprememba tiče, ter poskrbi, da ima podjetje vso potrebno finančno, tehnično, strokovno in moralno podporo (Račnik, 2019). Njegova vloga se razvija skozi celoten proces spreminjanja, in sicer med elementi za učinkovito vodenje, ki so jasna in učinkovita vizija, strategija, vrednote, opolnomočenje, motivacija, navdih in ohranjanje sprememb. Vodja ima tudi sponzorsko vlogo, s ciljem uskladiti zainteresirane strani, da podprejo in si lastijo spremembo (Errida & Lotfi, 2021).

1.5.1 Vloga vodenja pri vpeljevanju sprememb

Vedenje vodij je oblikovano glede na spremembe in dejavnike, ki vplivajo na njih. S svojim vedenjem vodje vplivajo na posameznike, katerih se sprememba tiče. Na tej podlagi, so znanstveniki oblikovali tri različne tipe vodstvenega vedenja. Prva vrsta poudarja, da se **vedenje oblikuje** s komunikacijo in dejanji vodij, ki so neposredno povezana s spremembo. Značilno je, da vodja poganja spremembe z osebno vpletenostjo, prepričevanjem in vplivom. Druga vrsta je **uokvirjanje vedenja**. Pravi, da je vodstveno vedenje usmerjeno v vzpostavljanje izhodišč za spremembo, v čustveno povezavo s spremembo in na komunikacijo z drugimi, da izvedo za spremembo. Usmerjeno je v načrtovanje in ohranjanje zaposlenih na poti za spremembo. Je zelo osredotočeno na spremembo. Tretja vrsta je **ustvarjanje vedenja**. Za to je značilno, da zagotavlja čustveni, časovni in fizični prostor, ki posameznikom omogoča, da razmišljajo in delujejo drugače. Vodja se osredotoča na ustvarjanje individualnih in organizacijskih zmogljivosti za sprožitev spremembe. V nasprotju s prvo vrsto vedenja, sta uokvirjanje in ustvarjanje vedenja veliko bolj skupinski in sistemsko osredotočeni vedenji, ki se povezujeta med seboj (Vos & Rupert, 2018).

Posamezniki v podjetju oblikujejo svoje vedenje tako, da posnamejo način vedenja ljudi, ki so na vplivnih položajih. Zato je pomembno, da se vodje vedejo tako, kot bi si želeli, da se vedejo njihovi podrejeni. V podjetju si posamezniki na različnih ravneh izberejo različne vzornike. Pomembno je torej, da so vsi ljudje na nadrejenih položajih zgled svojim podrejenim in se vedejo na način, ki ga želijo uveljaviti (Lawson & Price, 2003). Pojavlja pa se tudi obraten vpliv, a je veliko manj pogost. To je takrat, ko podrejeni in njihovo vedenje ter mišljenje vplivajo na vodje (Ford, Lauricella, Fossen & Riley, 2021).

Pogoj za uspešnost podjetja je obravnava vodenja in vpeljevanja sprememb kot medsebojno povezana izziva. Pravo vodenje navdihuje zaposlene, da sledijo ciljem, ki jih ima sprememba. Vodenje ni samo odgovornost višjega vodstva, ampak tudi vodij na nižjih ravneh (Quinn & Quinn, 2016). Vodje morajo zaposlenim podati razlago, zakaj je vpeljevanje spremembe potrebno in zakaj je pomembno, da si prizadevajo za spremembo. Ustvariti morajo ozračje, ki podpira inovacije, nagraditi morajo vedenje posameznikov, ki podpira le-te, zagotoviti pa morajo tudi ustrezno izobraževanje in usposabljanje za nove vloge in odgovornosti, ki so jih posamezniki dobili ob spremembi (Ford, Lauricella, Fossen & Riley, 2021).

Verjetneje je, da bodo ljudje pozornejši in razmislili o podpori, če bodo imeli spodbudo. Če vodje pokažejo predanost prizadevanjem za spremembo in povedo svojim podrejenim, da so njihova pozitivna ravnanja za spremembo dragocena in nagrajena, se lahko pričakuje, da bodo tudi zaposleni bolj motivirani za podporo spremembi (Ford, Lauricella, Fossen & Riley, 2021). Vedenje zaposlenih je torej tudi zelo pomembno, saj vpliva na vodje in njihovo motivacijo za spremembe. Poleg tega dokazuje, da je sprememba cenjena (Ford, Lauricella, Fossen & Riley, 2021).

Proces spreminjanja traja več let in tako lahko niha tudi podpora in prizadevanje vodij. Vodje lahko med samim procesom ugotovijo, kakšne koristi in izgube jim prinaša sprememba. Na podlagi tega se jim spremeni vedenje, podpora in pobuda za spreminjanje. Konstantnost podpore vodij kaže na pomembnost spremembe in na to, da je prednostna naloga. Če podpora vodij raste, dobijo tudi podrejeni sporočilo, da sprememba daje več energije in pozitivno vpliva na podjetje. Če podpora vodij pada, podrejeni zaznajo, da sprememba ni nujna, posledično jim pade zagon (Ford, Lauricella, Fossen & Riley, 2021).

Pobude so bistvenega pomena za management sprememb in razvoj vodenja. Strokovnjaki zato priporočajo dva pristopa pobud za spremembe, in sicer pristop od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Pri tem je pomembno tudi usposabljanje tako vodstva kot tudi zaposlenih. Vodja lahko s pridobljenim znanjem vpliva na svoje podrejene in jih tako izobražuje za boljše vpeljevanje sprememb ter jih spodbuja, da tudi sami predlagajo rešitve za lažji doseg ciljev spreminjanja. Tu se kaže pristop **vpeljevanja sprememb od spodaj navzgor**. Poudariti je potrebno, da tovrstni pristop ne bo deloval, če se vodje ne bodo izobraževali in svoje znanje prenašali na svoje podrejene. Ustvarja namreč strukturo in motivacijo zaposlenih, da ohranijo vključenost v proces spreminjanja in razvoja voditeljstva ter čustveno in socialno podporo voditeljem. Že samo vodenje sprememb od spodaj navzgor bo spodbudilo izobraževanja nadrejenih, saj bodo vodje na nižjih ravneh za uspeh potrebovali podporo od zgoraj navzdol (Quinn & Quinn, 2016).

Proces od zgoraj navzdol se začne s pojasnitvijo želenih rezultatov vpeljevanja sprememb in vodenja s strani vodij. Ko je cilj jasen in sprejet, lahko vodje poiščejo potencialne vodje, ki bodo vključeni v proces vodenja oziroma management sprememb. Ti posamezniki so lahko ljudje, ki so na ključnih položajih, ljudje, ki so pokazali navdušenje nad spremembo in podobni. Vodjem, ki so izbrani za vodenje sprememb, morajo nadrejeni zagotoviti podporo, odgovornost, svobodo pri oblikovanju lastnih rešitev, nagrade za uspeh in podobno. Najslabše je, da se jim med procesom vpeljevanja sprememb vzame katero koli podporo, ki jim je bila obljubljena (Quinn & Quinn, 2016).

V podjetjih je prav premajhna podpora in prizadevnost za vpeljavo sprememb s strani vodij ovira za uspeh le-te. Vodje lahko prehitro razglasijo uspeh spremembe in preidejo na druge naloge, ki niso povezane z njo. Ta prehod je lahko velika težava, saj zmanjšuje zagon in stalnost namena. Če se zavezanost k pobudi povečuje, se povečuje tudi verjetnost, da bo sprememba uspela (Ford, Lauricella, Fossen & Riley, 2021).

Za uspeh spremembe je bistvenega pomena vedenje, ki podpira prizadevanje za spremembe, podpora, komunikacija in usposabljanje vodij. Vodje morajo svojim podrejenim neprestano sporočati, katere manjše cilje v procesu spreminjanja so dosegli in kaj ti pomenijo za celo podjetje in za njih. Stalno jim morajo sporočati, kaj je dobro v prizadevanjih in v sami spremembi, sporočati pa jim morajo tudi način delovanja, ki je potreben za ustvarjanje energije in zagona za spremembe. Pomembno je, da zaposleni slišijo za uspehe znotraj podjetja in tudi zunaj tega od zunanjih deležnikov, saj na ta način dobijo dodatno motivacijo.

Če vodje skupaj s svojimi podrejenimi razmišljajo o pobudi za spremembe, ustvarijo tudi trajnost sprememb (Ford, Lauricella, Van Fossen & Riley, 2021).

Pomembno je tudi, da imajo podjetja **kulturo spreminjanja**, ki jo stalno gradijo. Vodje jo morajo jasno opredeliti, jo ohranjati, usklajevati s strategijo in se opirati na njene prednosti med procesom sprememb. Podjetja, ki stalno gradijo na kulturi, so med spreminjanjem učinkovitejša, hitrejša, vključujejo in zadržujejo zaposlene, ohranjajo zadovoljstvo strank ter dobičkonosnost. Poleg kulture je pri spreminjanju pomembno tudi zaupanje. Ima velik vpliv na podjetje, skupine, ki delujejo znotraj njega in so ključne pri spreminjanju, ter na posameznike, saj se dotaknejo tudi njihovih osebnosti. Pomembna je tudi odgovornost, saj neposredno vpliva na sposobnost vodenja trajnih sprememb, uspešnost, dobičkonosnost in rast (Gleeson, 2018).

Prav tako pri vpeljevanju sprememb in vodenju ne gre brez miselnosti in vere v poslanstvo. Vera se od vodje in posameznika širi na skupino ter spodbuja angažiranje in sodelovanje v procesu vpeljevanja sprememb. Pomembno vlogo ima tudi zbiranje podatkov in načrtovanje. Ko vodje povabijo posameznike, da sodelujejo v tem procesu, dosežejo, da so ti sposobni zbirati podatke (Gleeson, 2018).

Vodje morajo v veliki meri stalno sporočati vizijo podjetja, še posebej, če le-ta vključuje velike spremembe. Zgodba jih čustveno poveže s spreminjanjem. Vključevanje ima namreč pomembno vlogo, da posamezniki sodelujejo in so angažirani. Vodja ne sme pritiskati na posameznike, da sodelujejo, saj je to njihova osebna odločitev, ki zahteva disciplino in vodenje podrejenih posameznikov. Pozoren mora biti tudi na utrujenost, obvladovati mora strah in ohranjati energijo pri zaposlenih (Gleeson, 2018).

Vodja mora skrbeti za disciplino, ki vključuje osredotočenost in spremljanje. Proces spreminjanja je dolgotrajen, kar lahko povzroči, da vodje začnejo dvomiti o njegovi uspešnosti in se raje posvečajo drugim nalogam. Vodje morajo biti pozorni tudi na odpor. Sprememba je neizogibna, zato morajo vodje pripraviti zaposlene, da jo sprejmejo in se pripravijo na spremembo, ki se bo zgodila v prihodnosti in ne samo danes, saj le na tak način dobijo podjetja pot do trajnih sprememb (Gleeson, 2018).

1.5.2 Stili vodenja za vpeljevanje sprememb

Stil vodenja je način, kako vodje delajo svoje naloge in uresničujejo svoje vloge. Ne obstaja stil vodenja, ki je najučinkovitejši in najboljši v vsaki situaciji, kulturi, času in drugem. Na stil vodenja namreč **vpliva mnogo dejavnikov**, kot so filozofija vodenja, situacija, narava delovnih nalog in karakteristike zaposlenih (Kavčič, 1991).

Klasifikacij stilov vodenja je več. Eden izmed njih je razlikovanje le-teh na **nepretrgani lestvici od avtoritarnega do demokratičnega stila vodenja**. Za to lestvico je značilno, da prikazuje različne stile vodenja kot kombinacijo vpliva vodje in podrejenih na odločanje. Na

eni strani je skrajnost vodenja, kjer vse odloča samo vodja in podrejeni nimajo nikakršne možnosti odločevanja. Na drugi strani pa je skrajnost, kjer odločajo podrejeni oziroma skupina, vodja pa nima vpliva na odločitve. To lestvico se lahko opiše tudi kot povečevanje svobode delovanja podrejenih od nikakršne do celovite, torej od avtoritarnega do demokratičnega stila vodenja. Med tema dvema skrajnostma pa so še drugi stili vodenja (Kavčič, 1991).

Kot že omenjeno se lestvica začne z **avtoritarnim stilom vodenja**, za katerega je značilen poudarek na uveljavljanju avtoritete in nadzora nad podrejenimi. Zahtevana je tudi velika poslušnost vodje, ki je za posameznika naporna. Vodja vedno znova kaže svojo prevlado nad podrejenimi. Ima legitimno moč, ki izhaja iz organizacijske hierarhije. Vodja lahko vidi sam sebe drugače, kot ga vidijo njegovi podrejeni, zaradi grozečega in nadzorujočega vedenja ter enosmerne komunikacije (Karakitapoglu–Aygün, Gumusluoglu, Ertürk & Scandura, 2021). Značilno je tudi, da stoddotno odloča vodja. Navodila pogosto daje s silo. Patriarhalni stil vodenja je naslednji stil, za katerega je prav tako kot za avtoritarni stil značilno, da stoddotno odloča vodja. Za dosego želenega pa uporablja manipulacijo. Tudi pri informirajočem stilu vodenja stoddotno odloča vodja. Pri svojem delovanju pa uporablja prepričevanje. Za razliko od ostalih že omenjenih stilov, je za svetovalni stil vodenja značilno, da vodja informira, podrejeni pa povedo svoje mnenje. Za kooperativni stil vodenja je značilno, da skupina zaposlenih razvije in predstavi predloge, vodja pa izbere. Participativni stil vodenja je najbližji demokratičnemu. Zanj je značilno, da skupina avtonomno odloča, a le v dogovorjenih okvirih. **Demokratični stil vodenja** je druga skrajnost. Zanj je značilno, da skupina avtonomno odloča, vodja pa le koordinira (Kavčič, 1991).

Stili vodenja se delijo tudi na **usmerjenost vodje**, in sicer na usmerjenost predvsem na ljudi in usmerjenost predvsem na delovne naloge. Vodja je lahko različno intenzivno usmerjen na ljudi in na naloge (Hossain & Asheq, 2020). Pomembno je, da vodenje vključuje tako vodstvene vidike, to je usmerjenost v naloge, kot tudi medosebne vidike, to pa je usmerjenost v ljudi. Znanstveniki menijo, da je najbolje, da imajo vodje razviti obe vrsti vodenja, da dosežejo željeno učinkovitost (Weber, Buttgen & Bartsch, 2022).

Za **usmerjenost na delovne naloge** je značilno, da vodja spodbuja strukturo. Osredotoča se na uspešnost in učinkovitost podjetja z dodeljevanjem nalog, izpolnjevanjem rokov in ciljev ter zagotavljanjem standarda uspešnosti. Veliko pozornosti je usmerjeno v opravljanje nalog z učinkovitim načrtovanjem, dodeljevanjem nalog in izvajanjem (Hossain & Asheq, 2020). Naloge so postavljene tako, da izpolnijo zastavljene cilje podjetja ob spreminjanju. Vodenje je osredotočeno na doseganje organizacijskih ciljev in zagotavljanje navodil zaposlenim (Weber, Buttgen & Bartsch, 2022). Vodje so osredotočeni na proizvodnjo (Kavčič, 1991).

Za **usmerjenost na ljudi** je značilno, da vodje poslušajo svoje podrejene, jih imajo za prijatelje, ter da so pripravljeni uvajati spremembe. Vodje spodbujajo, zaupajo in poslušajo svoje podrejene. Ta stil vodenja se nanaša na vzdrževanje odnosov v podjetju (Kavčič,

1991). Vodje dajejo velik pomen dobremu počutju svojih podrejenih na delovnem mestu, jim pomagajo, jim nudijo psihološko podporo in podobno (Hossain & Asheq, 2020). Tovrstno vodenje vpliva na pobude in sprejemanje sprememb s strani zaposlenih. Osredotoča se na medosebne elemente, ki zajemajo podporo in skrb za svoje zaposlene, razvoj osebne sposobnosti posameznikov, priznavanje njihovih prispevkov in podobno (Weber, Buttgen & Bartsch, 2022). Posameznike mora vodja navdušiti za spremembo, jih uskladiti in pripraviti do tega, da bodo premagovali ovire za boljše stanje, ko bo sprememba uvedena (Vos & Rupert, 2017). Pri tem je pomembno, da vodje razumejo človeško vedenje v podjetjih, ki je zapleteno ter da uspešno krmarijo in obvladujejo spremembe (Kiran & Tripathi, 2018).

Transakcijsko in transformacijsko vodenje sta dva stila vodenja, ki dobivata v zadnjem času vedno večji pomen. Raziskave kažejo, da so transformacijski vodje uspešnejši od transakcijskih. Uspešnost zaposlenih je pri transformacijskih vodjih višja. A vendar, to ne velja v vseh podjetjih. Transakcijsko vodenje je uspešno v podjetjih, ki delujejo v stabilnem okolju, imajo stabilno tehnologijo in delovno silo ter proizvajajo izdelke z dolgim življenjskim ciklusom. Transformacijski stil vodenja pa je uspešnejši v podjetjih, ki delujejo v turbulentnem okolju, izdelujejo izdelke s kratkim življenjskim ciklusom in imajo tehnologijo, ki hitro zastari. Tovrstno vodenje spodbuja zaposlene, da z veseljem opravljajo svoje naloge, so prizadevni in motivirani ter dosegajo boljše rezultate (Kavčič, 1991).

Za **transakcijsko vodenje** je značilno, da če zaposlena oseba dobro opravlja svoje naloge, dobi kadrovske, socialne, materialne in/ali druge ugodnosti. Gre torej za nekakšno trgovanje med vodjem in zaposlenim (Kavčič, 1991). Vodja jasno razloži merila uspešnosti za svoje podrejene in jih motivira z zagotavljanjem vrednotenih rezultatov, ki ustrezajo njihovim osebnim interesom v zameno za doseganje ciljev (Berraies & Ei Abidine, 2019). Za nadzor vodenja zaposlenih uporablja pristop »korenčka ali palice« (Juliana, Gani & Jermias, 2021).

Ta stil vodenja ne krepi vodenja zaposlenih in jim ne pomaga ali svetuje ter ne sprejema odločitev. Transakcijski vodja torej ne spodbuja svojih zaposlenih, ampak podpira skladnost svojih podrejenih z nagradami in s kaznimi (Berraies & Ei Abidine, 2019). Transakcijski vodje uporabljajo ustaljena pravila in predpise za upravljanje. Uspešno je torej v podjetjih, kjer so naloge rutinske in jih je mogoče standardizirati (Juliana, Gani & Jermias, 2021).

Transakcijsko vodenje je predpogoj za **transformacijsko vodenje**. To temelji na veliki uspešnosti vodstva in na smiselnem in dobrem odnosu med vodjo in zaposlenimi. Ta odnos namreč ustvarja vizijo, ki je usmerjena na spremembo pri zaposlenih, in presega kratkoročne cilje ter se osredotoča na notranje potrebe podrejenih (Berraies & Ei Abidine, 2019). Transformacijski vodja deluje na podlagi karizme, inspiracije, intelektualne stimulacije in upoštevanja posameznika. Da deluje na podlagi karizme pomeni, da predstavi smisel poslovanja in vizijo, doseže ponos, zaupanje in spoštovanje (Kavčič, 1991). Predstavlja stopnjo, do katere je vodja sposoben pritegniti svoje podrejene. Za karizmatičnega vodjo je značilno, da izkazuje prepričanje, odločnost, vzbuja ponos, spoštovanje, zaupanje ter vpliva

na svoje podrejene, predvsem na čustva, ki vodijo do identifikacije z vodjo (Berraies & Ei Abidine, 2019). Takšen vodja vztraja pri vrednotah in moralnih utemeljitvah ter si prizadeva okrepiti prepričanje podrejenih v njihovo sposobnost uresničevanja prihodnosti, ki jo je sam načrtal (Joullie, Gould, Spillane & Luc, 2021). Delovanje na podlagi inspiracije pomeni, da na enostaven način izrazi pomembne namene ter ustvarja visoka pričakovanja. Delovanje na podlagi intelektualne stimulacije pomeni, da razvija sistematično reševanje težav, inteligentnost in racionalnost. Da vodja upošteva posameznika pomeni, da se osebno zanima zanj, vsakega posameznika posebej obravnava in mu svetuje (Kavčič, 1991). Transformacijski vodja dviguje interese zaposlenih, vzbuja njihovo navdušenje, da si prizadevajo za doseganje ciljev podjetja ter presegajo lastne interese v korist kolektivnih interesov. Svoje podrejene motivira, da dosežejo več, kot se je od njih pričakovalo (Berraies & Ei Abidine, 2019).

Dokazano je, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano z vpeljevanjem sprememb v podjetje. Transformacijski vodja namreč vključuje zaposlene v proces spreminjanja, jih motivira za spremembo ter poskrbi za izmenjavo znanja na individualni in skupinski ravni (Hussain, in drugi, 2016). Med procesom spreminjanja presežejo raven koristi nad ravni stroškov, ki jih ima transformacijski vodja ter navdihujejo svoje podrejene, da delujejo nad pričakovanji. Transformacijski vodje so zagovorniki sprememb, kar dokazuje tudi njihovo vedenje. Primer so posebni interesi zaposlenih, prednosti in želje po izboljšavah, ki jih je potrebno obravnavati individualno. Transformacijski vodja jih obravnava individualno, kar spodbuja dvosmerno komunikacijo in posledično zaposlene navdušuje in spodbuja njihovo predanost poslanstvu podjetja. Pridobivanje podpore zaposlenih in njihovega sodelovanja je namreč ključen začetni korak pri vpeljevanju sprememb (Potnuru, Sharma & Sahoo, 2021).

