

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MANAGEMENT SPREMEMB V JAVNEM SEKTORJU REPUBLIKE
SLOVENIJE**

Ljubljana, september 2019

JERNEJA KMETIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Jerneja Kmetič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Management sprememb v javnem sektorju Republike Slovenije, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čaterjem,

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 10. september 2019

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNI VIDIK PROCESA UVAJANJA SPREMEMB	3
1.1 Analiza dejavnikov sprememb	4
1.1.1 Zunanji dejavniki.....	4
1.1.2 Notranji dejavniki.....	5
1.2 Vrste sprememb	6
1.3 Proces in modeli procesa uvajanja sprememb	7
1.3.1 Kurt Lewinov model	8
1.3.2 Bullock in Battenov model načrtovane spremembe.....	9
1.3.3 Beckhardov in Harrisov model; formula za spremembe.....	10
1.3.4 Model skladnosti avtorjev Nadlerja in Tushmana.....	11
1.3.5 Carnallov model managementa sprememb	12
1.4 Odpor do sprememb in taktike premagovanja odpora.....	12
1.4.1 Prisilna, izobraževalna in racionalna taktika	15
1.4.2 Taktika s potiskom, potegom in prepričevanjem	15
1.4.3 Kotter-Schlesingerjeva klasifikacija taktik.....	15
1.5 Organizacijsko učenje	16
1.6 Vodenje sprememb	17
2 KOTTERJEV MODEL UČINKOVITE VPELJAVE SPREMEMB	20
2.1 Krepitev občutka nujnosti.....	21
2.2 Oblikovanje učinkovitega tima	21
2.3 Stvarjenje prave vizije.....	21
2.4 Komunikacija vizije	21
2.5 Opolnomočenje tima	21
2.6 Ustvarjanje kratkoročnih zmag	22
2.7 Vztrajnost	22
2.8 Trajnost in utrditev spremembe.....	22
3 JAVNI SEKTOR REPUBLIKE SLOVENIJE	24

3.1 Značilnosti in definicije javnega sektorja RS	24
3.2 Sestava javnega sektorja RS	26
3.3 Spremembe v javnem sektorju	28
4 RAZISKAVA O UVAJANJU SPREMEMB V JAVNEM SEKTORJU REPUBLIKE SLOVENIJE	30
4.1 Namen in cilj raziskave	30
4.2 Metodologija kvalitativne metode raziskave	31
4.3 Ugotovitve kvalitativne metode raziskave	32
4.3.1 Uresničevanje 1. koraka: krepitev občutka nujnosti	32
4.3.2 Uresničevanje 2. koraka: oblikovanje učinkovitega tima	33
4.3.3 Uresničevanje 3. koraka: stvarjenje prave vizije.....	35
4.3.4 Uresničevanje 4. koraka: komunikacija vizije	37
4.3.5 Uresničevanje 5. koraka: opolnomočenje tima	37
4.3.6 Uresničevanje 6. koraka: ustvarjanje kratkoročnih zmag	38
4.3.7 Uresničevanje 7. koraka: vztrajnost	38
4.3.8 Uresničevanje 8. koraka: trajnost in utrditev spremembe	39
4.4 Glavne ugotovitve o managementu sprememb v javnem sektorju RS	40
4.5 Odgovori na raziskovalni vprašanji	43
4.6 Predlogi in priporočila na podlagi ugotovitev raziskave	44
4.6.1 Komunikacija	44
4.6.2 Vodenje	45
4.6.3 Vizija	45
4.6.4 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	45
4.6.5 Motivacija.....	46
4.6.6 Ključni predlog.....	46
4.7 Omejitve pri raziskovanju	47
4.8 Priporočila za nadaljnjo raziskavo	48
SKLEP	49
LITERATURA IN VIRI	52
PRILOGE	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Skupine notranjih dejavnikov	6
Tabela 2: Pogoji za zagon organizacijskega učenja	17
Tabela 3: Implementacija osmih korakov Kotterjevega modela	23
Tabela 4: Podrobnosti intervjujev	31
Tabela 5: Praktične ugotovitve implementacije po Kotterjevem modelu	40
Tabela 6: Primer terminskega načrta za proces uvajanja sprememb	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrste sprememb	6
Slika 2: Lewinov model managementa sprememb	9
Slika 3: Formula za spremembe	10
Slika 4: Življenjski cikel odpora do sprememb	14
Slika 5: Model učinkovitega vodenja	18
Slika 6: Kotterjev model procesa uvajanja sprememb	20
Slika 7: Shema elementov javnega sektorja	27

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za intervju z zaposlenimi v javnem sektorju RS	1
--	---