Zaposleni dajejo podporo transformacijskim vodjem, saj jih posnamejo v njihovem vedenju, ki je usmerjeno v spreminjanje. S posnemanjem vedenja postanejo zaposleni bolj povezani s podjetjem in večja verjetnost je, da spodbujajo spremembe. Poleg tega se posamezniki, katerim vodja naredi uslugo, počutijo dolžne, da to uslugo vrnejo. Se pravi, da če vodja začne z vpeljavo spremembe, mu bodo zaposleni pri tem pomagali in jo sprejeli, saj se počutijo dolžne mu vrniti uslugo. Transformacijski vodja je dober v predstavitvi vizije spreminjanja, ki je navdihujoča za zaposlene, saj so njihovi cilji skladni s cilji podjetja in posledično spreminjanja (Peng, Li, Wang & Lin, 2021).

Vodenje je pomembno, saj lahko podjetja vpeljujejo spremembe s pomočjo psihologije, ki pojasnjuje razloge, zakaj zaposleni v podjetju razmišljajo in delujejo na določene načine. Posamezniki morajo verjeti v namen spremembe in morajo razumeti, kako oni sami in njihovo vedenje lahko pomagajo pri spreminjanju (Lawson & Price, 2003).

2 ODPOR DO SPREMEMB

Pri vpeljevanju sprememb je pomembno, da zaposleni vedo, da so le-te potrebne za učinkovitejše poslovanje, ter da so uresničljive. A vendar je v skoraj vsakem podjetju, ki vpeljuje spremembe, pričakovati, da jih posamezniki ne bodo sprejeli z veseljem (Kavčič, 2011). V naslednjih poglavjih je opredeljen odpor do sprememb, razlogi in posledice le-tega ter pristopi za njegovo zmanjševanje.

2.1 Opredelitev odpora do sprememb

Opuščanje starih navad in prehod na nove načine delovanja je za mnoge posameznike težaven in zaskrbljujoč. Bolj kot posamezniki verjamejo v sposobnosti vodstva, bolj so zmožni z veseljem sprejeti novosti, ki jih prinaša sprememba. Vodja mora znati prepoznati kritična področja, ki privedejo do odpora do sprememb in jih preprečiti (Možina, Bernik & Svetic, 2004).

Različni avtorji različno opredeljujejo odpor do sprememb. Odpor do sprememb je pojav, ki ima vpliv na proces vpeljevanja sprememb, saj ga upočasnjuje, ovira in povečuje stroške izvajanja. Je negativni odnos do sprememb, ki vključuje čustvene in vedenjske komponente, ki jih je potrebno premagati oziroma odstraniti (Metz, 2021). Nekateri avtorji ga opredeljujejo kot določen ali nedoločen izraz, ki ga posameznik uporablja kot obrambo za spremembe. Drugi avtorji ga opredeljujejo kot zavesten ali nezavesten negativen odnos zaposlenih ob vpeljevanju sprememb v delovno okolje (Laidoune, Zid & Sahraoui, 2021).

Spremembe so opredeljene kot prehod od znanega v neznano, kar zaposleni običajno ne podpirajo, razen če obstajajo razlogi za spremembe, ki so jim bili ustrezno predstavljeni. Posledično se pojavi odpor do sprememb, saj zaposleni želijo ohraniti znano in se izogibajo prehodu na nekaj novega (Metz, 2021).

Odpor do sprememb avtorji opredeljujejo tudi kot odzive prejemnikov sprememb, ki niso v skladu s poskusi spreminjanja managerja sprememb. Manager sprememb je v tem primeru označen kot žrtev vedenja prejemnikov sprememb, ki so odporni na le-te. Odpor je spontan in viden kot reakcija zaposlenih na spremembe ter neodvisen od odnosa in interakcij med povzročiteljem spremembe in prejemnikom (Vos & Rupert, 2018).

Zaposleni, katere zadeva sprememba in njihovi odzivi, so zelo pomembni dejavniki za uspešno vpeljevanje sprememb. Brez podpore in prizadevanja zaposlenih je veliko večja verjetnost, da bo vpeljevanje spremembe neuspešno. Zaposleni imajo lahko različne odzive, ki so želeni ali neželeni (Weber, Buttgen & Bartsch, 2022). Ti odzivi ravno tako opredeljujejo odpor.

Afektivni odzivi so pozitivna ali negativna čustva. **Kognitivni odzivi** so prepričanja in ocene. **Vedenjski odzivi** pa vključujejo namere vedenja ali samo vedenje v povezavi s

spremembami. Strokovnjaki dajejo poudarek na **afektivno zaupanje** v nadrejenega, ki izvira iz čustvenih vezi med zaposlenim in njegovim nadrejenim. Prav tako dajejo poudarek na **kognitivno zaupanje**, ki se nanaša na zaupanje zaposlenih v zanesljivost, usposobljenost in pristno, pošteno ter celovito vodenje vodje. Veliko vlogo ima tudi inovativna delovna uspešnost, ki pomeni promocijo, namerno ustvarjanje in realizacijo novih idej na delovnem mestu. To je zaželen odziv na spremembe, ki si ga vodje želijo (Weber, Buttgen & Bartsch, 2022). Odpor se v podjetjih in raziskavah največkrat obravnava kot vedenjski odziv na spremembe (Haesevoets in drugi 2022).

Na drugi strani so neželeni odzivi na spremembe, ki se odražajo skozi **afektivni, kognitivni** in **vedenjski odpor**. Odpor je torej opredeljen kot tridimenzionalen negativen odnos do sprememb, ki vključuje elemente tovrstnih odporov. **Afektivni element** se odraža na primer v občutku tesnobe zaradi spremembe. **Kognitivni element** je viden na primer v dvomu o spremembi. **Vedenjski element** pa se odraža na primer v pritoževanju nad spremembo (Weber, Buttgen & Bartsch, 2022). Zanj je značilno, da se zaposleni vedejo na načine, ki ovirajo proces vpeljevanja spremembe (Peng, Li, Wang & Lin, 2021). Ti elementi so pomembni, saj zadržanost do sprememb in pomanjkanje zaupanja v vodjo ovira učinkovitost spremembe (Weber, Buttgen & Bartsch, 2022).

Odpor se pojavlja v različnih oblikah. Zaposleni lahko namerno zamujajo na delovno mesto, stavkajo, sabotirajo, odstopijo s položaja, ki ga trenutno zasedajo in podobno. Odpor je opredeljen tudi kot vedenje zaposlenih, ki izziva, ruši ali obrača prevladujoče predpostavke in razmerja moči. Uspešnost spremembe je namreč mnogokrat merjena z odzivi posameznikov na spremembe, delovanje podjetja pa je določeno z vedenjem posameznikov (Metz, 2021).

Avtorji navajajo različne načine, kako se upreti spremembam. Pri **pasivnem odporu** je videti, kot da zaposleni sprejme spremembo in ravna v skladu z njo, v resnici pa ne dela, kar je potrebno. Posameznik se vključi v proces vpeljevanja spremembe in izvaja naloge, ki so potrebne za uspešno vpeljavo spremembe. Dejansko pa nasprotuje spremembi in ne dela, kar je potrebno za njeno vpeljavo (Orr, 2021). Posamezniki zavlačujejo s spremembo in uporabljajo druge taktike za zavlačevanje vpeljevanja spremembe (Abbas, 2021). Za **odpor proti kompromisu** je značilno, da se zaposleni pogajajo o spremembi in predlagajo drugačne načine za doseg glavnega cilja, dejansko pa se stvari ne spreminjajo, ampak ostajajo enake. Gre za barantanje o spremembi in načinih za doseg manjših takoj vidnih ciljev ali glavnega cilja (Orr, 2021). Za posameznike, ki imajo tovrstni odpor do sprememb, je značilno, da uničijo ali odpravijo pobudo za spremembo (Abbas, 2021). **Odpor proti izogibanju** pomeni, da zaposleni prikrivajo, da se prilagajajo spremembi, in da so spremembo sprejeli. Kljub temu, da so spremembo sprejeli, uporabljajo organizacijska pravila, politike in podobno, da bi bili odmaknjeni od procesa vpeljevanja sprememb. **Kljubovanje spremembi** je aktivna oblika odpora, za katero je značilno, da se zaposleni ne udeležujejo potrebnih sestankov, za katere je pomembno, da se jih udeležujejo, saj se le na takšen način sprememba lahko učinkovito vpelje v podjetje. Za tovrstni upor proti

spremembi je značilno tudi, da zaposleni intenzivno oporekajo managerjem sprememb, procesu vpeljevanja sprememb in partnerstvom, ki jih sprememba prinaša (Orr, 2021). Posamezniki govorijo o neutemeljenih domnevah, ki naj bi jih povzročile spremembe. Imajo močne razloge in argumente, ki podpirajo njihov odpor (Abbas, 2021). **Aktivni odpor proti manipulaciji** je način, pri katerem zaposleni poskušajo prevzeti projekt z namenom nadzorovanja njegovega izvajanja, ali pa uporabijo politični vpliv, da iztirijo namen, odložijo njegovo financiranje, ali na kakšen drug način motijo proces vpeljevanja sprememb (Orr, 2021). Posamezniki so veliko odsotni, nekateri stavkajo. Število zaposlenih, ki se upirajo, je veliko. Odkrito govorijo proti spremembam (Abbas, 2021).

Poznamo različne odpore do sprememb. **Logični odpori** izvirajo iz nestrinjanja z načinom razmišljanja, dejstvi, ki jih razvija znanost in podobnega. Posameznik občuti le slabe plati, ki jih prinaša sprememba. Na kratki rok ima posameznik torej več pomanjkanja in se zaradi tega upira spremembi, čeprav ve, da je zanj na dolgi rok sprememba koristna. **Psihološki odpori** temeljijo na dejstvih, v katere posameznik verjame, v njegovih prepričanjih in čustvih. Primeri tovrstnega odpora so strah pred neznanim, pričakovanje neugodnih posledic in nezaupanje vodstvu. **Sociološki odpori** so povezani s čustvi, normami, prepričanji in interesi, ki jih ima skupina ljudi. Pojavijo se lahko tudi kot politična neskladja, ki nasprotujejo sindikalnim vrednotam. Vodje morajo dati veliko pozornost tovrstnim odporom, saj so lahko razlog za resnejše zmanjšanje uspešnosti sprememb (Kavčič, 2011).

Zaskrbljenost je vrsta odpora, ki jo avtorji pripisujejo psihološkemu odporu posameznikov. Sprememba je namreč razlog za stres, ki lahko vodi v psihično neravnovesje. **Identitetni odpor** je povezan z identiteto posameznika, ki je v tesnem stiku s pripadnostjo, statusom in prispevkom, ki ga ima v podjetju, in se lahko poruši med vpeljevanjem spremembe. Posamezniku namreč lahko po spremembi poruši povezavo s podjetjem. **Igre moči** so vrsta odpora, ki je značilen za posameznike, ki imajo določene vire moči in svobodo pri delovanju, sprememba pa spremeni pogoje, ki jih trenutno imajo pri svojem delovanju. **Kolektivni odpor** ali **skupinski vpliv** se pojavi, ko sprememba spreminja stabilnost skupine, v kateri veljajo pravila in norme. Posamezniki se namreč razvijajo in delujejo v socio-poklicnih, kulturnih, etničnih in drugih skupinah. **Korporativni odpor** ali **korporativna kultura** je značilna za podjetja, ki imajo močno kulturo. To pomeni, da imajo jasno oblikovane norme in vrednote. Stališča in vedenja posameznikov pa so enaka. Spremembe lahko vključujejo vrednote, ki se razlikujejo od obstoječih skupnih vrednot, tega posamezniki v podjetju ne želijo, zato se uprejo spremembi. **Znanje in veščine posameznikov** ali **kognitivni odpor** je značilen za posameznike, od katerih se pričakuje, da bodo pridobili nove veščine, učne sposobnosti in podobno. V primeru, da posamezniki nimajo kvalifikacij za pridobivanje le-teh, ne morejo biti usklajeni z novimi tehnikami in orodji dela. Posledično imajo kognitivni odpor, ki se odraža v zavračanju dela, odsotnosti z dela, onemogočanju delovanja in podobnem (Laidoune, Zid & Sahraoui, 2021). Značilno je tudi, da so posamezniki prepričani, da je sprememba nepotrebna in ima škodljive učinke (Peng, Li, Wang & Lin, 2021).

Nekateri avtorji **delijo odpor glede na naravnost**, to je lahko aktiven napad ali pasiven umik, **ter glede na obliko**, ki je lahko verbalen ali neverbalen odpor. **Ugovarjanje** je po naravnosti aktiven napad ter po obliki verbalen odpor. Zajema očitke, polemike, grožnje, tog formalizem in nasprotno dokazovanje. **Vznemirjanje** je prav tako po naravnosti aktiven napad, po obliki pa je neverbalen odpor. Zajema nemir, spletke, prepire in govorice. **Izmikanje** je po naravnosti pasiven umik, po obliki pa verbalen odpor. Zanj je značilno podcenjevanje, smešenje, molk, prazne razprave in čvekanje. **Brezvoljnost** je prav tako kot izmikanje, po naravnosti pasiven umik, po obliki pa neverbalen odpor. Zajema odmaknjenost, nepazljivost, utrujenost, obolenja in odsotnost (Možina in drugi, 2002).

Posamezniki delajo v skladu s tem, kar čutijo. To pomaga podjetjem razložiti odpor do sprememb ali nepripravljenost posameznikov na spremembe. Čustva so v središču upora, zato je pomembno, da jih podjetja ne zanemarjajo, saj imajo vlogo novejših oblik problematiziranja (Orr, 2021).

Odpor ni vedno samo negativen. Vodje pogosto negativno dojemajo odpor, ter zaposlene, ki se upirajo, obravnavajo kot neposlušne in oviro, ki jo mora podjetje premagati, da doseže cilje, ki si jih je zadalo pri vpeljevanju sprememb. A vendar, kritika, razprava ali nestrinjanje nimajo vedno negativnega vpliva na vpeljevanje sprememb. Pomagajo namreč lahko pri boljšem razumevanju, dajo dodatne možnosti in rešitve za doseg ciljev. Odpor lahko vodje spodbudi, da razmislijo, ali ponovno ocenijo predlagane predloge za spremembe. Pomaga jim lahko tudi pri izbiri najboljše možnosti za vpeljevanje sprememb (Jain, Asrani & Jain, 2018).

2.2 Razlogi in posledice odpora do sprememb

Večina podjetij in posameznikov je nagnjena k ohranjanju obstoječega stanja, zato vpeljevanje sprememb prinese s seboj mnogo izzivov, ki jih morajo vodje in zaposleni premagati, da uresničijo želeno (Jain, Asrani & Jain, 2018). V tem poglavju so predstavljeni razlogi za odpor do sprememb in posledice odpora do sprememb.

2.2.1 Razlogi za odpor do sprememb

Odpor do sprememb izvira iz občutkov in vedenja prejemnikov sprememb, ali pa je posledica načina ravnanja managementa sprememb (Vos & Rupert, 2018). Posamezniki se upirajo spremembam bodisi zaradi svojih potreb, bodisi zaradi želje po mirnosti oziroma nepripravljenosti delovati v podjetju v času spreminjanja (Thakur & Srivastava, 2018).

Razlogov za odpor do sprememb je mnogo. Nekateri izmed njih so ogrožene koristi, sprememba navad, ogrožena varnost, strah pred neznanim, izbirno dojetje (Možina in drugi, 2002), nerazumevanje potrebe za spremembe, pomanjkanje znanja, osebni interesi (Možina, Bernik & Svetec, 2004), negotovost, stres in duševna preobremenjenost, čustvena

nesposobnost, nezadovoljstvo, učenje nečesa novega (Jain, Asrani & Jain, 2018), nenaklonjenost izgubi nadzora, kognitivna togost, pomanjkanje psihološke odpornosti, nestrpnosti zaradi obdobja prilagajanja spremembi, nizka raven stimulacije (Varma, 2020), strukturno vztrajanje za obstoječe stanje oziroma mirovanje, omejeno osredotočanje na spremembo, skupinsko vztrajanje za obstoječe stanje oziroma mirovanje, strah o neusposobljenosti, uveljavljeni odnosi moči in vzpostavljeno dodeljevanje virov (Jain, Asrani & Jain, 2018).

Odpor do sprememb se kaže na različnih ravneh v podjetju. Viden je na ravni posameznikov, skupin, podjetja kot celote in na ravni managerjev. Razlogi za odpore izhajajo iz interesov posameznikov, potreb, vrednot, torej iz kulture, ki jo imajo posamezniki v podjetju in v njenem okolju (Možina in drugi, 2002). Nekateri izmed naštetih razlogov za odpore so opisani v nadaljevanju, in sicer se opis začne z razlogi za odpore na ravni posameznikov, nadaljuje pa se z razlogi na ravni skupin, podjetja kot celote in na ravni managerjev.

Za ogrožene koristi, ki so **razlog za odpor na ravni posameznikov**, je značilno, da lahko sprememba razvrednoti ali odvzame prednosti in ugodnosti, ki so jih posamezniki do sedaj imeli, in so jih na pošten način tudi zaslužili. Posamezniki ne želijo spremeniti navad. Želijo si rutinskih odločitev in navad, ki jih trenutno imajo. Ne želijo tvegati in vložiti mnogo navora za spremembo. Tveganje je značilno za proces sprememb in ogroža varnost. Za izbirno dojetje ali selektivno percepcijo je značilno, da posamezniki dojemajo le tiste informacije o spremembi, ki jih želijo slišati, torej tiste, ki se ujemajo z njihovimi predstavami o koristih in z navadami, ki izvirajo iz preteklega delovanja. Le-te novostim niso naklonjene (Možina in drugi, 2002).

V primeru, da je potreba po spremembi velika, se lahko zgodi, da je odpor do sprememb večji. Zaposleni se počutijo preobremenjeni glede na obsege pričakovane spremembe, negotovost pa spodbuja stres in duševno preobremenjenost. Začnejo se zapirati in niso več odprti za novosti. Znajdejo se v ponavljajočem se krogu stresa in odpora do sprememb. Odpor namreč povzroča nadaljnji odpor, ki povečuje stres, ta pa preprečuje doseganje ciljev sprememb (Schweiger, Stouten & Bleijenbergh, 2018).

Nekateri posamezniki imajo nizko toleranco za spremembe, ki je opredeljena kot strah, da ne bodo zmogli razviti novih spretnosti, znanj in drugih vedenj, ki se zahtevajo v novem delovnem okolju (Jain, Asrani & Jain, 2018). Posamezniki ne znajo presoditi, če jim bo sprememba prinašala tveganje in jih ogrožala. Posledično se raje upirajo spreminjanju (Možina in drugi, 2002). Lahko pa posameznik razume, da je sprememba potrebna, vendar je čustveno nesposoben narediti prehod in se mu posledično nezavedno upira (Jain, Asrani & Jain, 2018).

Razlog za odpor do sprememb je tudi nezadovoljstvo. Reakcije posameznikov, ki so nezadovoljni, so v skladu z zaznano nepravičnostjo, ki se tiče spremembe. Posamezniki vidijo svoja dejanja kot način poravnave za slabo ravnanje, ki so ga bili deležni. Na ta način

uveljavljajo svojo moč, da bi jim bila povrnjena krivica, ki so jo zaznali (Jain, Asrani & Jain, 2018).

Zaposleni v podjetju lahko ne razumejo ali nimajo ustreznih informacij o vpeljevanju sprememb, zato precenjujejo razsežnosti sprememb, poslušajo nepreverjene in neutemeljene govorice ter ne zaupajo vodstvu. Nimajo dovolj znanja, da bi razumeli, da je vpeljevanje sprememb nujno, ali pa ne zaupajo v svoje sposobnosti (Možina, Bernik & Svetic, 2004). Lahko pa ima odpor razlog v dejstvu, da se morajo naučiti nekaj novega. Pri tem ne gledajo na koristi ali slabosti, ki jih bodo dobili s spremembo, ampak samo na neznano prihodnost in svojo sposobnost učenja nečesa novega (Jain, Asrani & Jain, 2018).

Na ravni skupin, podjetja kot celote, je pri odporu do sprememb temeljnega pomena zavzemanje za interese skupine in podjetja kot celote. Pri vztrajnosti struktur je pomembno, da podjetje zaposluje takšne posameznike, ki se skladajo z njeno naravnostjo. V primeru, da se želi spremeniti naravnost podjetja, se pojavita odpor in togost, saj se posamezniki znotraj podjetja ne spremenijo. Pri notranji soodvisnosti gre za povezavo med vsemi deli podjetja. V primeru, da se vpelje sprememba le v enem delu podjetja, ta vpliva tudi na ostale dele podjetja. Če le-ta ni v skladu z interesi, ki so prisotni v drugih delih podjetja, se pojavi odpor. Vztrajnost skupin je naslednji razlog za odpor do sprememb. Posamezniki namreč delujejo v skupinah, v katerih podobno delujejo in se vedejo. Delovanje v skupini je skladno in bolj togo. Ogrožena ekspertiza je lahko razlog za odpor, saj zaradi spremembe lahko znanje in izkušnje izgubijo veljavo, ki jih ima skupina. Skupine bi bile zaradi tega na izgubi, zato se upirajo spremembam. Pri spreminjanju so ogrožena razmerja moči. V podjetju so uveljavljene stabilne moči in vplivi skupin in drugih delov podjetja. Spremembe spremenijo tudi tovrstna razmerja, zato se jim skupine upirajo, saj lahko izgubijo svojo moč. Pri vpeljevanju sprememb so lahko ogroženi tudi ustaljeni razporejeni viri. Med le-te se šteje kapital, opremo, strokovnjake, prostore in podobno. Skupine si jih pridobijo skozi dolgoročna prizadevanja in v primeru sprememb jih lahko izgubijo, čemur se upirajo (Možina in drugi, 2002).

Na ravni managerjev se kot že omenjeno tudi pojavljajo odpori do sprememb. Zaverovanost v izkušnje oziroma v preteklost je prvi izmed razlogov za odpor do sprememb. Viden je v napuhu, zaverovanosti in lagodnosti. Da se tovrstni odpor premaga, je v prvi vrsti potrebno prelomiti preteklost. Oportunizem in podložništvo privede do onemogočenega pogleda v prihodnost. Za uradniško miselnost je značilno, da so managerji pretirano previdni. Pomembne so jim pristojnosti, nič ne pustijo, da se zgodi proti pravilom (Možina in drugi, 2002).

2.2.2 Posledice odpora do sprememb

Odpor do sprememb, ki se pojavlja v podjetjih, negativno vpliva na trajnost in rast podjetja. Odpor zaposlenih do sprememb ima **za posledico** zmanjšanje zadovoljstva pri delu, zmanjšanje zaznane učinkovitosti v podjetju ter zmanjšano ustvarjalno uspešnost. Zaposleni

namreč vedo, da je cilj podjetja povečati učinkovitost, a vedo tudi to, da oni od same spremembe in truda, ki ga morajo vložiti v njeno vpeljevanje, morda ne bodo imeli ničesar (Darmawan & Azizah, 2019).

Zaradi odpora do sprememb se zmanjšajo pobude za spremembe. Posledično se zmanjša motivacija, ki jo imajo zaposleni (Darmawan & Azizah, 2019). Zaposleni, ki imajo odpor do sprememb, želijo preprečiti vpeljevanje sprememb z ekonomskimi, tehničnimi in tehnološkimi dokazi. Poleg tega za okrepitev in potrditev svojega mnenja in dejanj iščejo podpornike v podjetju in izven njega (Kos, 1996).

Vpeljevanje sprememb zajema sodelovanje, in če se zaposleni upirajo spremembam, ne sodelujejo, posledično se lahko počutijo nepotrebne v podjetju. Poveča se tudi fluktuacija zaposlenih. Odpor do sprememb ima za posledico tudi zmanjšano prilagodljivost zaposlenih na delo, kar povzroča neuspehe podjetja. Zaposleni se ne počutijo udobno, kar pripelje do pritiska na delovnem mestu in posledično do opravljanja dela v slabih pogojih. Rezultat tega je še večji odpor do sprememb (Darmawan & Azizah, 2019).

Razlog za odpor do sprememb je tudi izražanje nestrinjanja s spremembo, kar pripelje do neprijetnega delovnega okolja. Odpor nekaterih zaposlenih do sprememb pa posledično vpliva še na tiste zaposlene, ki so glede spremembe pozitivno naravnani (Darmawan & Azizah, 2019).

Pomanjkanje podpore zaposlenih je naslednja posledica odpora do sprememb. Je rezultat dejstva, da zaposleni nimajo integritete s podjetjem, in da delajo zgolj zato, da zadovoljijo svoje potrebe in ne cilje, ki jih ima podjetje (Darmawan & Azizah, 2019).

Posledica odpora do sprememb je tudi slaba komunikacija. Vodje ne morejo uporabljati odprte komunikacije za vse zaposlene, saj se nekateri upirajo. Posledično se zmanjšata tudi organizacijska podpora in pravičnost (Darmawan & Azizah, 2019).

V primeru, da posameznik ne more doseči preprečitve spremembe, jo bo želel čim bolj zavlačevati. Možna je tudi njegova zahteva za proces vpeljevanja v čim manjših korakih, ali pa zmanjšane mere vsebine spremembe (Kos, 1996).

A vendar ima vsaka slabost tudi prednost. Odpor do sprememb ima namreč lahko tudi **pozitivne posledice**. Daje lahko koristne informacije za učenje in posledično razvija bolj uspešen proces vpeljevanja sprememb (Darmawan & Azizah, 2019). Vodjem pomaga videti nasprotno stran procesa in realno stanje ter posledice spreminjanja, ki jih sami morebiti ne vidijo (Kos, 1996).

V primeru, da se v podjetju že po naključju ne pojavi odpor do sprememb, nekateri avtorji predlagajo, da se namerno vzpostavi skupino ljudi, ki opozarjajo na nevidne negativne plati spremembe. Na ta način pomagajo podjetju, ki vpeljuje spremembo, opozoriti na težave, ki jih prinaša, jih odpraviti in posledično doseči večjo učinkovitost spremembe (Kos, 1996).

2.3 **Pristopi za zmanjševanje odpora do sprememb**

Pri odporu do sprememb je značilno, da posamezniki nekaj ščitijo. To je lahko prestiž, položaj, moč, znanje, nadzor, ali katera koli druga nematerialna stvar, ki jo trenutno imajo. Vodje morajo ugotoviti, kaj je tisto, kar posamezniki ščitijo (Orr, 2021). Odpor zaposlenih do sprememb mora biti obvladovan. To se v veliki meri doseže s podporo in vključevanjem vodje v proces vpeljevanja sprememb (Metz, 2021). Vodje jih morajo vedno poslušati in imeti v mislih dejstvo, da posamezniki delajo to, kar razmišljajo, in tudi to, kar čutijo. Pomembno je, da upoštevajo interese, ki jih imajo posamezniki glede sprememb (Orr, 2021).

Nekateri avtorji dokazujejo, da vsaka pobuda za spremembo naleti na odpor. Spreminjanje se začne, ko pritisk po spremembi preseže odpor, ali pa se odpor zniža na tako raven, da je pritisk večji in sproži spreminjanje. **Prelomi** se pojavijo, ko pritisk preseže odpor, **prehodi** pa se pojavijo, ko se odpori znižajo in je posledično pritisk večji (Možina in drugi, 2002).

Prelomi so trdo obvladovanje odporov. Zanj je značilno stopnjevanje pritiska toliko časa, dokler ne postane večji od odpora in premakne posameznika, skupino ali podjetje na raven spreminjanja. Prelomi imajo mnogo pomanjkljivosti. Posamezniki dojemajo proces spreminjanja kot nasilje, na katerega se uklonijo. Posledično so nejevoljni, sovražni in maščevalni (Možina in drugi, 2002).

Mešetarjenje je prvi pristop izmed trdih pristopov za obvladovanje odporov posameznikov. Zanj je značilno izsiljevanje, kakršne koli zahteve po posebnih ugodnostih ter določanje posebnih koristi vplivnim posameznikom, da odnehajo s svojim početjem (Možina in drugi, 2002).

Za **manipuliranje** je značilno vplivanje na posameznike, ki je v nasprotju z njihovimi interesi (Možina in drugi, 2002). Ustvarjajo se govorice o potrebi po spremembi, njenih učinkih in posledicah. Pri tem so zamolčani negativni učinki sprememb, ki se morebiti pojavijo (Kavčič, 2011). Je nevarno in neetično, saj se nanaša na ljudi, s katerimi bo vodja imel še veliko opravka v prihodnjem delovanju (Možina in drugi, 2002). Mnogokrat se določeni posamezniki s spremembo postavijo na določene vodilne položaje (Kavčič, 2011).

Kooptiranje je način, s katerim vodja na videz ali zares pritegne vplivne posameznike, da sodelujejo pri vodenju in odločanju. To je posameznikom všeč, a po drugi strani si zavežejo roke, saj jih ima vodja stalno na očeh in se ne morejo upirati spremembam (Možina in drugi, 2002). Prednost tovrstnega pristopa je, da je poceni, ter da se zlahka doseže željeno. Slabost pa je, da se lahko izjalovi, ter da manager sprememb lahko izgubi svoj ugled (Metz, 2021).

Za **vajeništvo** je značilno, da vodja vplivnemu zagovorniku sprememb, ki ima znanje, izkušnje in veščine, razporedi vplivnega upornika sprememb. Na ta način doseže, da upornik sledi vzorniku, čeprav ta dela ravno to, čemur se je prej upiral (Možina in drugi, 2002).

Indoktriniranje je enostransko informiranje. Zanj je značilno, da vodja zmanjša posameznikovo kritičnost in mu poveča stališča, ki so njemu v prid. Ta pristop je zelo pogosto v rabi. Opazi se ga lahko v usposabljanjih strokovnjakov v podjetju in managerjev ter v vplivih, ki jih ima kultura podjetja (Možina in drugi, 2002).

Zadnji pristop preloma na ravni posameznika je **poniževanje**. Njegova značilnost je, da želi zlomiti odpornost posameznikov z nenehnimi pritiski in neprijetnostmi. Značilna je za policijo in vojsko. Nekoliko prijaznejša oblika poniževanja je **osamitev**, za katero je značilno, da vodja ne komunicira z upornikom. Posledično mu tudi ne daje nalog in kakršnih koli informacij (Možina in drugi, 2002).

Prisila pomeni zastraševanje zaposlenih z negativnimi posledicami, v primeru, da ne sprejmejo spremembe. Tovrsten pristop ima slabost, da lahko še bolj poveča odpor do spremembe. Uporabljajo ga podjetja, ki imajo natančno izoblikovano hierarhijo (Kavčič, 2011). Podjetja lahko uporabljajo prisilo, ko imajo omejen čas za vpeljavo sprememb in so že uporabljeni vsi drugi pristopi za zmanjševanje odpora (Alhezzani, 2021). Primer prisile je grožnja z odpuščanjem, v primeru, da zaposleni ne sprejmejo spremembe (Kavčič, 2011).

Na ravni podjetij je najbolj znan **pristop preloma reinženiring procesov**. Zanj je značilno, da managerji ne spreminjajo obstoječega stanja, ampak oblikujejo procese v podjetju popolnoma na novo. Namen jim je izboljšanje meril uspešnosti, ki so na primer kakovost, cene, hitrost, strežba in podobno (Možina in drugi, 2002).

Mehko spreminjanje s **prehodi** daje v primerjavi s prelomi dolgoročneje dobre izide. Zahteva več časa, natančnejšega merjenja pritiskov, popustljivosti in smrtnosti. Za prehode je značilno, da vodje posameznike popeljejo iz območja, kjer ni spreminjanja, na območje zveznih sprememb. Je manj tvegano in zahteva manj zmožnosti podjetja (Možina in drugi, 2002).

Mehko spreminjanje pa ima poleg obilo prednosti tudi slabosti. Prva slabost je, da omogoča le majhne spremembe. Za te pa je značilno, da ne zadoščajo za odločno načrtovanje prihodnjega delovanja podjetja. Za razliko od trdega spreminjanja, mehko ne izboljšuje uspešnosti poslovanja, a le učinkovitost (Možina in drugi, 2002).

Vpeljevanje sprememb s **prehodi** je proces, za katerega je značilno **sodelovanje** posameznikov in njihova inovativnost ter ustvarjalnost (Možina in drugi, 2002). Je najuspešnejši pristop za zmanjševanje odpora. Stopnja uspešnosti tovrstnega pristopa je zelo visoka (Darmawan & Azizah, 2019). Sodelovanje se uporablja predvsem, ko managerji sprememb pri vpeljevanju sprememb potrebujejo informacije od ostalih, ter ko imajo prejemniki moč pri uporabi (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Sodelovanje posameznikov, ki se upirajo spremembi, omogoča boljše načrtovanje vsebine in potek sprememb. Značilno je, da se posamezniki manj upirajo tistemu, s čimer se strinjajo, kot pa neznanim stvarim. Poleg tega sodelovanje da posameznikom občutek, da vodja skrbi za njihovo prihodnost (Kavčič, 2011). Ima pa tudi negativne strani. Zahteva veliko časa in

vključevanja posameznikov, ki jih je sprememba prizadela. Če ima podjetje torej malo časa, sodelovanje zaposlenih ovira vpeljevanje spremembe. Prav tako lahko sodelovanje privede do neželenih rezultatov, ko odločajo tisti zaposleni, ki so veliki nasprotniki sprememb. V primeru, ko prejemniki spremembe ne zaznajo, da je njihovo sodelovanje in dajanje predlogov upoštevano, lahko le-to povzroči še večji odpor (Alhezzani, 2021).

Vodja mora posameznike spodbujati, da vnaprej sprejmejo in osvojijo spremembo. Razumeti morajo, da le-ta pomaga tako podjetju kot tudi njim samim. Da vodje to dosežejo morajo veliko in pošteno **komunicirati** ter zagotoviti, da sprememba prinaša le najboljše (Možina in drugi, 2002). Komunikacija je posebej primerna, ko gre za vpeljevanje tehničnih sprememb, ter ko prejemniki sprememb potrebujejo natančne informacije, da razumejo spremembe (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Vodja s komuniciranjem, torej z dajanjem in prejemanjem informacij, pripomore k razumevanju in reševanju težav, ki jih imajo zaposleni med procesom vpeljevanja sprememb (Darmawan & Azizah, 2019). Slabost tovrstnega pristopa je, da ne deluje, če nista povezana zaupanje in verodostojnost (Metz, 2021).

Vodja mora **podpirati nove zamisli** in z dejanji pokazati, da zagovarjajo spremembe (Možina in drugi, 2002). Podpora zaposlenim pomaga tudi pri obvladovanju tesnobe, ki je povezana s spremembami. Kot podpora se poleg podpornih dejanj vodstva šteje svetovanje, terapijo, razvijanje novih spretnosti, kratkotrajna plačana odsotnost in podobno (Metz, 2021). **Poslušati** morajo zamisli podrejenih in dobre ideje uveljaviti, ali jih posredovati na višje ravni hierarhije (Možina in drugi, 2002). Podpora vodij je pomembna tudi, ko sprememba vključuje več oddelkov, in ko je med njimi potrebno deljenje virov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Zagotovljene morajo biti tudi prilike, kjer si posamezniki lahko **izmenjajo stališča**. To so na primer seminarji, delavnice in posvetovanja tako znotraj kot tudi zunaj podjetja (Možina in drugi, 2002). **Izobraževanje** zaposlenih o pomenu koristi, ki jih spremembe prinašajo, je zelo pomembno. Zajema celovitost, izboljšanje, nadzor in učinkovitost vsakega posameznika (Darmawan & Azizah, 2019).

Management mora postaviti jasne cilje. Pri tem mora podrejenim **zagotoviti in prepustiti dovolj prostosti**, da sami izberejo pot in strategije za dosego le-teh. Lahko pa jim prepustijo, da sami začrtajo tudi cilje in ne samo strategije za njihovo dosego (Možina in drugi, 2002).

Pristop **menjave agentov sprememb** se uporablja, ko je v podjetju potrebno zmanjšati odpor do sprememb, in ko agent sprememb velja za neučinkovitega. Proces sprememb je zato potrebno spremeniti tako na ravni samega procesa kot tudi na ravni agenta sprememb (Darmawan & Azizah, 2019).

Veliko vlogo pri prehodih imajo tudi **priznanja** in **pohvale**, ki so javna in poudarjena. Osnova so predvsem materialne nagrade. Pomembne so tudi nematerialne nagrade. Posameznikom morajo biti **dopuščene tudi napake in neuspehi**. Vsak poskus namreč ne

more uspeti. Napake in neuspehi pa so naložba denarja in časa v razvoj novih strategij in zamisli (Možina in drugi, 2002).

Pogajanja ali usklajevanja stališč med posamezniki, skupinami, deli podjetja in med podjetji imajo pomembno vlogo pri mehkelem spreminjanju. Nasprotovanja so koristna, saj omogočajo napredek, ki je posledica ustvarjalnosti. Pogajanja morajo biti urejena, v nasprotnem primeru namreč privedejo do razkrajanja podjetja in sporov med posamezniki. Uspešna so, ko so z njenimi rezultati zadovoljne vse vpletene strani (Možina in drugi, 2002). Za pogajanja je značilno, da ima posameznik ali skupina moč nad vpeljevanjem sprememb (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Primer pogajanj so na primer pogajanja za višje plače ali posebne nagrade. Ta pristop za zmanjšanje odpora do sprememb je uporaben le v dobro stoječih podjetjih, katera imajo na razpolago dovolj denarnih sredstev (Kavčič, 2011). Pogajanja lahko s seboj prinesejo dodatne stroške in povzročijo še dodatne pritiske (Metz, 2021).

Učinkovitost naštetih pristopov temelji predvsem na situacijskih dejavnikih, kot je na primer čas, ki je na voljo za izvedbo spremembe. V primeru, da čas in denarni viri niso omejitve pri vpeljevanju spremembe, so najučinkovitejši pristopi za zmanjševanje odpora denarne nagrade, sodelovanje pri odločanju, usposabljanje in izobraževanje. V nasprotnem primeru pa so učinkovitejša pogajanja in dogovarjanje s prejemniki sprememb, manipulacija in uporaba prisile (Alhezzani, 2021).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA V IZBRANEM PODJETJU

Na podlagi pregledane literature je v nadaljevanju predstavljena empirična raziskava, ki se osredotoča na vpeljevanje in spopadanje s spremembo v izbranem podjetju. Najprej je predstavljena raziskava, torej namen in njeni cilji ter metodologija. V drugem podpoglavju so predstavljeni rezultati raziskave, v tretjem pa je diskusija o rezultatih, ki zajema odgovore na raziskovalna vprašanja, priporočila izboljšav za podjetje ter omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave.

3.1 Predstavitev raziskave

Izbrano podjetje izhaja iz panoge gradbeništva. Po Standardni klasifikaciji dejavnosti je uvrščeno v kategorijo C 23.320, kar opisuje dejavnost proizvodnje strešnikov, opeke in drugih gradbenih izdelkov iz žgane gline (Dun & Bradstreet, 2022). Izbrano podjetje je želelo ostati anonimno.

Je družba z omejeno odgovornostjo, uvrščena je v srednje velike družbe. V letu 2021 je bilo v podjetju zaposlenih v povprečju triinpetdeset oseb (Dun & Bradstreet, 2022). Podjetje je vodilno v proizvodnji opečnatih izdelkov za gradnjo objektov, ki so lahko stanovanjski ali

poslovni. Proizvajajo kritino ter blok. Vsi proizvodi so s pomočjo tehnologije narejeni iz naravnih materialov (<https://www.facebook.com/>, 2022).

Podjetje je bilo izbrano na razpisu z naslovom Vzpostavitev ali nadgradnja elektronskega poslovanja v MSP v obdobju 2019–2022. S prevzemom elektronskega načina poslovanja podjetja lažje vstopajo na nova tržišča, v globalne verige vrednosti, povečajo mednarodno konkurenčnost svojega poslovanja, izboljšajo interakcijo s poslovnimi partnerji v tujini, izboljšajo odnose v celotni dobavni verigi ter učinkoviteje zbirajo in pošiljajo informacije (EU-skladi, 2018).

Panoga gradbeništva je imela v času pandemije covid-19 manjši upad poslovanja kot nekatere druge panoge. Kljub temu pa nima poslovne uspešnosti in ne raste, kot je nekdaj. Podjetja, ki delujejo v gradbeništvu in na trgu gradbenega materiala, so se trudila neprestano izvajati svoja dela. Naraslo je povpraševanje po delovni sili. Vendar zaposlovalci težko najdejo strokovne kadre. Nujna je digitalizacija slovenskega gradbeništva. V prvi vrsti v izobraževanju in usposabljanju, nato pri projektiranju in gradnji (Forum Media, strokovne informacije in izobraževanja d. o. o., 2021). Gradbena panoga je ena najmanj digitaliziranih in informacijsko podprtih gospodarskih panog. Z digitalizacijo se lahko podjetja izognejo nepotrebnim operacijam in napakam na gradbiščih. Zmanjšajo se stroški in poraba časa, ter se posledično zvišata produktivnost in dodana vrednost. Digitalizacija je pripomoček za to doseči in ne rešitev za vse izzive (Krivec, 2022).

Velik izziv za podjetja je **digitalna doba**. Spopasti se morajo s tehnološkimi spremembami, a hkrati morajo doseči poslanstvo, ki ga imajo. Pri tem sta izziv tudi individualna in skupinska pripravljenost na spremembe. Tehnologija spreminja način dela in vsako podjetje se mora temu prilagoditi, da preživi. Spreminjanje je stalen proces in podjetja, ki tega ne razumejo, propadejo. Prav tako je nenehno prilagajanje obremenjujoče za zaposlene. Postanejo nezaupljivi in cinični, saj dojemajo kakršno koli spremembo kot grožnjo njihovem znanju, moči, statusu in načinu življenja (Flanding, Grabman & Cox, 2018).

Raziskovalci (Demirkesen & Tezel, 2021) so raziskovali sprejetje industrije 4.0 med gradbenimi podjetji. Tovrstno industrijo spremljajo digitalizacija, informacijsko modeliranje zgradb, internetne stvari in podobni trendi. Ti so bistveni za spodbujanje sprememb pri vodenju projektov za boljše delovanje. Izzivi pri vpeljevanju tovrstne spremembe so predvsem nejasne koristi, saj posamezniki mislijo, da so stroški večji od koristi, ki jih sprememba prinaša. Odpor do sprememb je zelo pogost, saj je v gradbenih podjetjih prisoten zastarel pogled na spremembe. Prepoznali so tudi izziv pomanjkanja delovne sile. Sprememba zahteva nove oddelke, položaje in skupine, katere ni možno ustvariti, če je prisotno pomanjkanje delovne sile. Gradbena podjetja so tradicionalna in posledično premalo zavezana k naložbam v raziskave in razvoj. Težava je pomanjkanje standardizacije, ki povzroča večje stroške in izgubo časa. Izziv je tudi kibernetska varnost in varstvo podatkov ter znanje pravnega in pogodbenega področja. To vodi do ranljivosti pri sprejemanju novih tehnologij in inovacij v podjetjih.

Koristi in pomen digitalizacije je prepoznalo tudi izbrano podjetje in vpeljalo spremembo programa in način delovanja. V nadaljevanju so predstavljeni namen in cilji empirične raziskave ter metodologija.

3.1.1 Namen in cilji empirične raziskave

Z empirično raziskavo želimo ugotoviti, kako poteka vpeljevanje spremembe v preučevanem podjetju in vlogo vodje pri vpeljevanju sprememb, preučiti, ali je v podjetju prisoten odpor zaposlenih do sprememb, glavne razloge za odpor in pristope za zmanjševanje odpora, ki se jih podjetje poslužuje. **Namen** raziskave je ugotoviti, kako se podjetje sooča z vpeljevanjem spremembe in na podlagi ugotovitev podati predloge za izboljšavo procesa vpeljevanja sprememb in premagovanja odpora, z namenom, da bi bilo njihovo nadaljnje delo in bodoče vpeljevanje sprememb še uspešnejše.

Cilji empirične raziskave so predstaviti, kako poteka vpeljevanje sprememb v preučevanem podjetju in vlogo vodje pri vpeljevanju sprememb, preučiti, ali je v podjetju prisoten odpor zaposlenih do sprememb, glavne razloge za odpor in pristope za zmanjševanje odpora, ki se jih podjetje poslužuje, ter podati priporočila za izboljšave. Iskali bomo odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja:

1. Kako poteka vpeljevanje sprememb v proučevanem podjetju?
2. Kako vodja vpliva na vpeljevanje sprememb in zaposlene, ki so povezani s spremembami?
3. Ali je v izbranem podjetju prisoten odpor do sprememb?
4. Kakšne so posledice odpora zaposlenih do sprememb?
5. Kako v podjetju zmanjšujejo odpor do sprememb?

3.1.2 Metodologija

V empirični raziskavi je uporabljena kvantitativna metoda merjenja stališč s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika z vprašanji zaprtega tipa. Celoten vprašalnik je viden v prilogi 1. Oblikovan je bil zgolj za namene te raziskave in poslan zaposlenim v izbranem podjetju. Sestavljen je iz štirih sklopov in demografskih vprašanj. Anketa je bila aktivna od 30. 11. 2022 do 10. 12. 2022. Uporabljena pa je tudi kvalitativna metoda, in sicer pol-strukturiran intervju, ki smo ga izvedli z odgovorno osebo za vpeljavo spremembe v podjetje. Celoten intervju je na voljo v prilogi 2.

Prvi sklop vprašanj v anketnem vprašalniku se nanaša na **proces vpeljevanja sprememb**. Prvih osem trditev, ki sestavljajo prvo vprašanje avtorjev Bouckenooghe, Devos in Van den Broeck (2009), se nanaša na komunikacijo (na primer strinjajo se, da so informacije o spremembah jasne). Drugih enajst trditev pa na participacijo. Skupno je bilo vključenih devetnajst trditev. Na petstopenjski lestvici so anketiranci ocenili, v kolikšni meri se strinjajo

s posamezno trditvijo (1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam).

V drugem sklopu vprašanj avtorjev Vos in Rupert (2018) se nahajajo trditve, ki so povezane z **vlogo vodje**. Zajemajo tri tipe vodstvenega vedenja, ki so oblikovanje vedenja (prvih pet trditev), uokvirjanje vedenja (drugih pet trditev) in ustvarjanje vedenja (tretjih pet trditev). Za trditve so anketiranci ocenili stopnjo strinjanja na lestvici od 1 do 5. Ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjajo, ocena 2, da se ne strinjajo, ocena 3, da se niti strinjajo niti ne strinjajo, ocena 4, da se strinjajo, ocena 5 pa, da se popolnoma strinjajo. Vprašanje je zajemalo petnajst trditev.

Odpor do sprememb se nahaja v tretjem sklopu vprašanj. Prvih pet trditev avtorjev Haesevoets in drugih (2022) se nanaša na odpor zaposlenih do sprememb. Naslednjih šest trditev avtorja Yue (2021) se nanaša na zavezanost zaposlenih k spremembi. Anketiranci so ocenili stopnjo strinjanja vsake izmed enajstih trditev na petstopenjski lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam).

Zadnji sklop zajema vprašanje, ki se nanaša na **zadovoljstvo anketirancev z novim programom in načinom delovanja**. Trditve so oblikovane na podlagi literature. Zajema pet trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo s pristopom vpeljave novega programa v podjetje (na primer zadovoljni so s časom, ki je bil namenjen usposabljanju in izobraževanju o novem programu). Anketiranci so na petstopenjski lestvici od 1 do 5 ocenili stopnjo zadovoljstva s posamezno trditvijo. Ocena 1 pomeni, da sploh niso zadovoljni, ocena 2, da niso zadovoljni, ocena 3, da niti so niti niso zadovoljni, ocena 4, da so zadovoljni in ocena 5, da so popolnoma zadovoljni.

Povabljenih, da rešijo anketo, je bilo 26 zaposlenih. Anketo je do konca rešilo 23 zaposlenih. Zato smo v predstavitvi rezultatov raziskave upoštevali v celoti izpolnjene vprašalnike. Rezultate ankete smo statistično analizirali in obdelali v SPSS programu. Izračunali smo odstotke odgovorov pri posamezni trditvi (na primer, koliko odstotkov anketirancev je pri posamezni trditvi odgovorilo, da se popolnoma strinja, koliko odstotkov, da se strinja in tako dalje), povprečne vrednosti ter standardne odklone posameznih trditev in posameznih spremenljivk.

Empirični del raziskave je okrepljen s pol strukturiranim intervjujem, s katerim želimo pridobiti širši pogled o vpeljavi spremembe s strani odgovorne osebe za vpeljavo le-te v izbrano podjetje. Intervju je potekal decembra 2022 v prostorih izbranega podjetja in trajal šestdeset minut. Podatki, ki smo jih pridobili z intervjujem nam pomagajo pri odgovarjanju na raziskovalna vprašanja, ki smo si jih zastavili. Sestavljen je iz vnaprej pripravljenih vprašanj odprtega tipa. Začel se je z vprašanjem, ki je zahteval **predstavitev intervjuvanca** ter njegovo vlogo pri vpeljevanju novega programa in načina dela v podjetje. Nadaljeval se je s sklopom vprašanj o **sami vpeljavi spremembe, razlogih** za le-te ter **povezavi**

intervjuvanca z novim programom in načinom dela. Tretji skop vprašanj se navezuje na **vklučevanje zaposlenih v vpeljavo spremembe**. Nato sledijo vprašanja o **odporu zaposlenih** do novega programa in načina delovanja ter **razlogih za odpor**. Intervju je dopuščal možnost dodatnih vprašanj o tematiki med samo izvedbo intervjuja. Ko smo intervju opravili, smo analizirali odgovore, ki smo jih dobili. Primerjali smo rezultate ankete (v kolikšni meri se zaposleni strinjajo s trditvami ter njihovo zadovoljstvo) z odgovori, ki smo jih dobili od agentke sprememb. Poleg tega smo predstavili rezultate intervjuja v poglavju Predstavitev rezultatov intervjuja.

3.2 Predstavitev rezultatov raziskave

V naslednjih podpoglavjih so predstavljeni rezultati raziskave. Predstavljeni so vzorec anketirancev, rezultati ankete in rezultati intervjuja.

3.2.1 Predstavitev vzorca

Najprej bomo predstavili demografske značilnosti zaposlenih v izbranem podjetju, katerih se sprememba tiče. Tabela 1 prikazuje **strukturo spola zaposlenih** v izbranem podjetju, ki so sodelovali v anketnem vprašalniku. Razvidno je, da prevladujejo osebe, ki so moškega spola, saj je na vprašalnik odgovorilo 19 moških, kar predstavlja 83 % in 4 ženske, kar predstavlja 17 %.

Tabela 1: Število in odstotek anketiranih zaposlenih po spolu

Spol	Število	Odstotek
Ženski	4	17
Moški	19	83
Skupaj	23	100

Vir: lastno delo.

Tabela 2 prikazuje **starostno strukturo anketiranih zaposlenih v izbranem podjetju**. Iz tabele je razvidno število in odstotek anketiranih, ki sodijo v posamezno starostno strukturo.

Tabela 2: Starostna struktura anketiranih zaposlenih po številu in v odstotkih

Starost	Število	Odstotek
Do 20 let	0	0
Od 21 do vključno 30 let	5	22
Od 31 do vključno 40 let	2	9
Od 41 do vključno 50 let	6	25
Od 51 do vključno 60 let	5	22
Nad 60 let	5	22
Skupaj	23	100

Vir: lastno delo.

Največ anketirancev je starih od 41 do vključno 50 let, kar predstavlja 25 % vseh anketiranih. Anketirancev, ki sodijo v starostno skupino od 21 do vključno 30 let, je 22 % (5 anketiranih). Isto število in odstotek anketiranih sodi v starostno skupino od 51 do vključno 60 let. Prav tako je 5 anketiranih odgovorilo, da sodi v starostno skupino nad 60 let (22 %). Najmanj anketiranih zaposlenih, in sicer 2 posameznika sta odgovorila, da sodita v starostno skupino od 31 do vključno 40 let (9 %). Nihče ni odgovoril, da sodi v starostno skupino do 20 let.

V tabeli 3 je razvidno, **kateremu oddelku pripadajo anketirani zaposleni**. Največ anketiranih (12 zaposlenih) je odgovorilo, da pripadajo tehnično–raziskovalnemu oddelku (52 %). Deset zaposlenih (44 %) pripada prodajnemu oddelku. Računovodskemu oddelku pripada en zaposleni (4 %). Nihče ni odgovoril, da pripada nabavnemu oddelku in tajništvu.

Tabela 3: Število in odstotek anketiranih zaposlenih po pripadajočem oddelku

Oddelok	Število	Odstotek
Prodajni oddelok	10	44
Nabavni oddelok	0	0
Tajništvo	0	0
Računovodski oddelok	1	4
Tehnično–raziskovalni oddelok	12	52
Skupaj	23	100

Vir: lastno delo.

Tabela 4 prikazuje **stopnjo izobrazbe anketiranih zaposlenih**. Največ zaposlenih ima srednješolsko izobrazbo, in sicer 13 zaposlenih (57 %). Zaposlenih, ki imajo prvo bolonjsko (visokošolski strokovni ali univerzitetni študijski program), je 5 (22 %). Trije zaposleni (13 %) imajo prejšnjo visokošolsko strokovno ali univerzitetno (diploma) ali drugo bolonjsko (magistrski program) izobrazbo. Ena anketirana oseba ima višješolsko izobrazbo (4 %). Prav tako ima en anketirani (4 %) osnovnošolsko izobrazbo ali manj. Nihče od anketiranih zaposlenih ni magister ali doktor znanosti.

Tabela 4: Stopnja izobrazbe anketiranih zaposlenih po številu in v odstotkih

Stopnja izobrazbe	Število	Odstotek
Osnovnošolska ali manj	1	4
Srednješolska	13	57
Višješolska	1	4
Prva bolonjska (visokošolski strokovni ali univerzitetni študijski program)	5	22
Prejšnja visokošolska strokovna ali univerzitetna (diploma) ali druga bolonjska (magistrski program)	3	13
Magisterij znanosti	0	0
Doktorat znanosti	0	0
Skupaj	23	100

Vir: lastno delo.

3.2.2 Predstavitev rezultatov ankete

V nadaljevanju so predstavljeni štirje sklopi anketnih vprašanj, na katera so odgovarjali zaposleni v izbranem podjetju. Tabela 5 prikazuje rezultate odgovorov na vprašanja, ki se nanašajo na **proces vpeljevanja sprememb v izbranem podjetju**. Vključuje predvsem dejavnike komunikacije in participacije med procesom vpeljevanja sprememb v izbrano podjetje. Na petstopenjski lestvici so zaposleni v podjetju, ki se jih sprememba tiče, ocenili, v kolikšni meri se strinjajo s posamezno trditvijo. Ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjajo s trditvijo, ocena 2, da se ne strinjajo, ocena 3, da se niti strinjajo niti ne strinjajo s trditvijo, ocena 4, da se strinjajo, ocena 5, da se popolnoma strinjajo s trditvijo.

Tabela 5: Proces vpeljevanja sprememb v izbrano podjetje v odstotkih in številu odgovorov ter povprečje in standardni odklon

Trditve – proces vpeljevanja sprememb		Odgovori						Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Redno sem obveščen o poteku sprememb.	f	0	4	6	12	1	23	3,43	0,843
	%	0	18	26	52	4	100		
Med vodji in zaposlenimi je zelo dobra komunikacija o spremembah.	f	1	6	5	10	1	23	3,17	1,029
	%	4	26	22	44	4	100		
Informacije o spremembah so jasne.	f	1	11	3	6	2	23	2,87	1,140
	%	4	48	13	26	9	100		
Veliko informacij o spremembah izvem iz govoric.	f	2	4	4	9	4	23	3,39	1,234
	%	9	17	17	39	18	100		
Zaposleni smo dovolj obveščeni o napredku sprememb.	f	1	10	6	5	1	23	2,78	0,998
	%	4	44	26	22	4	100		
Vodstvo obvešča vse oddelke o svojih odločitvah.	f	3	9	4	5	2	23	2,74	1,214
	%	13	39	17	22	9	100		
Obojestranska komunikacija med vodstvom in oddelki je zelo dobra.	f	3	4	10	5	1	23	2,87	1,058
	%	13	17	44	22	4	100		
Vodstvo jasno razlaga potrebo po spremembi.	f	0	6	5	6	6	23	3,52	1,163
	%	0	26	22	26	26	100		
O spremembah se vedno pogovorimo vsi vpleteni v podjetju.	f	2	11	5	3	2	23	2,65	1,112
	%	9	48	21	13	9	100		

se nadaljuje

Tabela 5: Proces vpeljevanja sprememb v izbrano podjetje v odstotkih in številu odgovorov ter povprečje in standardni odklon (nad.)

Trditve – proces vpeljevanja sprememb		Odgovori						Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Osebe, ki vpeljujejo spremembo, nimajo besede pri dajanju predlogov.	f	10	7	4	0	2	23	2,00	1,206
	%	44	30	17	0	9	100		
Odločitve v vezi z delom se sprejemajo po posvetovanju z zaposlenimi, ki se jih le-te tičejo.	f	4	2	8	7	2	23	3,04	1,224
	%	17	9	35	30	9	100		
Vodja oddelka upošteva pripombe zaposlenih.	f	2	4	8	7	2	23	3,13	1,100
	%	9	17	35	30	9	100		
Oddelki se v zadostni meri posvetujejo o spremembi.	f	2	0	10	11	0	23	3,30	0,876
	%	9	0	43	48	0	100		
Zaposleni smo se v zadostni meri posvetovali o spremembi.	f	1	5	6	10	1	23	3,22	0,998
	%	4	22	26	44	4	100		
Delavci v proizvodnji in pisarniški delavci lahko predlagajo teme za razpravo.	f	3	3	4	7	6	23	3,43	1,376
	%	13	13	17	31	26	100		
V našem oddelku je zagotovljenega dovolj časa za svetovanje.	f	5	3	6	7	2	23	2,91	1,311
	%	22	13	26	30	9	100		
Govorimo lahko o zastarelih predpisih in načinih dela.	f	0	4	11	6	2	23	3,26	0,864
	%	0	17	48	26	9	100		
Proces vpeljevanja sprememb zagotavlja malo prostora za osebni prispevek.	f	1	8	2	11	1	23	3,13	1,100
	%	4	35	9	48	4	100		
Zaposleni smo v veliki meri vključeni v vpeljevanje sprememb.	f	5	5	7	4	2	23	2,70	1,259
	%	22	22	30	17	9	100		

Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo, da se med trditvami, ki se nanašajo na **komunikacijo** pri vpeljevanju sprememb, 52 % anketirancev v povprečju strinja in popolnoma strinja, da vodstvo jasno razlaga potrebo po spremembi (3,52). Z nekoliko manjšim povprečjem (3,43) je ocenjena trditev »Redno sem obveščen o poteku sprememb.« Da veliko informacij o spremembah izve iz govoric, meni 57 % anketiranih. Povprečje trditev znaša 3,39. S povprečno oceno 3,17 je ocenjena trditev »Med vodji in zaposlenimi je zelo dobra komunikacija o spremembah.« Da so informacije o spremembah jasne, meni 35 % anketiranih. Trditev je v povprečju ocenjena z 2,87. Enako povprečno oceno (2,87) ima trditev »Obojestranska komunikacija med vodstvom in oddelki je zelo dobra.« Da so zaposleni dovolj obveščeni o napredku sprememb, se popolnoma ne strinja in ne strinja 48 % zaposlenih (2,78). Da

vodstvo obvešča vse oddelke o svojih odločitvah se popolnoma ne strinja in ne strinja 52 % anketiranih. Ta trditev je v sklopu trditev, ki se nanašajo na komunikacijo med vpeljevanjem sprememb, ocenjena z najmanjšo povprečno oceno in sicer 2,74.

Med trditvami, ki se nanašajo na **participacijo zaposlenih** pri vpeljevanju sprememb, je najvišje povprečno ocenjena (3,43) trditev »Delavci v proizvodnji in pisarniški delavci lahko predlagajo teme za razpravo.« Z njo se popolnoma strinja in strinja 57 % anketiranih. Z nekoliko manjšo povprečno oceno (3,30) je ocenjena trditev »Oddelki se v zadostni meri posvetujejo o spremembi.« Da se v podjetju lahko govori o zastarelih predpisih in načinih dela, se popolnoma strinja in strinja 35 % anketiranih. Povprečna ocena trditve znaša 3,26. Z nekaj nižjo povprečno oceno (3,22) je ocenjena trditev »Zaposleni smo se v zadostni meri posvetovali o spremembi.« Da vodja oddelka upošteva pripombe zaposlenih, se popolnoma strinja in strinja 39 % anketiranih. Trditev je ocenjena s povprečno oceno 3,13. Z enako povprečno oceno (3,13) je ocenjena trditev »Proces vpeljevanja sprememb zagotavlja malo prostora za osebni prispevek.« Da se odločitve v vezi z delom sprejemajo po posvetovanju z zaposlenimi, ki se jih le-te tičejo se popolnoma strinja in strinja 39 % anketiranih (3,04). Trditev »V našem oddelku je zagotovljenega dovolj časa za svetovanje.« je ocenjena s povprečno oceno 2,91. Da so zaposleni v veliki meri vključeni v vpeljevanje sprememb, se popolnoma ne strinja in ne strinja 44 % zaposlenih. Trditev je ocenjena s povprečno oceno 2,70. Nekoliko nižje (2,65) je ocenjena trditev »O spremembah se vedno pogovorimo vsi vpleteni v podjetju.« Z najmanjšo povprečno oceno (2,00) v sklopu trditev, ki se navezujejo na participacijo zaposlenih pri vpeljevanju sprememb, je ocenjena trditev »Osebe, ki vpeljujejo spremembo, nimajo besede pri dajanju predlogov.« S to trditvijo se popolnoma ne strinja in ne strinja 74 % anketiranih.

Tabela 6 prikazuje rezultate odgovorov na vprašanja, ki se nanašajo na **vpliv vodje na vpeljevanje sprememb v izbranem podjetju**. Vključuje tri tipe vodstvenega vedenja, ki so oblikovanje vedenja s komunikacijo in dejanji vodje, uokvirjanje vedenja in ustvarjanje vedenja. Na petstopenjski lestvici so zaposleni v podjetju, ki se jih sprememba tiče, ocenili v kolikšni meri se strinjajo s posamezno trditvijo. Ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjajo s trditvijo, ocena 2, da se ne strinjajo, ocena 3, da se niti strinjajo niti ne strinjajo s trditvijo, ocena 4, da se strinjajo, ocena 5, da se popolnoma strinjajo s trditvijo.

V sklopu trditev, ki se nanašajo na **oblikovanje vedenja s komunikacijo in dejanji vodij**, ki so neposredno povezana s spremembo, je največje povprečno strinjanje (3,61) s trditvijo »Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja redno poskušal izpostaviti svoje poglede na spremembo.« S to trditvijo se popolnoma strinja in strinja 74 % anketiranih. S povprečno oceno 3,52 je ocenjena trditev »Med procesom vpeljevanja sprememb nas je zaposlene vodja opozarjal na naše odgovornosti pri procesu vpeljevanja sprememb.« Da je vodja med procesom vpeljevanja sprememb vpeljal spremembo na podlagi svojih izkušenj z drugimi spremembami, se strinja 53 % anketiranih. Trditev ima povprečno oceno 3,26. Z enako povprečno oceno (3,26) je ocenjena trditev »Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja vedno uporabljal svoje izkušnje za usmerjanje vpeljevanja sprememb.« Da je vodja med

procesom vpeljevanja sprememb izkazal zaupanje, da bo posameznik to spremembo uspešno pripeljal do konca, se popolnoma strinja in strinja 30 % anketiranih, popolnoma ne strinja in ne strinja pa se 26 % zaposlenih. Trditev je najnižje ocenjena med trditvami, ki se nanašajo na tovrstno vedenje vodij, in sicer s povprečno oceno 2,96.

Tabela 6: Vpliv vodje na vpeljevanje sprememb v izbranem podjetju v odstotkih in številu odgovorov ter povprečje in standardni odklon

Trditve – vpliv vodje		Odgovori						Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja vpeljal spremembo na podlagi svojih izkušenj z drugimi spremembami.	f	1	6	4	10	2	23	3,26	1,096
	%	4	26	17	44	9	100		
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja redno poskušal izpostaviti svoje poglede na spremembo.	f	1	3	2	15	2	23	3,61	0,988
	%	4	13	9	65	9	100		
Med procesom vpeljevanja sprememb nas je zaposlene vodja opozarjal na naše odgovornosti pri procesu vpeljevanja sprememb.	f	2	1	4	15	1	23	3,52	0,994
	%	9	4	18	65	4	100		
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja vložil veliko truda, da nas je prepričal, da se strinjamo s spremembo.	f	3	3	10	6	1	23	2,96	1,065
	%	13	13	44	26	4	100		
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja vedno uporabljal svoje izkušnje za usmerjanje vpeljevanja sprememb.	f	2	1	9	11	0	23	3,26	0,915
	%	9	4	39	48	0	100		
Med procesom vpeljevanja sprememb vodja ni prikazoval stvari lepše, kot dejansko so bile. Bil je realen.	f	1	7	5	8	2	23	3,13	1,100
	%	4	30	22	35	9	100		
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja izkazal zaupanje, da bom jaz to spremembo uspešno pripeljal do konca.	f	0	3	3	13	4	23	3,78	0,902
	%	0	13	13	57	17	100		
Med procesom vpeljevanja sprememb se vodja ni ustrašil težav.	f	0	2	3	10	8	23	4,04	0,928
	%	0	9	13	43	35	100		

se nadaljuje

Tabela 6: Vpliv vodje na vpeljevanje sprememb v izbranem podjetju v odstotkih in številu odgovorov ter povprečje in standardni odklon (nad.)

Trditve – vpliv vodje		Odgovori						Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja postavil jasna pravila in meje, da smo zaposleni vedeli, kje smo.	f	2	4	4	10	3	23	3,35	1,191
	%	9	17	17	44	13	100		
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja v težkih časih znal ustvariti samozavest in zaupanje.	f	2	3	8	7	3	23	3,26	1,137
	%	9	13	35	30	13	100		
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja organiziral pogovore z nami zaposlenimi, da bi prišli do različnih rešitev.	f	5	5	0	9	4	23	3,09	1,505
	%	22	22	0	39	17	100		
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja preživel čas z nami zaposlenimi, da bi prišli do kreativnih rešitev.	f	7	4	4	5	3	23	2,70	1,460
	%	31	17	17	22	13	100		
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja nam zaposlenim zagotovil prostor za drugačno razmišljanje.	f	4	6	8	1	4	23	2,78	1,313
	%	17	26	35	5	17	100		
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja sebe naredil ranljivega, da je razširil način razmišljanja nas zaposlenih.	f	5	10	5	3	0	23	2,26	0,964
	%	22	43	22	13	0	100		
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja nas zaposlene odvrnil od vsakdanje rutine in nam tako omogočil drugačno razmišljanje.	f	5	4	9	5	0	23	2,61	1,076
	%	22	17	39	22	0	100		

Vir: lastno delo.

V sklopu trditev, ki se nanašajo na **uokvirjanje vedenja**, je najvišje povprečno ocenjena (4,04) trditev »Med procesom vpeljevanja sprememb se vodja ni ustrašil težav.« S to trditvijo se popolnoma strinja in strinja 78 % anketiranih. S povprečno oceno 3,78 je ocenjena trditev »Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja izkazal zaupanje, da bom jaz to spremembo uspešno pripeljal do konca.« Trditev »Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja postavil jasna pravila in meje, da smo zaposleni vedeli, kje smo.« je ocenjena s povprečno oceno 3,35. Da je med procesom vpeljevanja sprememb vodja v težkih časih znal ustvariti samozavest in zaupanje, se popolnoma strinja in strinja 43 % anketiranih. Trditev je v povprečju ocenjena z 3,26. Najmanjšo povprečno oceno (3,13) v sklopu trditev, ki se nanašajo na uokvirjanje vedenja, ima trditev »Med procesom vpeljevanja sprememb vodja

ni prikazoval stvari lepše, kot so dejansko bile. Bil je realen.« S to trditvijo se popolnoma strinja in strinja 44 % anketiranih, popolnoma ne strinja in ne strinja pa 34 % anketiranih.

V sklopu trditev, ki se nanašajo na **ustvarjanje vedenja**, se 56 % anketiranih popolnoma strinja in strinja, da je med procesom vpeljevanja sprememb, vodja organiziral pogovore z zaposlenimi, da bi prišli do različnih rešitev. Ta trditev je bila v tem sklopu trditev najvišje ocenjena in sicer s povprečno oceno 3,09. S povprečno oceno 2,78 je bila ocenjena trditev »Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja nam zaposlenim zagotovil prostor za drugačno razmišljanje.« Nekaj nižje (2,70) je bila ocenjena trditev »Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja preživel čas z nami zaposlenimi, da bi prišli do kreativnih rešitev.« Da je med procesom vpeljevanja sprememb vodja zaposlene odvrnil od vsakdanje rutine in jim omogočil drugačno razmišljanje, se popolnoma ne strinja in ne strinja 39 % anketiranih, popolnoma strinja in strinja pa 22 % anketiranih (2,61). Z najmanjšo povprečno oceno (2,26) je v tem sklopu trditev ocenjena trditev »Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja sebe naredil ranljivega, da je razširil način razmišljanja nas zaposlenih.« S to trditvijo se popolnoma ne strinja in ne strinja 65 % anketiranih, popolnoma strinja in strinja pa 13 % anketiranih.

Tabela 7 prikazuje rezultate odgovorov na vprašanja, ki se nanašajo na **odpor zaposlenih do sprememb** in njihovo zavezanost k spremembi. Prvih pet trditev se nanaša na odpor zaposlenih do sprememb. Naslednjih šest trditev se nanaša na zavezanost zaposlenih k spremembi. Na petstopenjski lestvici so zaposleni v podjetju, ki se jih sprememba tiče, ocenili, v kolikšni meri se strinjajo s posamezno trditvijo. Ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjajo s trditvijo, ocena 2, da se ne strinjajo, ocena 3, da se niti strinjajo niti ne strinjajo s trditvijo, ocena 4, da se strinjajo, ocena 5, da se popolnoma strinjajo s trditvijo.

V sklopu trditev, ki se nanašajo na **odpor zaposlenih do sprememb**, je s povprečno oceno 3,52 najvišje ocenjena trditev »Kadar koli moje življenje postane rutina, iščem načine, kako to spremeniti.« S to trditvijo se popolnoma strinja in strinja 62 % anketiranih. Da se raje odloči za rutinski dan kot dan poln nepričakovanih dogodkov se popolnoma ne strinja in ne strinja 65 % anketiranih. Trditev je ocenjena s povprečno oceno 2,26. Trditev »Raje se dolgočasim, kot da sem presenečen.«, je bila ocenjena s povprečno oceno 1,91. S to trditvijo se popolnoma ne strinja in ne strinja 78 % anketiranih. S povprečno oceno 1,74 je ocenjena trditev »Rad delam vedno iste, stare stvari, kot pa da poskušam nove različne.« S to trditvijo se popolnoma ne strinja in ne strinja 87 % anketiranih. Z najmanjšo povprečno oceno (1,61) v tem sklopu trditev je ocenjena trditev »Spremembe vedno vzamem kot negativne.« S to trditvijo se popolnoma ne strinja in ne strinja 83 % anketiranih, strinjajo se štirje anketirani, nihče pa se z njo ne popolnoma strinja.

Tabela 7: Odpor zaposlenih do sprememb v izbranem podjetju v odstotkih in številu odgovorov ter povprečje in standardni odklon

Trditve – odpor zaposlenih		Odgovori						Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Raje se dolgočasim, kot da sem presenečen.	f	11	7	2	2	1	23	1,91	1,164
	%	48	30	9	9	4	100		
Vedno se odločim za rutinski dan kot dan poln nepričakovanih dogodkov.	f	8	7	3	4	1	23	2,26	1,251
	%	35	30	13	18	4	100		
Kadar koli moje življenje postane rutina, iščem načine, kako to spremeniti.	f	1	4	4	10	4	23	3,52	1,123
	%	4	17	17	45	17	100		
Spremembe vedno vzamem kot negativne.	f	14	5	3	1	0	23	1,61	0,891
	%	61	22	13	4	0	100		
Rad delam vedno iste, stare stvari, kot pa da poskušam nove različne.	f	11	9	1	2	0	23	1,74	0,915
	%	48	39	4	9	0	100		
Verjamem v vrednost sprememb.	f	0	0	2	11	10	23	4,35	0,647
	%	0	0	9	48	43	100		
Spremembe so dobri postopki za podjetje, kjer sem zaposlen.	f	0	0	2	10	11	23	4,39	0,656
	%	0	0	9	43	48	100		
Spremembe imajo pomemben namen.	f	0	0	1	12	10	23	4,39	0,583
	%	0	0	4	52	44	100		
Menim, da management z vpeljevanjem sprememb dela napako.	f	12	3	6	2	0	23	1,91	1,083
	%	52	13	26	9	0	100		
Brez sprememb bi bilo bolje.	f	13	5	5	0	0	23	1,65	0,832
	%	56	22	22	0	0	100		
Spremembe niso potrebne.	f	14	6	3	0	0	23	1,52	0,730
	%	61	26	13	0	0	100		

Vir: lastno delo.

V sklopu trditev, ki se nanašajo na **zavezanost zaposlenih do sprememb**, je najvišje povprečno ocenjena (4,39) trditev »Spremembe so dobri postopki za podjetje, kjer sem zaposlen.« S to se popolnoma strinja in strinja 91 % anketiranih. Da imajo spremembe pomemben namen, se popolnoma strinja in strinja 96 % anketiranih. Trditev je bila ocenjena z enako povprečno oceno (4,39) kot prejšnja trditev. Malenkost nižje (4,35) je bila ocenjena trditev »Verjamem v vrednost sprememb.« Da management z vpeljevanjem sprememb dela napako, se popolnoma ne strinja in ne strinja 65 % anketiranih, 9 % anketiranih pa se s to trditvijo strinja. Trditev ima povprečno oceno 1,91. Povprečna ocena trditve »Brez sprememb bi bilo bolje.« znaša 1,65. Trditev »Spremembe niso potrebne.« je ocenjena z

najmanjšo povprečno oceno v tem sklopu trditev, in sicer z 1,52. S to se popolnoma ne strinja in ne strinja 87 % zaposlenih. Strinja s to trditvijo se ne nihče.

Tabela 8 prikazuje rezultate odgovorov na vprašanja, ki se nanašajo na **zadovoljstvo zaposlenih z vpeljavo novega programa in načina delovanja v izbranem podjetju**. Na petstopenjski lestvici so zaposleni v podjetju, ki se jih sprememba tiče, ocenili, v kolikšni meri so zadovoljni s tem, kar opisuje posamezna trditev. Ocena 1 je pomenila, da sploh niso zadovoljni, ocena 2, da niso zadovoljni, ocena 3, da niti so niti niso zadovoljni, ocena 4, da so zadovoljni in ocena 5, da so popolnoma zadovoljni s tem, kar opisuje trditev.

Tabela 8: Zadovoljstvo zaposlenih s pristopom vpeljave novega programa v podjetje v odstotkih in številu odgovorov ter povprečje in standardni odklon

Trditve – zadovoljstvo		Odgovori						Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Na splošno sem zadovoljen z novim programom.	f	2	1	4	13	3	23	3,61	1,076
	%	9	4	17	57	13	100		
Zadovoljen sem s pristopom vpeljevanja novega programa.	f	2	6	4	9	2	23	3,13	1,180
	%	9	26	17	39	9	100		
Zadovoljen sem s pojasnilom o razlogih za zamenjavo starega programa in vpeljevanjem novega.	f	5	3	6	6	3	23	2,96	1,364
	%	22	13	26	26	13	100		
Zadovoljen sem s svojo vključenostjo v odločitve o programu in upoštevanjem mojih predlogov.	f	3	4	5	8	3	23	3,17	1,267
	%	13	17	22	35	13	100		
Zadovoljen sem s časom, ki je bil namenjen usposabljanju in izobraževanju o novem programu.	f	10	5	3	3	2	23	2,22	1,380
	%	43	22	13	13	9	100		

Vir: lastno delo.

Z novim programom je zadovoljnih in popolnoma zadovoljnih 70 % anketiranih. Povprečna ocena zadovoljstva znaša 3,61. Manj (48 %) anketiranih je zadovoljnih s svojo vključenostjo v odločitve o programu in upoštevanjem njihovih predlogov. Povprečna ocena zadovoljstva znaša 3,17. Prav tako je 48 % anketiranih popolnoma zadovoljnih in zadovoljnih s pristopom vpeljevanja novega programa. Povprečna ocena zadovoljstva znaša 3,13. S pojasnilom o razlogih za zamenjavo starega programa in vpeljevanjem novega, je popolnoma zadovoljnih in zadovoljnih 39 % zaposlenih. Popolnoma nezadovoljnih in nezadovoljnih je 35 % anketiranih. Trditev je v povprečju ocenjena z 2,96. Z najmanjšo povprečno oceno zadovoljstva (2,22) je ocenjena trditev »Zadovoljen sem s časom, ki je bil namenjen usposabljanju in izobraževanju o novem programu.« S to trditvijo je popolnoma

nezadovoljnih in nezadovoljnih 65 % anketiranih. Zadovoljnih in popolnoma zadovoljnih pa 22 % anketiranih.

3.2.3 Predstavitev rezultatov intervjuja

Pripravili smo vprašanja za intervju, se dogovorili za termin in uro srečanja. Odpravili smo se na sedež podjetja, kjer smo z agentko sprememb opravili intervju. Intervjuvanka je želela ostati anonima, zato njenega imena ni omenjenega.

Intervju se je začel z vprašanjem, ki je zahteval **predstavitev intervjuvanca** ter njegovo vlogo pri vpeljevanju novega programa in načina dela v podjetje. Na vprašanje »Prosim vas, da se predstavite in opišete svoj položaj v podjetju ter vlogo pri vpeljavi spremembe (novega programa in načina delovanja) v podjetje.« je intervjuvanka odgovorila, da je strokovna sodelavka v prodaji. Že deset let je vpeta v kakršen koli program, ki ga imajo v podjetju. Je predlagatelj spremembe in pooblaščen osebja za vpeljevanje sprememb ter vodja projekta. Sodelovala je pri pripravi dokumentacije za javni razpis, katerega je podjetje tudi uspešno pridobilo. Prav ona je bila manager sprememb, ker pozna delovne procese, želje vodstva, želi si sprememb, želi narediti vse, da bi podjetje boljše delovalo. Pravi, da je to edini način, kako se to doseže.

Intervju se je nadaljeval s sklopom vprašanj o **sami vpeljavi spremembe, razlogih** za le-to ter **povezavi** intervjuvanca z novim programom in načinom dela. Prvo vprašanje drugega sklopa je bilo »Kaj so glavni razlogi za odločitev o vpeljavi novega programa in načina delovanja v podjetje? Ali so bili ti razlogi predstavljeni zaposlenim in na kakšen način?« Intervjuvanka je odgovorila, da sta bili glavni razlog za spremembo zastarelost prejšnjega programa in razširitev programa na proizvodnjo. Star program namreč ni bilo možno razširiti iz prodaje in financ. Poudarila je, da so razlogi za spremembo še boljši nadzor nad vsem procesom dela in poslovanja ter okolje, saj niso bili več kos trendom. Intervjuvanka je dejala, da so bili razlogi predstavljeni zaposlenim. Dodala je, da so vsi zaposleni vedeli, da so spremembe potrebne, vendar so bili do njih zadržani. Povedala je tudi, da jo je bilo strah, kako bodo starejši delavci sprejeli spremembo, a je bil ta strah odveč. Tudi covid-19 jih je spodbudil za spremembo, ker so bili primorani digitalizirati delovanje, da so lahko zagotovili čim manj stikov.

Na drugo vprašanje drugega sklopa, ki je »Kako je potekalo vpeljevanje novega programa in načina dela v podjetje?« je intervjuvanka odgovorila, da se je leta 2020 pojavil javni razpis za digitalizacijo, na katerem so sodelovali in bili izbrani. Izbrali so ponudnika nove informacijske tehnologije in definirali, kako poteka delovanje pri njih ter kaj želijo od programa. Imeli so sistemizacijo delovnih mest, katere so se držali pri oblikovanju programa. Že predhodno so iskali informacije, kaj ima konkurenca, kar oni nimajo, in kaj želijo kupci ter na kakšen način jim lahko pomagajo. Nato jim je ponudnik predstavil, kaj ponuja njihov program in že implementiral njihov postopek oziroma delovanje vanj. Vsako področje oziroma sklop oddelkov je dobil svojega programerja. Programer jih je poslušal in jim

pomagal pri oblikovanju programa. Določili so si cilj, kdaj bodo prešli na nov program, katerega so tudi dosegli.

Intervjuvanka je na vprašanje »Na kakšen način se posvečate vpeljevanju spremembe v podjetje, kakšni so vaši pristopi?« odgovorila, da so začeli z implementacijo, ko je bila pandemija covid-19. Posvečala se je samo spremembi in oblikovanju programa. Vedno je prisluhnila zaposlenim, ni pa vedno upoštevala njihovih predlogov. Po njenem mnenju zaposleni ne vedo vedno, kaj bi upoštevanje njihove ideje prineslo še s sabo. Da je dosegla najboljše, je upoštevala želje in zahteve vodstva ter možnosti, ki jih program ima. Vedno je spremljala predloge, kaj je potrebno še spremeniti. Meni, da ko spremeniš eno stvar, se odpre še veliko težav zadaj, za katere niti vedel nisi. Veliko stvari so morali predebatirati s programerjem, ali je neka stvar sploh izvedljiva. Nato so iskali najboljšo možno skupno rešitev. Po njenem mnenju je bila pri vpeljevanju napaka, da je bil programer pri njih v podjetju štirinajst dni zaporedoma in jim bil na voljo. Pravi, da bi bilo bolje, če bi bil en teden in jih nato pustil same ter se nato vrnil. Tako bi imeli več vprašanj zanj, ko bi spet prišel.

Tretji skop vprašanj se navezuje na **vključevanje zaposlenih v vpeljavo spremembe**. Prvo vprašanje tega sklopa se glasi »Kakšne so največje koristi, ki jih ima sprememba na način poteka dela? Kakšne so koristi za zaposlene? So cilji in pričakovanja po vpeljavi spremembe izpolnjeni?« Intervjuvanka je odgovorila, da so največje koristi transparentnost, pregled podatkov in njihov dostop, pridobitev nekaterih podatkov, manj napak, urejenost poslovanja, zmanjšana količina nepotrebne dela, saj stvari potekajo v ozadju ter drugo. Po njenem mnenju imajo zaposleni koristi, ker nimajo več nepotrebne dela. Ostanek časa lahko sedaj porabijo za druge naloge in kontrolo. Imajo boljši pregled in dosegljivost podatkov ter stabilnost. Pravi pa, da je pričakovala več koristi od spremembe. Cilji niso v celoti izpolnjeni in tudi ne v vseh oddelkih enako.

Sledilo je vprašanje »Kakšni so izzivi, s katerimi se srečujete pri vpeljevanju spremembe?« Intervjuvanka je na to odgovorila, da je morala vedno misliti samo na podjetje. Odmisliti je morala človeško naravo. Pravi, da ji je bilo to zelo težko. Poleg tega je pripomnila, da ti mora programer povedati, kaj ti lahko ponudi, in predlagati ti mora rešitev. Ne sme samo čakati, da mu naročnik pove, kaj želi. Intervjuvanki je izziv predstavljal tudi pritisk vodstva in njihove zahteve.

Naslednje vprašanje v intervjuju je »Ste vključevali oziroma ali vključujete v pogovor o novem programu vse zaposlene v podjetju, ki se jih zadeva nov program? Kako to poteka?« Intervjuvanka je odgovorila, da ne vključujejo vse, in da to poteka na nivoju vodij. Vseeno se je pogovarjala z zaposlenimi in tako vedela, ali je njihov predlog v interesu podjetja ali ne. In na podlagi tega je upoštevala njihova priporočila ali ne. Dodala je, da se od agenta sprememb zahteva dobro poznavanje, kaj ena sprememba na enem področju prinese na drugo področje. Pravi, da vsi zaposleni tega ne vedo, zato jih ne vključujejo vedno v pogovor o novem programu. Dodala je primer, da imajo v proizvodnji zaposleni na najnižji ravni

hierarhične lestvice lističe, kamor pišejo predloge za spremembo, kateri so kasneje obravnavani.

Na vprašanje »Ste sprejemali odločitve o novem programu sami ali po pogovoru oziroma priporočilih zaposlenih? Katero priporočilo zaposlenih, vam je najbolj koristilo?« nam je intervjuvanka odgovorila, da so vsi zaposleni vedeli, da morajo zamenjati program. Pravi, da so se zaposleni pritoževali nad starim, saj so imeli veliko več dela. Priporočila zaposlenih so jim zelo koristila. Najbolj ji je koristila ideja o povezavi dveh različnih programov za rešitev težave.

Zadnje vprašanje tega sklopa je bilo »Kakšno je vaše mnenje o novem programu in načinu dela? Ali podpirate spremembo?« Agentka sprememb je dejala, da stoprocentno podpira spremembo. Mučijo jo le neke malenkosti. Način dela je mislila, da bo boljši, imela je namreč večja pričakovanja o spremembi. Pravi, da je morala izboljšati tudi drug program, ki ga imajo, da se je vse povezalo.

V intervjuju sledijo vprašanja o **odporu zaposlenih** do novega programa in načina delovanja ter **razlogih za odpor**. Na vprašanje »Ali ste pri zaposlenih opazili odpor do programa in načina dela? Kako se je to pokazalo?« je intervjuvanka odgovorila, da je na začetku bil odpor, ko so se zaposleni morali naučiti novih stvari. Pravi, da so odpor hitro premagali. Dodaja, da so bili zaposleni zainteresirani, voljni in pripravljeni na spremembo. Pravi, da stalno dajejo predloge za izboljšavo. Dejala je, da je bil odpor v proizvodnji, saj zaposleni niso bili pripravljeni na spremembo.

Naslednje vprašanje je bilo »Kateri so po vašem glavni razlogi za odpor? Katere pa posledice odpora?« Intervjuvanka je odgovorila, da so največji razlog tehnične pomanjkljivosti in nedelovanje programa. Pravi, da se zaposleni pritožujejo čez premalo izobraževanj. Kot posledice odpora navaja pritoževanje, slabo voljo, jezo, prelaganje krivde na njo in na vodstvo ter iskanje pomanjkljivosti v tehnični opremi. Dodala je, da zaposleni velikokrat omenijo star program in njegove prednosti ter dobroto prejšnjega programerja. A vendar jo ves odpor spodbuja, da premisli o pritožbah in poskuša še dodatno izboljšati novosti oziroma nov potek dela in program.

Na zadnje vprašanje »Kakšne pristope uporabljate za zmanjševanje odpora?« je intervjuvanka odgovorila, da za zmanjševanje odpora sprejema predloge, se pogovarja z zaposlenimi, skupno iščejo rešitev, uresničuje, kar se z zaposlenimi dogovorijo, predstavi širšo sliko težave oziroma zakaj so nekaj spremenili. Veliko uporabljajo izobraževanja, saj kot pravi, je bilo veliko pritožb, da jih je bilo premalo. Poudarila je, da je pogovor z zaposlenimi najboljše orodje za zmanjšati odpor.

3.3 Diskusija o rezultatih raziskave

V nadaljevanju je diskusija o rezultatih raziskave. Predstavljeni so odgovori na raziskovalna vprašanja, priporočila za izboljšave v izbranem podjetju ter omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave.

3.3.1 Odgovori na raziskovalna vprašanja

V magistrskem delu smo preverjali naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako poteka vpeljevanje sprememb v proučevanem podjetju?

Rezultati raziskave kažejo, da ni bila v izbranem podjetju med procesom vpeljave sprememb niti dobra niti ne dobra komunikacija in prav tako participacija. Povprečna ocena prvih osem trditev, avtorjev Bouckenoghe, Devos & Van den Broeck, (2009), ki se nanašajo na komunikacijo, med procesom vpeljevanja sprememb v podjetje znaša 3,00. Pri izračunu povprečja smo upoštevali, da je četrta trditev obrnjena trditev. Povprečna ocena naslednjih enajst trditev istih avtorjev, ki se nanašajo na participacijo med procesom vpeljevanja sprememb v podjetje znaša 3,14. Pri izračunu povprečja smo upoštevali, da sta deseta in osemnajsta trditev obrnjeni trditvi.

V sklopu trditev, ki se nanašajo na komunikacijo, ima najvišjo povprečno oceno strinjanja 3,52 trditev »Vodstvo jasno razlaga potrebo po spremembi.« Kar pomeni, da se vodje trudijo predstaviti zaposlenim vpeljevanje spremembe kot nujno potrebno. Da so zaposleni dovolj obveščeni o poteku spreminjanja potrdi trditev »Redno sem obveščen o poteku sprememb.«, ki ima povprečno oceno strinjanja 3,43. Kljub temu zaposleni izvedo veliko informacij o spremembah iz neformalnih virov. To potrdi trditev »Veliko informacij o spremembah izvem iz govoric.«, ki je povprečno ocenjena s 3,39. Zanimiva je trditev »Med vodji in zaposlenimi je zelo dobra komunikacija o spremembah.«, ki ima povprečno oceno 3,17. Da komunikacija o spremembi ni najboljša, dokazuje trditev »Zaposleni smo dovolj obveščeni o napredku sprememb.«, ki ima povprečno oceno strinjanja 2,78. Prav tako to dokazuje trditev »Vodstvo obvešča vse oddelke o svojih odločitvah.« s povprečno oceno 2,74.

Na začetku vpeljevanja sprememb je komunikacija težavna. Zaposleni se na pomanjkanje informacij o spremembah odzovejo na poseben način, saj si želijo obvladovati posledice neprestanih sprememb. Vodja mora uskladiti pričakovanja zaposlenih, ki jih imajo glede komunikacije, s cilji, ki so jih postavili pri vpeljevanju sprememb. Z informacijami se posreduje pomembne vire, ki se tičejo spreminjanja. Pretok informacij se lahko ustavi na ravni vodje. Nastanejo težave, saj zaposleni na nižjih ravneh nimajo dovolj informacij o spremembah in posledično spreminjanje narobe razumejo. Komunikacija ima veliko vlogo pri uspešnem vpeljevanju sprememb. Zaposlenim morajo biti predstavljeni cilji sprememb, da pravilno razumejo namen spreminjanja in se trudijo za doseg ciljev (Frahm & Brown, 2007).

Na podlagi intervjuja ugotavljamo, da je bila med posameznimi oddelki in managementom slaba komunikacija. A vendar, so se v podjetju trudili poslušati zaposlene in njihove predloge. Ti predlogi so bili nato obravnavani, in glede na cilje spremembe ter samo delovanje podjetja, upoštevani ali ne.

Vodje s pošteno komunikacijo posameznike spodbujajo, da vnaprej sprejmejo in osvojijo spremembo (Možina in drugi, 2002). Komunikacija je posebej pomembna, ko gre za vpeljevanje tehničnih sprememb, ter ko prejemniki sprememb potrebujejo natančne informacije, da razumejo spremembe (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Dajanje in prejemanje informacij je pomembno za razumevanje in reševanje težav, ki jih imajo zaposleni med procesom vpeljevanja sprememb (Darmawan & Azizah, 2019).

V sklopu trditev, ki se nanašajo na participacijo, ima najvišjo povprečno oceno strinjanja 3,43 trditev »Delavci v proizvodnji in pisarniški delavci lahko predlagajo teme za razpravo.« Zanimiva je trditev »Vodja oddelka upošteva pripombe zaposlenih.«, ki ima povprečno oceno 3,13. Zanimiva je tudi trditev »Zaposleni smo v veliki meri vključeni v vpeljevanje sprememb.«, ki ima povprečno oceno 2,7. Ugotavljamo, da je participacija med vpeljevanjem sprememb srednje dobra. Zaposleni imajo možnost sodelovanja, niso pa vedno upoštevani. Najmanjšo povprečno oceno 2,00 ima trditev »Osebe, ki vpeljujejo spremembo, nimajo besede pri dajanju predlogov.«, kar nam pove, da ima vodja veliko vpliva na vpeljevanje spremembe, zaposleni pa tega vpliva nimajo.

Na podlagi intervjuja ugotavljamo, da je agentka sprememb vedno prisluhnila zaposlenim in njihovim idejam, ni pa vedno upoštevala njihovih predlogov. Razlog za neupoštevanje je bil, da zaposleni ne vedo vedno, kaj njihova ideja prinese še s seboj. Nikoli niso vključevali vseh zaposlenih v pogovor o novem programu. Večinoma je to potekalo na ravni vodij.

Participacija zaposlenih pri vpeljevanju sprememb ima mnogo pozitivnih posledic, kot so na primer bolj kakovostno odločevanje odločevalcev, čustveni odzivi zaposlenih na spremembe, večja uspešnost vpeljevanja sprememb. Strokovnjaki so ugotovili, da sta participacija zaposlenih in doseganje ciljev močno povezani med seboj. Ugotovili so tudi, da se posledično poveča organizacijska predanost, kar zmanjšuje odpor zaposlenih do sprememb (Lines, 2004).

Z intervjujem smo ugotovili, da so zaposleni v podjetju vedeli, da je star program potrebno zamenjati. To sem ugotovila tudi s trditvijo v anketi »Govorimo lahko o zastarelih predpisih in načinih dela.«, ki je dobila povprečno oceno strinjanja 3,26. Sam proces vpeljevanja spremembe pa se je začel z javnim razpisom za digitalizacijo podjetja. Zastavljene cilje vpeljave spremembe so po mnenju intervjuvanke dosegli.

2. Kako vodja vpliva na vpeljevanje sprememb in zaposlene, ki so povezani s spremembami?

Rezultati raziskave kažejo, da ima vodja v izbranem podjetju največ značilnosti, ki se nanašajo na uokvirjanje vedenja, saj je povprečje petih trditev strinjanja, avtorjev Vos & Rupert (2018), ki se nanašajo na le-to, najvišje (3,51). Izmed petih trditev je najvišje povprečno ocenjena (4,04) trditev »Med procesom vpeljevanja sprememb, se vodja ni ustrašil težav.«.

Če se vodja vede v skladu z uokvirjanjem, pomeni, da je zelo osredotočen na spremembo. Usmerjen je v čustveno povezavo s spremembo, v načrtovanje in ohranjanje zaposlenih na poti za spremembo. Za tovrstno vedenje vodij je značilno, da je skupinsko in sistemsko osredotočeno (Vos & Rupert, 2018).

Nekoliko manjše povprečje imajo trditve avtorjev Vos & Rupert (2018), ki so vezane na oblikovanje vedenja s komunikacijo in dejanji vodij, ki so neposredno povezana s spremembo (3,32). Izmed petih trditev ima največjo oceno strinjanja trditev »Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja redno poskušal izpostaviti svoje poglede na spremembo.«, in sicer 3,61. Zanimiva je trditev »Med procesom vpeljevanja sprememb nas je zaposlene vodja opozarjal na naše odgovornosti pri procesu vpeljevanja sprememb.«, ki ima povprečno oceno strinjanja 3,52.

Za tovrstno obliko vedenja vodij je značilno, da vodja poganja spremembe z osebno vpletenostjo, prepričevanjem in vplivom. Pomembna so njegova dejanja in komunikacija, ki je neposredno povezana s spremembo (Vos & Rupert, 2018).

Najmanjšo povprečno oceno strinjanja imajo trditve avtorjev Vos in Rupert (2018), ki se nanašajo na ustvarjanje vedenja (2,69). Rezultati ankete kažejo, da je to vedenje vodje v podjetju najmanj prisotno. Izmed petih trditev ima najvišjo oceno strinjanja (3,09) trditev »Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja organiziral pogovore z nami zaposlenimi, da bi prišli do različnih rešitev.«. Zanimiva je trditev »Med procesom vpeljevanja sprememb, je vodja preživel čas z nami zaposlenimi, da bi prišli do kreativnih rešitev.«, ki ima povprečno oceno strinjanja 2,70. Prav tako je zanimiva trditev »Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja nas zaposlene odvrnil od vsakdanje rutine in nam tako omogočil drugačno razmišljanje.«, ki ima povprečno oceno strinjanja 2,61. Glede na ocene zaposlenih lahko sklepamo, da bi si želeli večjo vključenost vodje v ustvarjanje vedenja.

Za ustvarjanje vedenja je značilno, da vodja posameznikom zagotavlja čustveni, časovni in fizični prostor, da razmišljajo in delujejo drugače. Vodja se osredotoča na ustvarjanje individualnih in organizacijskih zmogljivosti za sprožitev spremembe. Značilno je, da je skupinsko in sistemsko osredotočeno vedenje (Vos & Rupert, 2018).

Rezultati kvantitativne raziskave kažejo, da je vodja v izbranem podjetju zelo osredotočen na spremembo. Trudi se z načrtovanjem spremembe in ohranjanjem zaposlenih, da dosežejo

cilje, ki so povezani s spremembo. Prav tako smo na podlagi kvalitativne raziskave ugotovili, da je vodja skrbno sprejemal odločitve o spremembi, saj je vse predloge zaposlenih obravnaval in jih (ne)upošteval glede na interes podjetja. Osredotočenost na spremembo prepoznamo tudi po tem, da se je agentka sprememb na začetku vpeljevanja spremembe posvečala samo spremembi.

3. Ali je v izbranem podjetju prisoten odpor do sprememb?

Rezultati raziskave kažejo, da anketirani v podjetju nimajo odpora do sprememb. To dokazuje povprečje prvih petih trditev avtorjev Haesevoets in drugih (2022), ki se nanašajo na odpor zaposlenih do sprememb, in sicer ta znaša 2,00. Pri izračunu povprečja smo upoštevali, da je tretja trditev obrnjena trditev, zato smo jo pred izračunom povprečja obrnili. Da je povprečje vseh trditev 2,00 pomeni, da so anketirani zainteresirani za spremembe in ne čutijo odpora do njih.

Najvišjo povprečno oceno (3,52) je dobila trditev »Kadarkoli moje življenje postane rutina, iščem načine, kako to spremeniti.«. To pomeni, da so zaposleni naklonjeni spremembam. Zanimivi sta trditvi »Rad delam vedno iste, stare stvari, kot pa da poskušam nove različne.«, ki je bila v povprečju ocenjena z 1,74, in »Spremembe vedno vzamem kot negativne.«, ki je bila v povprečju ocenjena z 1,61. Trditvi dokazujeta namreč, da si anketirani želijo sprememb in so naklonjeni spremembam, saj jih vzamejo kot pozitivne.

Agentka sprememb je v intervjuju dejala, da je na začetku opazila odpor zaposlenih do sprememb, ker so se morali naučiti novih stvari. Predvsem pisarniški delavci pa so to hitro premagali, saj so bili pripravljeni in zainteresirani, da se spremembo vpelje. Dodala je, da neprestano predlagajo izboljšave. Večji odpor je opazila pri delavcih v proizvodnji. Ni prepričana, a misli, da je za tamkajšnji odpor kriva nepravilna komunikacija.

Spremembe so prehod od znanega v neznano, kar zaposleni običajno ne podpirajo, razen če obstajajo razlogi za spremembe, ki so jim bili ustrezno predstavljeni. Posledično se pojavi odpor do sprememb, saj zaposleni želijo ohraniti znano in se izogibajo prehodu na nekaj novega (Metz, 2021). Odzivi posameznikov so odvisni od faze v krivulji vpeljevanja sprememb, na kateri se nahajajo. Vodje obvladujejo njihove odzive s pomočjo poznavanja modelov tranzicije in managementa sprememb (Ferjan in drugi, 2021). Zaposleni in njihovi odzivi so zelo pomembni dejavniki za uspešno vpeljevanje sprememb. Odzivi so lahko želeni ali neželeni. Brez podpore in prizadevanja zaposlenih je veliko večja verjetnost, da bo vpeljevanje spremembe neuspešno (Weber, Buttgen & Bartsch, 2022).

Na podlagi naslednjih šest trditev avtorja Yue (2021), ki se nanašajo na zavezanost zaposlenih k spremembi, ugotavljamo, da so zaposleni zavezani k spremembi, saj znaša povprečje trditev 4,34. Pri izračunu povprečja smo upoštevali, da so deveta, deseta in enajsta trditev vprašanja obrnjene.

Najvišjo povprečno oceno 4,39 je dobila trditev »Spremembe so dobri postopki za podjetje, kjer sem zaposlen.« in trditev »Spremembe imajo pomemben namen.«. Sledi jima trditev »Verjamem v vrednost sprememb.«, s povprečno oceno 4,35. Ugotavljamo, da so anketiranci zainteresirani za spremembe, jih želijo, in vedo, da so koristne za podjetje. Z najmanjšo povprečno oceno 1,52 je ocenjena trditev »Spremembe niso potrebne.«, kar pomeni, da anketiranci menijo, da so spremembe potrebne.

Na podlagi kvantitativne in kvalitativne raziskave torej ugotavljamo, da je na začetku vpeljevanja spremembe bil prisoten odpor do le-te. A je odpor izginil, saj so bili predvsem pisarniški delavci voljni spremembe in zavezani k njej. Po oceni intervjuvanke je bil pri proizvodnih delavcih odpor veliko močnejši in je tudi dalj časa trajal.

4. Kakšne so posledice odpora zaposlenih so sprememb?

Na podlagi kvalitativne metode ugotavljamo, da so posledice odpora pritoževanje, jeza, slaba volja, prelaganje krivde na agentko sprememb oziroma na vodstvo, iskanje pomanjkljivosti v spremembi, omenjanje starega načina delovanja in oseb povezanih z njim. Posledice odpora zaposlenih do sprememb so skladne s teorijo.

Zaposleni, ki imajo odpor do sprememb, želijo preprečiti vpeljevanje sprememb z ekonomskimi, tehničnimi in tehnološkimi dokazi ter s podporo oseb v podjetju in izven njega (Kos, 1996). Poslabša se počutje zaposlenih in zmanjša njihova prilagodljivost na delo. Izražajo nestrinjanje s spremembo, kar pripelje do neprijetnega delovnega okolja. Vpeljevanje sprememb zajema sodelovanje, in če se zaposleni upirajo spremembam ter ne sodelujejo, se posledično lahko počutijo nepotrebne v podjetju. Zaposleni vedo, da je cilj podjetja povečati učinkovitost, a vedo tudi to, da oni od same spremembe in truda, ki ga morajo vložiti v njeno vpeljevanje, morda ne bodo imeli ničesar (Darmawan & Azizah, 2019).

Agentka sprememb je dejala, da vidi odpor tudi v stalnem pritoževanju nad konkretno stvarjo, kar jo spodbuja, da razmisli o le-tej in jo izboljša. Meni, da ji pripombe in predlogi zaposlenih pomagajo, da izboljša in izpopolni nov način delovanja.

Odpor do sprememb ima torej pozitivne posledice. Vodjem pomaga videti nasprotno stran procesa in realno stanje ter posledice spreminjanja, ki jih sami morebiti ne vidijo (Kos, 1996). Daje koristne informacije za učenje in posledično razvija uspešnejši proces vpeljevanja sprememb (Darmawan & Azizah, 2019).

5. Kako v podjetju zmanjšujejo odpor do sprememb?

Ugotavljamo, da zaposleni v izbranem podjetju so niti zadovoljni niti ne zadovoljni s pristopom vpeljave novega programa. Povprečje vseh petih trditev, ki so oblikovane na podlagi literature in preverjajo zadovoljstvo zaposlenih s pristopom vpeljevanja novega programa, je 3,02.

Trditev, ki preverja splošno zadovoljstvo z novim programom, je najvišje povprečno ocenjena s povprečno oceno zadovoljstva 3,61. Najmanjšo povprečno oceno zadovoljstva (2,22) pa ima trditev »Zadovoljen sem s časom, ki je bil namenjen usposabljanju in izobraževanju o novem programu.«.

Na podlagi kvalitativne raziskave ugotavljamo, da v izbranem podjetju zmanjšujejo odpor zaposlenih do sprememb z izobraževanjem, saj se zavedajo, da so bili zaposleni z le-tim zelo nezadovoljni. Poleg tega nam je agentka sprememb v intervjuju dejala, da se za zmanjševanje odpora do sprememb poslužujejo pogovorov, v katerih zaposlenim širše predstavijo težavo, skupno iščejo rešitev in sprejemajo predloge zaposlenih. Vedno naredijo določeno stvar tako, kot se dogovorijo in obljubijo zaposlenim. Po mnenju intervjuvanke je pogovor najboljša oblika premagovanja odpora do sprememb.

Da zaposleni sprejmejo in osvojijo spremembo, mora vodja to doseči s pošteno komunikacijo ter zagotavljanjem, da sprememba prinaša le najboljše (Možina in drugi, 2002). S komuniciranjem pripomore k razumevanju in reševanju težav, ki jih imajo zaposleni med procesom vpeljevanja sprememb (Darmawan & Azizah, 2019). Komunikacija je posebej primerna, ko gre za vpeljevanje tehničnih sprememb, ter ko prejemniki sprememb potrebujejo natančne informacije, da razumejo spremembe (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Najučinkovitejši pristopi za zmanjševanje odpora, če čas in denarni viri niso omejitve, so denarne nagrade, sodelovanje pri odločanju, usposabljanje in izobraževanje (Alhezzani, 2021). Izobraževanje zaposlenih o pomenu koristi, ki jih spremembe prinašajo, je zelo pomembno. Zajema celovitost, izboljšanje, nadzor in učinkovitost vsakega posameznika (Darmawan & Azizah, 2019). V nasprotnem primeru, če so čas in denarni viri omejitve, pa so učinkovitejša pogajanja in dogovarjanje s prejemniki sprememb, manipulacija in uporaba prisile (Alhezzani, 2021).

3.3.2 Priporočila izboljšav za podjetje

Podjetja se v nobenem primeru ne morejo izogniti spremembam. Te nastanejo zaradi številnih vzrokov, kot so pojav novih konkurentov, spremembe navad potrošnikov, spremembe v tehnologiji, spremembe kadrov in drugo. V primeru, da se podjetje ne bi prilagajalo stanju v podjetju in razmeram izven podjetja, ne bi preživel (Kavčič, 2011). Spremembe so torej nujne za delovanje podjetja, pa naj se za te samo odloči, ali pa ga v to prisili okolje (Metz, 2021). Mnogo sprememb je neuspešnih, kar pomeni, da je stanje v podjetju po vpeljavi sprememb slabše, kot je bilo pred tem (Kavčič, 2011). Glavna ovira pri vpeljevanju sprememb je odpor zaposlenih do sprememb (Metz, 2021). Je posledica katere koli novosti in se pojavi pri zaposlenih, ki so nagnjeni k nespremenljivosti in varnosti v trenutnem delovanju. Zato je pomembna večšina vodij, ki so nagnjeni k stalnemu spreminjanju, upravljanje z zaposlenimi in njihovim sprejemanjem sprememb (Laidoune, Zid & Sahraoui, 2021).

Ugotovili smo, da so se zaposleni v podjetju zavedali, da je sprememba potrebna. To potrdi trditev, ki pravi, da se v podjetju lahko govori o zastarelih predpisih in načinih dela. V podjetju je bila med procesom vpeljave spremembe zagotovljena dokaj dobra participacija in nekoliko slabša komunikacija. Niso bile vedno upoštevane ideje, ki so jih zaposleni dali. Vodja je v podjetju zelo osredotočen na spremembo, načrtuje in ohranja zaposlene na poti do končnega cilja. Pokazalo se je, da so zaposleni zavezani k spremembi, saj povprečna ocena strinjanja glede vere v spremembo znaša 4,34. A vendar so zaposleni na začetku procesa vpeljevanja spremembe imeli odpor do le-te. Pokazalo se je, da niti so niti niso zadovoljni s pristopom vpeljave novega programa.

Za povečanje participacije zaposlenih in boljšo komunikacijo med zaposlenimi in vodji bi v podjetju lahko organizirali več sestankov, na katerih bi lahko vsak dal predlog za izboljšave in skupno bi tudi iskali rešitve. Poleg tega bi na tovrstnih sestankih zaposleni lahko opozorili na napake in pomanjkljivosti, ki so prisotne pri njihovem delovanju in na splošno pri vpeljevanju sprememb. Pomembni so namreč formalni in neformalni pogovori, saj predstavljajo odličen vir informacij. Dobro je, da so se zaposleni zavedali, da je sprememba potrebna, in da so bili zavezani za njo.

Pri vpeljevanju sprememb bi vodja lahko uporabil več komunikacije z zaposlenimi in bil bolj neposredno vpleten s svojimi dejanji. Tudi brez formalnih sestankov bi se lahko več pogovarjal z zaposlenimi. Zagotoviti bi jim moral časovni in fizični prostor, da bi razmišljali in delovali drugače, kar bi pripeljalo do boljših idej.

Pomembno je, da nadrejeni svoje podrejene pohvalijo, ko ti dajo dober predlog za boljše delovanje, odpravo napak, za izboljšanje in podobno. Zaposleni morajo biti motivirani, zato je pomembno, da je njihov dober predlog ali opozorilo nagrajeno. Nagrada je lahko materialna ali nematerialna. Vodja mora zagotoviti, da si zaposleni želijo spremembe, in da želijo izpopolniti tako sebe kot podjetje. To bi vodja lahko dosegel z organizacijo različnih izobraževanj, kjer bi zaposleni pridobivali profesionalno in osebno znanje. Vedeti morajo, da bi jim to znanje pomagalo na trenutnem delovnem mestu v tem podjetju kot tudi v kakšnem drugem podjetju, kjer bodo morebiti zaposleni v prihodnosti. Nagovarjanje posameznikov o izpopolnjevanju njihovega osebnega znanja je zelo pomembno za njihovo trenutno učinkovitost.

Zaposleni so niti zadovoljni niti niso zadovoljni z novim programom in načinom delovanja. Najbolj izstopa to, da niso zadovoljni s časom, ki je bil namenjen usposabljanju in izobraževanju o novem programu. Za dvig ravni zadovoljstva z vpeljavo novega programa in načina delovanja bi podjetje moralo organizirati več učnih ur, kjer bi se zaposleni naučili upravljati s programom. Poleg tega bi jim nov program in nov način delovanja moral biti predstavljen na seminarjih. Ti bi morali potekati za vsak oddelek posebej. Vedno bi jim moralo biti omogočeno posvetovanje s programerjem. Učenje in pridobljeno znanje zagotovi, da zaposlene ni strah pred neznanim, posledično se jim zmanjša odpor.

Za boljše delovanje mora podjetje zagotoviti vso potrebno opremo, ki mora biti dovolj zmogljiva in profesionalna. Da delo teče gladko, mora tehnična oprema podpirati novosti, ki jih podjetje vpeljuje. V nasprotnem primeru se pojavijo frustracije. Podjetju bi priporočala, da zagotovi primerno opremo vsem delovnim mestom, ki jo potrebujejo za tekoče delovanje.

Za vpeljevanje nadaljnjih sprememb v podjetje, podjetju predlagamo, da tekoče obvešča zaposlene o dogajanju in poteku sprememb ter najpomembneje, da zaposlenim predstavi namen in cilje sprememb. Zaposlenim mora biti jasno, kaj bodo oni in kaj bo podjetje s spremembo pridobilo. Poudariti morajo, kaj bodo zaposleni kot posamezniki imeli od spremembe. Skratka, kakšne koristi ima sprememba.

3.3.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz štirih sklopov vprašanj in štirih demografskih vprašanj. Prvi sklop se je nanašal na proces vpeljevanja sprememb. V drugem sklopu vprašanj so se nahajale trditve, ki so povezane z vlogo vodje. Tretji sklop vprašanj se je nanašal na odpor do sprememb. Četrti pa na zadovoljstvo anketirancev z novim programom in načinom delovanja. Povabljenih, da rešijo anketo, je bilo 26 zaposlenih. Za nekatere zaposlene je bil vprašalnik predolg, saj je niso vsi izpolnili do konca. Nekateri so izpolnili samo prvo vprašanje, nato pa so odnehali. Mogoče bi izpolnjevali naprej, če bi bilo manj trditev pri prvem vprašanju. Predolg vprašalnik moti zbranost anketiranih. Nekateri so izpolnili vsa vprašanja in odnehali izpolnjevanje pri demografskih vprašanjih. Omejitev pri demografskih vprašanjih je, da vprašalnik ne bi smel vključevati opredelitve anketiranca v oddelok, saj je v nekaterih oddelkih zaposlena samo ena oseba. Zato predvidevamo, da so nekateri zaposleni prenehali z izpolnjevanjem pri demografskih vprašanjih, saj so se zbal, da ni anonimen.

Omejitev raziskave se je pojavila pri ugotavljanju, kdo v podjetju ima opravka z novim programom in načinom delovanja ter pri pridobivanju njihovih kontaktov. Najprej smo o tem povprašali osebe, s katerimi smo testirali vprašalnik. Zaradi pomanjkanja informacij smo se nato obrnili na agentko sprememb, katera nam je dala seznam zaposlenih, ki se jih tiče sprememba, in njihove elektronske naslove.

Omejitev anketnega vprašalnika je, da ne moremo biti gotovi, da so pridobljeni odgovori resnični. Anketiranci namreč lahko ne resnično izpolnijo vprašalnik. Nekaterih je lahko kljub anonimnosti vprašalnika strah, da se bo izvedelo, kaj so odgovorili. To pomeni, da vprašalnik mogoče ne daje pogleda na resnično stanje, ki je v podjetju.

Anketni vprašalnik so rešili le nekateri zaposleni v izbranem podjetju, kar pomeni, da rezultati veljajo le za te zaposlene in dotično podjetje. Ni jih mogoče splošiti na vse zaposlene in vsa podjetja, ki vpeljujejo spremembo, saj bi se rezultati v primeru izvedbe ankete še v drugih podjetjih lahko močno razlikovali od dobljenih rezultatov.

Empirični del raziskave je bil okrepljen s **pol strukturiranim intervjujem**, s katerim smo želeli pridobiti širši pogled o vpeljavi spremembe s strani odgovorne osebe za vpeljavo le-te v izbrano podjetje. Začel se je z vprašanjem, ki je zahteval predstavitev intervjuvanca ter njegovo vlogo pri vpeljevanju novega programa in načina delovanja v podjetje. Nadaljeval se je s sklopom vprašanj o sami vpeljavi spremembe, razlogih za le-to ter povezavi intervjuvanca z novim programom in načinom dela. Tretji skop vprašanj se je navezoval na vključevanje zaposlenih v vpeljavo spremembe. Sledila so vprašanja o odporu zaposlenih do novega programa in načina delovanja ter razlogih za odpor.

Dobro bi bilo, da bi razširili vprašanja v intervjuju in ga z agentko sprememb izvedli enkrat na začetku vpeljevanja spremembe in enkrat po že v celoti vpeljani spremembi. Tako bi lahko primerjali odgovore na vprašanja. Predlog za nadaljnje raziskave je, da bi intervju lahko izvedli tudi z nekaterimi naključno izbranimi zaposlenimi. Na ta način bi dobili bolj razširjene in poglobljene odgovore.

Za nadaljnje raziskave priporočamo raziskovanje vpeljevanja sprememb še v drugih podjetjih. Predlagamo tudi razširitev področja raziskovanja na komunikacijo, management znanja, ustvarjalnost in inovativnost ter motivacijo med vpeljevanjem sprememb.

SKLEP

Podjetja se neprestano spreminjajo, pa naj bo to zaradi zunanjega okolja ali notranjosti podjetja. V današnjem turbulentnem času so spremembe ključnega pomena za obstoj in napredek podjetja. Spreminjanje se dogaja neprestano in podjetja se morajo na to pripraviti in skrbno načrtovati. Med procesom spreminjanja se podjetje srečuje z različnimi izzivi, ki jim mora biti kos. Veliko vlogo pri tem ima vodja, ki mora navdušiti zaposlene, da vidijo v spreminjanju pozitivne posledice za podjetje in njih same kot posameznike. V nasprotnem primeru se pojavi odpor do sprememb. Ta pa je lahko pozitiven ali negativen. Negativen je, ko posamezniki želijo ohraniti stanje, kakršno je bilo pred spremembo. Pozitiven pa je, ko posamezniki dajejo kritike, in s tem opozorijo management na napake, ki jih dela med procesom vpeljevanja sprememb. Odpor do sprememb je v vsakem primeru potrebno zmanjšati, saj se na ta način vpelje spremembo uspešnejše, kar ima posledice na boljše poslovanje podjetja.

Namen raziskave je bil ugotoviti, kako se izbrano podjetje sooča z vpeljevanjem spremembe in na podlagi ugotovitev podati predloge za izboljšavo procesa vpeljevanja sprememb in premagovanja odpora, z namenom, da bi bilo njihovo nadaljnje delo in bodoče vpeljevanje sprememb še uspešnejše.

Raziskavo smo izvedli s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika z vprašanji zaprtega tipa. Vprašalnik smo preko elektronske pošte poslali šestindvajsetim zaposlenim v izbranem podjetju, katerih se sprememba tiče. Na vprašalnik je v celoti odgovorilo triindvajset zaposlenih. Odzivnost je bila torej dobra. Pridobljene odgovore smo analizirali s pomočjo

statističnega programa SPSS. Tako, kot smo pričakovali, nam je na vprašalnik odgovorilo več moških kot žensk. Izbrano podjetje je v panogi gradbeništva, za katero je znano, da je prisotnih več moških.

Najvišjo povprečno oceno strinjanja so dosegle trditve, ki se nanašajo na zavezanost zaposlenih k spremembi, in sicer 4,34, sledijo trditve, ki se nanašajo na vlogo vodenja v podjetju med procesom vpeljevanja sprememb, ki se nanašajo na uokvirjanje vedenja (3,51), nato so trditve, ki se nanašajo na oblikovanje vedenja s komunikacijo in dejanji vodje (3,32). Trditve, ki se nanašajo na kakovost participacije, so v povprečju ocenjene s 3,14. Trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo anketirancev z novim programom in načinom delovanja, so dobile povprečno oceno 3,02. Sledijo trditve, ki se nanašajo na kakovost komunikacije med procesom vpeljevanja sprememb (3,00), in trditve, ki se nanašajo na ustvarjanje vedenja kot vlogo vodenja v podjetju (2,69). Z najmanjšo povprečno oceno (2,00) so bile ocenjene trditve, ki se nanašajo na odpor zaposlenih do sprememb. Ta povprečja nam povedo, da so zaposleni zavezani k spremembi in da nimajo odpora do le-te. Vodja je med procesom vpeljevanja sprememb osredotočen na spremembo, z njo je čustveno povezan, poleg tega načrtuje in ohranja zaposlene na poti do spremembe. Glede na povprečja lahko sklepamo, da so si zaposleni želeli večjo vključenost vodje v ustvarjanje vedenja. Participacija zaposlenih med procesom vpeljevanja sprememb je bila dobra. Zaposleni so niti zadovoljni niti nezadovoljni z novim programom in načinom delovanja.

Raziskavo smo podkrepili s pol-strukturiranim intervjujem, ki smo ga izvedli z odgovorno osebo za vpeljavo spremembe v podjetje. Zanimivo je, da se odgovori intervjuvanke niso veliko razlikovali od odgovorov, ki smo jih pridobili z anketo. Zaposleni so zavezani k spremembi, vedeli so, da je sprememba potrebna. Odpor se je pojavil le na začetku, ko so se morali naučiti novih stvari, a je ta s časom v večji meri izginil.

Podjetju svetujemo več sestankov, kjer bi zaposleni lahko v veliki meri sodelovali. Vodji predlagamo, da je bolj neposredno vpleten s svojimi dejanji in se več (neformalno) pogovarja s svojimi zaposlenimi. Svoje podrejene mora večkrat pohvaliti, ko naredijo nekaj dobrega, in jim omogočiti osebno izpopolnjevanje. Omogočiti jim mora izobraževanja na področju spremenjenega delovanja in na področjih, ki se niso spremenila. Poleg tega mora biti v podjetju zmogljivejša oprema, ki podpira nov program. Skratka, za vpeljevanje nadaljnjih sprememb predlagamo bolj tekoče obveščanje zaposlenih o poteku sprememb, predstavitev namena in ciljev sprememb ter koristi, ki jih le-ta prinaša. Zaposlenim mora biti jasno, kaj bodo oni in kaj bo podjetje s spremembo pridobilo.

LITERATURA IN VIRI

1. Abbas, T. (2021, 7. september). *08 Types of Resistance to Change*. Pridobljeno 6. maja 2022 iz https://changemanagementinsight.com/08_types_of_resistance_to_change/

2. Abell, D. F. (1995). *Management z dvojnimi strategijami. Obvladovanje sedanosti in priprava na prihodnost* (1. izd.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Alhezzani, Y. M. R. (2021). Change recipients' resistance and salience to organizational re-creation: the effects of participation and coercion strategies on change derailment *Organization management journal*, 18(1), 2–18.
4. Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D. & Chatzoglou, P. (2018). *Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. Journal of organizational change management*, 31(2), 426–450.
5. Aravopoulou, E. (2016). Organisational change: A conceptual and theoretical review. *Modern Management Systems*, 10(1), 19–32.
6. Bellman, G. M. (2011). *Vzemite stvari v svoje roke*. (1. izd.). Varaždin: Katarina Zrinski d. o. o.
7. Bennett, R. (1997). *Organizational behaviour* (3. izd.). London, M & E Pitman Publishing.
8. Berraies, S. & El Abidine, S. Z. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of knowledge management*, 23(5), 836–859.
9. Bouckennooghe, D., Devos, G. & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire–climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The journal of psychology*, 143(6), 559–599.
10. Caredda, S. (2020, 31. marec). Models: Bridge's Transition. Pridobljeno 19. novembra 2022 iz <https://sergiocaredda.eu/organisation/tools/models-bridges-transition/>
11. Casemore, S. (2017, 15. marec). *Science unlocks secrets to helping employees adapt to change*. Pridobljeno 6. decembra 2022 iz <https://www.proquest.com/docview/1877731437/fulltext/8BF358CA807947F3PQ/1?accountid=16468>
12. Caves, L. (2018). Lifelong learners influencing organizational change. *Studies in Business and Economics*, 13(1), 21–28.
13. Center Mi, (brez datuma). *Nevrološko programiranje*. Pridobljeno 19. novembra 2022 iz <https://center-mi.si/nevrolingvisticno-programiranje/clanki-in-raziskave.html>
14. Cichosz, M., Wallenburg, C. M. & Knemeyer, A. M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*, 31(2), 209–238.
15. Cimini, C., Boffelli, A., Lagorio, A., Kalchschmidt, M. & Pinto, R. (2021). How do industry 4.0 technologies influence organisational change? An empirical analysis of Italian SMEs. *Journal of Manufacturing, Technology Management*, 32(3), 695–721.
16. Connelly, M. (2020, 12. september). *Kubler–Ross five stage model*. Pridobljeno 6. maja 2022 iz <https://www.change-management-coach.com/kubler-ross.html>
17. Crick, J. M. & Crick, D. (2020). Coopetition and covid-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial marketing management*, 88, 206–213.

18. Daft, R. L., Murphy, J. & Willmott, H. (2020). *Organization Theory & Design: An International Perspective* (4. izd.). Cengage Learning.
19. Darmawan, A. H. & Azizah, S. (2019). Resistance to change: Causes and strategies as an organizational challenge. *Advances in social science, education and humanities research*, 395, 49–53.
20. Demirkesen, S. & Tezel, A. (2021). Investigating major challenges for industry 4.0 adoption among construction companies. *Engineering, construction and architectural management*, 29(3), 1475–1503.
21. Dima, G. & Skehill, C. (2011). Making sense of leaving care: The contribution of Bridges model of transition to understanding the psycho-social process. *Children and youth services review*, 33(12), 2532–2539.
22. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management* (2. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Dool, R. R. (2006). *The impact of persistent change initiatives on job satisfaction*. Pridobljeno 8. maja 2022 iz <https://www.proquest.com/docview/304914174/7506669705E043D6PQ/1?accountid=16468>
24. Dovžan, H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti* (1. izd.). Ljubljana: GV založba.
25. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju* (1. izd.). Ljubljana: GV založba.
26. Dun & Bradstreet. (brez datuma). *Finančni podatki*. Pridobljeno 17. februarja 2022 iz <https://www-gvin-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinFipo/Pages/Company.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinFipo2012SI&CompanyId=42787&CompanyDetailType=BalanceSheet&CompanyDetailSubType=BalanceSheet&Lang=sl-SI>
27. Edgelow, C. (2011). The four challenges. *Industrial and commercial training*, 43(1), 17–24.
28. Errida, A. & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International journal of engineering business management*, 13(1), 1–15.
29. EU–skladi. (2018, 7. september). *Evropska sredstva za elektronsko poslovanje v MSP*. Pridobljeno 28. decembra 2022 iz <http://www.eu-skladi.si/sl/aktualno/novice/evropska-sredstva-za-elektronsko-poslovanje-v-msp>
30. Ferjan, M., Podbregar, I., Novak, A., Šprajc, P., Jereb, E., Novak, V. & Urh, M. (2021). *Izzivi kadrovskega managementa v XXI. Stoletju* (1. izd.). Maribor: Univerzitetna založba.
31. Flanding, J., Grabman, G. & Cox, S. (2018, 30. november). *Playbook to digital – era change leadership*. Pridobljeno 31. januarja 2023 iz <https://www-emerald-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/insight/content/doi/10.1108/978-1-78769-463-720181004/full/html>
32. Ford, J. K., Lauricella, T. K., Van Fossen, J. A. & Riley, S. J. (2021). Creating energy for change: The role of changes in perceived leadership support on commitment to an

- organizational change initiative. *The journal of applied behavioral science*, 57(2), 153–173.
33. Forum Media, strokovne informacije in izobraževanja d. o. o. (2021, 31. marec). *Napoved za panogo gradbeništva*. Pridobljeno 28. decembra 2022 iz https://www.e-gradbenik.si/vsebine/gradbeni%C5%A1tvo/aktualno/napoved-za-panogo-gradbeni%C5%A1tva/?fbclid=IwAR1t_zVgTW3RAiaQ3ZkvMBA3bSTlnlKI_8L1u_TSo0Br89oJz7jxT8eXTCI
 34. Frahm, J. & Brown, K. (2007). First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 370–387.
 35. Galli, B. J. (2019). *Comparison of change management models: Similarities, differences, and which is most effective? R & D Management in the Knowledge Era* (1. izd.). Cham: Springer.
 36. Galli, D. J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns (3. izd.). *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124–132.
 37. Gleeson, B. (2018, 5. marec). *10 principles for leading through change: A navy SEAL's approach*. Pridobljeno 8. maja 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2018/03/05/10-principles-for-leading-through-change-a-navy-seals-approach/?sh=3d478f771ba2>
 38. Haesevoets, T., De Cremer, D., Hirst, G., De Schutter, L., Stouten, J., Van Dijke M. & Van Hiel, A. (2022). The effect of decisional leader procrastination on employee innovation: Investigating the moderating role of employees' resistance to change. *Journal of leadership & organizational studies*, 29(1), 131–146.
 39. Hay, J. (1993). *Uspešni na delu, Razumevanje naravnosti in gradnja odnosov* (1. izd.). Ljubljana: Potrditev d. n. o.
 40. Hossain, M. U. & Asheq, A. (2020). Do leadership orientation and proactive personality influence social entrepreneurial intention? *Int. J. management and enterprise development*, 19(2), 109–125.
 41. Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of innovation & knowledge*, 3(1), 123–127.
 42. Ivanko, Š. (2013). *Organizational behavior*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
 43. Jain, P., Asrani, C. & Jain, T. (2018). Resistance to change in an organization. *Journal of business and management*, 20(5), 37–43.
 44. Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design and change* (7. izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
 45. Joullie, J. E., Gould, A. M., Spillane, R. & Luc, S. (2021). The language of power and authority in leadership. *The leadership quarterly*, 32(4), 1–12.
 46. Juliana, C., Gani, L. & Jermias, J. (2021). Performance implications of misalignment among business strategy, leadership style, organizational culture and management accounting systems. *International journal of ethics and systems*, 37(4), 509–525.

47. Karakitapoglu–Aygün, Z., Gumusluoglu, L., Erturk, A. & Scandura, T. A. (2021). Two to Tango? A cross-cultural investigation of the leader-follower agreement on authoritarian leadership. *Journal of business research*, 128, 473–485.
48. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije* (1. izd.). Ljubljana: Državna založba Slovenije.
49. Kavčič, B. (2011). *Organizacijska kultura* (3. izd.). Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
50. King, S., Hopkins, M. & Cornish, N. (2017). Can models of organizational change help to understand »success« and »failure« in community sentences? Applying Kotter's model of organizational change to an Integrated Offender Management case study. *Criminology & Criminal Justice*, 18(3), 273–290.
51. Kiran, C. S. & Tripathi, P. (2018). Leadership development through change management: A neuroscience perspective. *NHRD Network Journal*, 11(4), 42–48.
52. Kos, M. (1996). *Inovacijski menedžment* (1. izd.). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2003). *Srce sprememb* (1. izd.). Ljubljana: GV Založba.
54. Krivec, V. (2022, 28. oktober.). *Dodana vrednost: kako zašiti največjo rano*. Pridobljeno 28. decembra 2022 iz https://topgradbenistvo.finance.si/9005462/Dodana-vrednost-kako-zasiti-najvecjo-rano?fbclid=IwAR0XIBFTBFhfBEvhyLZDnyKqH2A3wkX_Z1hBjmYNt1ndIrLodHk753o08FI
55. Kubiak, Kt. T. (2016). *A phenomenological study on employee tenure and resistance to organizational change initiatives* (1. izd.). Virginia: School of Business & Leadership.
56. Laidoune, A., Zid, C. & Sahraoui, N. (2021, 8. oktober). *Innovate and overcome resistance to change to improve the resilience of systems and organizations*. Pridobljeno 5. januarja 2023 iz <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-021-00840-8#citeas>
57. Lather, A., Jain, S. & Verma, Y. (2020). Transformational change process in a large corporation—case of a prominent Indian public sector undertaking. *Vilakshan–XIMB Journal of Management*, 19(2), 142–164.
58. Latta, G. F. (2015). Modeling the cultural dynamics of resistance and facilitation: Interaction effects in the OC3 model of organizational change. *Journal of organizational change management*, 28(6), 1013–1037.
59. Lawson, E. & Price, C. (2003, 1. junij). *The psychology of change management*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-psychology-of-change-management>
60. Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement, *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215.
61. McKenzie, K. L. (2010). *Leading an organization through change using emotional intelligence* (1. izd.). Phoenix: University of Phoenix.

62. Mella, P. & Meo Colombo, C. (2014). *Organizational change the PSC model view* (1. izd.). Rim: Univerza Mercatorum.
63. Metz, M. (2021). Overview of change in organizations. Resistance to change. A literature review. "Ovidius" university annals, *Economic sciences series*, 21(1), 661–210.
64. Morgan, G. (2004). *Podobe organizacij* (1. izd.). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
65. Možina, S., Bernik, J. & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa* (1. izd.). Piran: Visoka šola za podjetništvo.
66. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management, nova znanja za uspeh* (1. izd.). Radovljica: Didakta.
67. Nemec, V. (2005). *Kako do uspešnega managementa* (1. izd.). Ljubljana: Modrijan.
68. Obal, M. & Gao, T. (2020). Managing business relationships during a pandemic: Conducting a relationship audit and developing a path forward. *Industrial Marketing management*, 88, 247–254.
69. Orr, D. (2021, 8. april). *Resistance to Change, team for change: Practitioner's guide to implementing change in the modern workplace*. Pridobljeno 14. novembra 2022 iz <https://www-emerald-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/insight/content/doi/10.1108/978-1-80043-016-720211017/full/html>
70. Peng, J., Li, M., Wang, Z. & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The journal of applied behavioral science*, 57(3), 369–397.
71. Pieterse, J. H., Caniels, M. C. J. & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798–818.
72. Potnuru, R. K. G., Sharma, R. & Sahoo, C. K. (2021, 29. september). *Employee voice, employee involvement, and organizational change readiness: Mediating role of commitment-to-change and moderating role of transformational leadership*. Pridobljeno 31. januarja 2023 iz <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/22785337211043962>
73. Potosky, D. & Azan, W. (2022). Leadership behaviors and human agency in the valley of despair: A meta-framework for organizational change implementation. *Human resource management review*, 33(1), 1–16.
74. Quinn, R. W. & Quinn, R. E. (2016, 7. januar). *Change management and leadership development have to mesh*. Pridobljeno 7. maja 2022 iz <https://hbr.org/2016/01/change-management-and-leadership-development-have-to-mesh>
75. Račnik, M. (2019). *Postani vodja sprememb. Kako se razvijati kot vodja v času sprememb* (1. izd.). Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
76. Rosenbaum, D., More, E. & Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of organizational change management*, 31(2), 286–303.
77. Sahid, A., Maleh, Y. & Belaisaoui, M. (2020, 4. december). The conceptual model for IS agility. From theory to practices. Pridobljeno 17. novembra 2022 iz <https://www->

emerald-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/insight/content/doi/10.1108/978-1-80043-810-120211005/full/html

78. Sanchez–Ruiz, L., Gomez–Lopez, R. & Blanco Rojo, B. (2022). Key facilitators to continuous improvement: a Spanish insight. *Business Process Management Journal*, 28(4), 1071–1092.
79. Schweiger, S., Stouten, H. & Bleijenbergh, I. L. (2018). A system dynamics model of resistance to organizational change: The role of participatory strategies. *Systems research and behavioral science* 35(6), 658–674.
80. Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson, A. (2005, oktober). *The hard side of change management* (1. izd.). Brighton: Harvard business review.
81. Sridharan, M. (2022, 8. februar). *Nadler–Tushman congruence framework*. Pridobljeno 19. novembra 2022 iz <https://thinkinsights.net/strategy/nadler-tushman-congruence-framework/>
82. Thakur, R. R. & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: The role of mediating variables. *Journal of organizational change management*, 31(1), 230–247.
83. Theeb, M. (2020). The role of organizational diagnostic models in effective change implementation. *International Journal of Social Sciences and Management Review*, 3(2), 148–158.
84. Varma, V. (2020). Understanding resistance to change: An experiential exercise. *Management teaching review*, 5(3), 246–258.
85. Vedenik, G. (2016). *Upravljanje sprememb za prestrukturiranje poslovnih procesov v proizvodnji duroplastov s pomočjo generičnega modela* (doktorska disertacija). Maribor: Fakulteta za strojništvo.
86. Vos, F. J. J. & Rupert, J. (2018). Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A twosided story. *European management journal*, 36(4), 453–462.
87. Weber, E., Buttgen, M. & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of business research*, 143, 225–238.
88. Wong, Q., Lacombe, M., Keller, R., Joyce, T. & O'Malley, K. (2019). Leading change with ADKAR. *Nursing management (Springhouse)*, 50(4), 28–35.
89. Young, A. & Lockhar, T. (1995). *A cycle of change: the transition curve*. Bedfordshire: Cranfield School of Management.
90. Yue, C. A. (2021). Navigating change in the era of covid-19: The role of top leaders' charismatic rhetoric and employees' organizational identification. *Public relations review*, 47(5), 1–12.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Maja Ferfolja in na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani zaključujem magistrski študij. V magistrskem delu proučujem vpeljevanje sprememb in odpor zaposlenih do sprememb v izbranem podjetju. V raziskavi želim ugotoviti, kakšno je Vaše mnenje o vpeljevanju sprememb v Vaše podjetje. Prosim, da si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran začnete z izpolnjevanjem anonimne ankete, ki je bila zasnovana zgolj za potrebe mojega magistrskega dela. Hvala za odgovore in Vaših nekaj minut!

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Prosim, da označite v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami, ki se nanašajo na **proces vpeljevanja sprememb v podjetje**. Ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, ocena 5 pa, da se popolnoma strinjate s trditvijo.

Redno sem obveščen o poteku sprememb.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Med vodji in zaposlenimi je zelo dobra komunikacija o spremembah.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Informacije o spremembah so jasne.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Veliko informacij o spremembah izvem iz govoric.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Zaposleni smo dovolj obveščeni o napredku sprememb.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Vodstvo obvešča vse oddelke o svojih odločitvah.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Obojestranska komunikacija med vodstvom in oddelki je zelo dobra.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Vodstvo jasno razlaga potrebo po spremembi.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
O spremembah se vedno pogovorimo vsi vpleteni v podjetju.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam

Osebe, ki vpeljujejo spremembo, nimajo besede pri dajanju predlogov.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Odločitve v vezi z delom se sprejemajo po posvetovanju z zaposlenimi, ki se jih le-te tičejo.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Vodja oddelka upošteva pripombe zaposlenih.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Oddelki se v zadostni meri posvetujejo o spremembi.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Zaposleni smo se v zadostni meri posvetovali o spremembi.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Delavci v proizvodnji in pisarniški delavci lahko predlagajo teme za razpravo.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
V našem oddelku je zagotovljenega dovolj časa za svetovanje.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Govorimo lahko o zastarelih predpisih in načinih dela.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Proces vpeljevanja sprememb zagotavlja malo prostora za osebni prispevek.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Zaposleni smo v veliki meri vključeni v vpeljevanje sprememb.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam

2. Prosim, da označite v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami, ki se nanašajo na **vpliv vodje** na vpeljevanje sprememb. Ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, ocena 5 pa, da se popolnoma strinjate s trditvijo.

Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja vpeljal spremembo na podlagi svojih izkušenj z drugimi spremembami.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja redno poskušal izpostaviti svoje poglede na spremembo.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam

Med procesom vpeljevanja sprememb nas je zaposlene vodja opozarjal na naše odgovornosti pri procesu vpeljevanja sprememb.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja vložil veliko truda, da nas je prepričal, da se strinjamo s spremembo.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja vedno uporabljal svoje izkušnje za usmerjanje vpeljevanja sprememb.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Med procesom vpeljevanja sprememb vodja ni prikazoval stvari lepše, kot dejansko so bile. Bil je realen.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja izkazal zaupanje, da bom jaz to spremembo uspešno pripeljal do konca.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Med procesom vpeljevanja sprememb se vodja ni ustrašil težav.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja postavil jasna pravila in meje, da smo zaposleni vedeli, kje smo.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja v težkih časih znal ustvariti samozavest in zaupanje.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja organiziral pogovore z nami zaposlenimi, da bi prišli do različnih rešitev.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja preživel čas z nami zaposlenimi, da bi prišli do kreativnih rešitev.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam

Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja nam zaposlenim zagotovil prostor za drugačno razmišljanje.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja sebe naredil ranljivega, da je razširil način razmišljanja nas zaposlenih.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Med procesom vpeljevanja sprememb je vodja nas zaposlene odvrnil od vsakdanje rutine in nam tako omogočil drugačno razmišljanje.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam

3. Prosim, da označite v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami, ki se nanašajo na **Vašo zavezanost k spremembam in odpor do le-teh**. Ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, ocena 5 pa, da se popolnoma strinjate s trditvijo.

Raje se dolgočasim, kot da sem presenečen.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Vedno se odločim za rutinski dan kot dan poln nepričakovanih dogodkov.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Kadar koli moje življenje postane rutina, iščem načine, kako to spremeniti.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Spremembe vedno vzamem kot negativne.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Rad delam vedno iste, stare stvari, kot pa da poskušam nove različne.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Verjamem v vrednost sprememb.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Spremembe so dobri postopki za podjetje, kjer sem zaposlen.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam

Spremembe imajo pomemben namen.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Menim, da management z vpeljevanjem sprememb dela napako.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Brez sprememb bi bilo bolje.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
Spremembe niso potrebne.	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam

4. Prosim, da označite v kolikšni meri ste zadovoljni s spodnjimi trditvami, ki opisujejo Vaše zadovoljstvo s pristopom vpeljave novega programa v podjetje. Ocena 1 pomeni, da sploh niste zadovoljni z opisanim, ocena 5 pa, da ste popolnoma zadovoljni z opisanim.

Na splošno sem zadovoljen z novim programom.	1 – sploh nisem zadovoljen	2 – nisem zadovoljen	3 – niti sem zadovoljen niti nisem zadovoljen	4 – zadovoljen sem	5 – popolnoma sem zadovoljen
Zadovoljen sem s pristopom vpeljevanja novega programa.	1 – sploh nisem zadovoljen	2 – nisem zadovoljen	3 – niti sem zadovoljen niti nisem zadovoljen	4 – zadovoljen sem	5 – popolnoma sem zadovoljen
Zadovoljen sem s pojasnilom o razlogih za zamenjavo starega programa in vpeljevanjem novega.	1 – sploh nisem zadovoljen	2 – nisem zadovoljen	3 – niti sem zadovoljen niti nisem zadovoljen	4 – zadovoljen sem	5 – popolnoma sem zadovoljen
Zadovoljen sem z mojo vključenostjo v odločitve o programu in upoštevanjem mojih predlogov.	1 – sploh nisem zadovoljen	2 – nisem zadovoljen	3 – niti sem zadovoljen niti nisem zadovoljen	4 – zadovoljen sem	5 – popolnoma sem zadovoljen
Zadovoljen sem s časom, ki je bil namenjen usposabljanju in izobraževanju o novem programu.	1 – sploh nisem zadovoljen	2 – nisem zadovoljen	3 – niti sem zadovoljen niti nisem zadovoljen	4 – zadovoljen sem	5 – popolnoma sem zadovoljen

Demografski podatki

5. Spol:

Ženski Moški

6. Vaša starost:

- a. Do 20 let
- b. Od 21 do vključno 30 let
- c. Od 31 do vključno 40 let
- d. Od 41 do vključno 50 let
- e. Od 51 do vključno 60 let
- f. Nad 60 let

7. Vaš oddelek:

- a. Prodajni oddelek
- b. Nabavni oddelek
- c. Tajništvo
- d. Računovodski oddelek
- e. Tehnično–raziskovalni oddelek

8. Stopnja izobrazbe

- a. Osnovnošolska ali manj
- b. Srednješolska
- c. Višješolska
- d. Prva bolonjska (visokošolski strokovni ali univerzitetni študijski program)
- e. Prejšnja visokošolska strokovna ali univerzitetna (diploma) ali druga bolonjska (magistrski program)
- f. Magisterij znanosti
- g. Doktorat znanosti

Priloga 2: Intervju

1. Prosim vas, da se predstavite in opišete svoj položaj v podjetju ter vlogo pri vpeljavi spremembe (novega programa in načina delovanja) v podjetje.

Sem strokovni sodelavec v prodaji. Že deset let sem vpeta v kakršen koli program, ki ga imamo v podjetju. Sem predlagatelj spremembe in pooblaščen osebja za vpeljevanje sprememb ter vodja projekta.

Sodelovala sem pri pripravi dokumentacije za javni razpis, katerega smo tudi uspešno pridobili. Kar se tiče prodaje, sem bila manager sprememb. Zakaj sem bila jaz? Zato, ker poznam delovne procese, želje vodstva, želim spremembe, želim delati in narediti vse, da bi podjetje boljše delovalo. To je način, kako se to doseže.

2. Kaj so glavni razlogi za odločitev o vpeljavi novega programa in načina delovanja v podjetje?

Ali so bili ti razlogi predstavljeni zaposlenim in na kakšen način?

Prejšnji program je bil zastarel, zahteval je posodobitve. Želeli smo tudi razširiti program na proizvodnjo, da ni samo v prodaji in financah. Star program namreč ni bilo možno razširiti tudi tja. Poleg tega je bil prejšnji program vezan samo na enega starejšega programerja in vedeli smo, da nima prihodnosti. Zato smo iskali boljše rešitve.

Glavni razlog pa je, da smo želeli boljši nadzor nad vsem procesom dela in poslovanja. Stara oprema je bila zastarela, imeli bi visoke stroške vzdrževanja, imeli smo veliko zunanjih sodelavcev in stroškov z njimi. Tudi okolje je razlog, da smo se odločili za spremembo. Trendom nismo bili kos.

Razlogi so bili predstavljeni zaposlenim. Imeli smo sestanek, kjer smo razpravljali, kaj želijo kupci od nas in kako jih lahko servisiramo. Vsi zaposleni so vedeli, da so spremembe potrebne, vendar so bili do sprememb zadržani – »ne me tikat«. Vsi so vajeni delati na nek način in se težko prilagodijo na spremembo oziroma se spremenijo. Bala sem se, kako bo s starejšimi delavci, a so nekateri izmed njih prvi in najbolj obvladali nov program in način delovanja. Imamo srečo, da smo v fazi menjave generacij. Tudi covid-19 nas je spodbudil za spremembo, ker smo bili primorani digitalizirati delovanje, da smo lahko zagotovili čim manj stikov.

Ljudje so se pred spremembo ukvarjali s stvarmi, katere jim sedaj računalnik sam naredi.

3. Kako je potekalo vpeljevanje novega programa in načina dela v podjetje?

Vsi smo vedeli, da je program potrebno zamenjati. Leta 2020 se je pojavil javni razpis za digitalizacijo, ki nas je dodatno spodbudil, da smo naredili ta korak.

Najprej sem morala izrisati, kaj želimo od programa. To pomeni, kaj kdo potrebuje, kaj želi, kaj tehnologija omogoča. Imeli smo sistemizacijo delovnih mest, katere smo se držali pri oblikovanju programa. Naredila sem načrt, izvedla in implementirala spremembo. Že predhodno smo iskali informacije, kaj ima konkurenca, kar mi nimamo in kaj želijo kupci ter na kakšen način jim lahko pomagamo.

Ponudniku nove informacijske tehnologije sem najprej predstavila naš postopek, da je videl, kako stvari potekajo pri nas in kaj želimo. Potem nam je predstavil, kaj ponuja njihov program in že implementiral naš postopek oziroma delovanje vanj.

Imeli smo tudi skupne in/ali posamezne sestanke, kjer smo bili vodje iz prodajnega, finančnega in proizvodnega področja.

Določili smo si cilj, kdaj bomo prešli na nov program. To je, ko naj bi bilo najmanj dela. In dosegli smo ta cilj.

Vsako področje oziroma sklop oddelkov je dobil svojega programerja. Programer nas je poslušal, kaj želimo in nam pomagal pri oblikovanju programa.

4. Na kakšen način se posvečate vpeljevanju spremembe v podjetje, kakšni so vaši pristopi?

Ko smo začeli z implementacijo, je bila pandemija covid-19 in posvečala sem se lahko samo spremembi in oblikovanju programa. Drugega skoraj, da nisem delala. Vedno sem prisluhnila zaposlenim, nisem pa vedno upoštevala njihovih predlogov. Zaposleni ne vedno vedo, kaj bi upoštevanje njihove ideje prineslo še s seboj. Da sem dosegla najboljše, sem upoštevala želje in zahteve vodstva ter možnosti, ki jih program ima. Veliko stvari je bilo samoumevnih, kaj je potrebno narediti. Gledati pa je bilo potrebno tudi finančno.

Napaka pri vpeljevanju je bila, da je bil programer pri nas v podjetju štirinajst dni zaporedoma in nam bil na voljo. Bolje bi bilo, da bi bil en teden in nas nato pustil same ter se nato vrnil. Tako bi imeli več vprašanj zanj, ko bi ponovno prišel.

Vedno sem spremljala predloge, kaj je potrebno še spremeniti. Ko spremeniš eno stvar, ti odpre še veliko težav zadaj, za katere niti vedel nisi. Veliko stvari smo morali predebatirati s programerjem, ali je neka stvar sploh izvedljiva. Nato sva iskala najboljšo možno skupno rešitev.

5. Kakšne so največje koristi, ki jih ima sprememba na način poteka dela? Kakšne so koristi za zaposlene? So cilji in pričakovanja po vpeljavi spremembe izpolnjeni?

Transparentnost, pregled podatkov in njihov dostop, pridobitev nekaterih podatkov, manj napak, urejenost poslovanja, zmanjšana količina nepotrebne dela, saj stvari potekajo v ozadju in še in še.

Zaposleni imajo koristi, ker nimajo več nepotrebne dela. Ostanek časa lahko sedaj porabijo za druge naloge in kontrolo. Imajo boljši pregled in dosegljivost podatkov, stabilnost in drugo.

Pričakovala sem več koristi od spremembe. Cilji so delno izpolnjeni. Na nekaterih oddelkih podjetja bolj, na nekaterih pa ne.

6. Kakšni so izzivi, s katerimi se srečujete pri vpeljevanju spremembe?

Vedno moraš misliti samo na podjetje. Odmisliti moraš človeško naravo in misliti samo na podjetje. To je težko.

Branje misli programerja je dobro. Če pa programer reče »Povej, kako ti naredim.«, ni dobro in to je težava. Povedati ti mora, kaj ti on lahko ponudi, predlagati ti mora rešitev. Izziv je tudi pritisk vodstva in njihove zahteve. Vpraša me, zakaj nekaj ne dela, kdo je kriv, da ne dela, kdaj bo delalo. To je naporno.

7. Ste vključevali oziroma ali vključujete v pogovor o novem programu vse zaposlene v podjetju, ki se jih zadeva nov program? Kako to poteka?

Ne, ne vključujemo vse. To poteka na nivoju vodij. Lahko pa se pogovarjam z zaposlenimi in vem, ali je njihov predlog v interesu podjetja ali ne. In na podlagi tega, upoštevam njihova priporočila ali ne.

Od agenta sprememb se zahteva dobro poznavanje, kaj ena sprememba na enem področju prinese na drugo področje. Dobro ali slabo posledico. Vsi zaposleni tega ne vedo, zato jih ne vključujemo v pogovor o novem programu. Kdaj pa jih vseeno vključimo, odvisno od oddelka in spremembe, ki se vpeljuje. V proizvodnji imajo zaposleni na najnižji ravni hierarhične lestvice lističe, kamor pišejo predloge za spremembo. Ti so kasneje obravnavani.

8. Ste sprejemali odločitve o novem programu sami ali po pogovoru oziroma priporočilih zaposlenih? Katero priporočilo zaposlenih, vam je najbolj koristilo?

Imeli smo skupni sestanek, kjer smo razpravljali o funkcijah, ki jih mora imeti program. Da rabimo nov program, smo vedeli vsi, to sem že rekla. Zaposleni so se pritoževali nad starim, saj so imeli veliko več dela. Poleg tega nismo mogli več zadovoljevati kupcev. Postali smo zastareli.

Priporočila zaposlenih so mi zelo koristila. Najbolj mi je koristila ideja o povezavi dveh različnih programov za rešitev težave.

9. Kakšno je vaše mnenje o novem programu in načinu dela? Ali podpirate spremembo?

Stoprocentno podpiram spremembo. Mučijo me neke malenkosti, anomalije. Način dela sem mislila, da bo boljši, imela sem večja pričakovanja o spremembi. Moti me razmetanost. Želela bi bolj zmanjšati število klikov, poenostavila bi tudi vnos podatkov. Sistem bi te sam moral voditi skozi proces, ne da moraš ti paziti to, ono, stalno nekaj kontrolirati, stalno biti na nekaj pozoren. Tudi z enim drugim programom, ki ga imamo, sem morala iti naprej, nekaj spremeniti, da se je vse povezalo.

10. Ali ste pri zaposlenih opazili odpor do programa in načina dela? Kako se je to pokazalo?

Na začetku je bil odpor, ko so se mogli naučiti. A so ga hitro zatrli. So bili zainteresirani, voljni, pripravljeni na spremembo. Stalno dajejo predloge za izboljšavo. Odpor je bil v proizvodnji. Če nimaš ljudi, ki so pripravljeni na spremembo se pojavi odpor. Lahko jim ni bilo pravilno komunicirano, ne vem. Poznati moraš proces, kaj rabiš, nato komuniciraj naprej.

11. Kateri so po vašem glavni razlogi za odpor? Katere pa posledice odpora?

Če kakšna stvar ne dala tako kot bi mogla, jim dvigne pritisk in nastane odpor, ker enostavno morajo nekaj hitro narediti in ne gre. Razlog za odpor so tudi tehnične pomanjkljivosti. Pripomba je bila tudi čez izobraževanja, da jih je bilo premalo.

Posledice pa so pritoževanje, slaba volja, jeza, prelaganje krivde name in na vodstvo, še vedno iščejo pomanjkljivosti v tehnični opremi. Velikokrat omenijo star program in njegove prednosti ter dobroto prejšnjega programerja.

Vse to me spodbuja, da premislim o pritožbah in poskušam še dodatno izboljšati novosti oziroma nov potek dela in program.

12. Kakšne pristope uporabljate za zmanjševanje odpora?

Sprejemanje predlogov, pogovori, skupno iskanje rešitev, da se uresniči, kar se dogovorimo, predstavimo širšo sliko težave oziroma zakaj smo nekaj spremenili. Veliko uporabljamo izobraževanja, saj je bilo veliko pritožb, da jih je bilo premalo. Pogovor z zaposlenimi pa je najboljše orodje za zmanjšati odpor.