UVOD

Pomembnost sprememb in uvajanja le-teh ni koncept, ki bi obstajal zgolj v sodobnem času, pač pa je bil to koncept, ki so ga kot takega obravnavali že več kot 2000 let nazaj. To utemeljuje Heraklitova trditev, ki pravi, da so spremembe edina konstanta v naših življenjih. Danes živimo v svetu, kjer je poslovanje videno kot sprememba. Nove pobude, projektno podprto delo, tehnološki razvoj in napredek skupaj vodijo k stalnim spremembam načina dela in organiziranja. Ne glede na to, ali je sprememba, ki jo v organizacijo želimo uvesti, majhne ali večje razsežnosti, je pri sami misli nanjo in na celoten proces uvajanja običajno zaslediti občutke z negativno konotacijo. Največkrat se samo zavedanje, da je sprememba nujna pojavi hitro, vendar pa ne vemo kako se spopasti s procesom uvajanja le-te in zato tudi ne vemo kako začeti, koga vplesti, itd. Z različnimi modeli različnih avtorjev in konceptov lahko posamezniki ali skupine, ki se ukvarjajo z uvajanjem sprememb v organizaciji najdejo pravi način zasnove samega procesa.

Danes spremembe predstavljajo koncept s katerim se srečuje vsaka organizacija in kot take predstavljajo izziv. Slednji od vseh akterjev znotraj posameznih organizacij zahtevajo nove načine vedenja in delovanja (Lorenzi & Riley, 2000). Koncept managementa sprememb v organizacijah se nanaša na celoten proces in postopke, ki so uporabljeni kot vodilo, da se doseže končni cilj, tj. sprememba delovanja, mišljenja ali ustaljene prakse. Vsak proces uvajanja sprememb ima v svojem jedru jasno pobudo, ta pa izvira, ali iz želje oziroma potrebe po nečem novem in boljšem, ali pa se mora sprememba zgoditi kot odgovor razmeram v zunanjem ali notranjem okolju organizacije, torej se z njo organizacije okolju prilagodijo (Bartkus, 1997).

Država, katero smatramo za jedro in temelj socialne formacije, za nemoteno delovanje potrebuje različne institucije oziroma organizacije, ki skrbijo za posamezna področja znotraj nje. Spremembe, ki se dogajajo znotraj organizacij ali pa izven njih, zahtevajo, da se subjekti javnega sektorja spreminjajo. Največkrat je to spreminjanje predvsem izboljšanje delovanja, ki stremlji k večji učinkovitosti danih storitev, krajšem času namenjenemu za izvedbo teh storitev, zmanjšanju stroškov, večji kakovosti ali pa kadrovske sprememb (Trontelj, 2017, str. 87).

Proces uvajanja sprememb v organizacijah javnega sektorja se močno razlikuje od procesa, ki poteka znotraj organizacij v zasebnem sektorju, zato je pomembno, da razlikujemo tudi glavne karakteristike. To so: odgovornost javnega sektorja javnosti, naraščajoča pričakovanja, ki jih je potrebno obvladovati, pogosta praksa pripisovanja vrednosti denarnim sredstvom ter nenehno spremljanje in prilagajanje zunanjemu okolju. Dejstvo je, da je uvajanje sprememb v javnem sektorju velik izziv, še posebej z vidika roka trajanja, ki ga imajo spremembe zaradi tolikšnega vpliva okolja (Thomas, 1996). Wright (1994, str. 104) navaja, da so gorivo sprememb v javnem sektorju večinoma dejavniki, ki prihajajo iz zunanjega okolja, manj pogosto pa se potreba po spremembi pojavi znotraj posamezne organizacije. Poudarja, da gre v splošnem za šest značilnih in ponavljajočih se dejavnikov:

gospodarski in fiskalni pritiski so tisti, ki vodijo v proračunske primanjkljaje; ideološko prepričanje, ki temelji na nezaupanju in neodločenosti; mednarodna soodvisnost – zlasti evropeizacija, ki je povečala stopnjo regulacije in upravnih pritiskov; veliki pritiski javnosti ter razočaranje nad delovanjem javnega sektorja v celoti – največkrat se to nanaša kar na delovanje vlade; trendi vodenja, ki se pojavljajo na prostoru mednarodne skupnosti ter informacijska tehnologija, ki je s svojim razcvetom uvedbo sprememb močno olajšala.

Proces uvajanja sprememb je že sam po sebi zaznamovan kot eden težjih procesov s katerimi se organizacije v svojem delovanju srečujejo, saj nepravilna izvedba procesa lahko kaj hitro pripelje do dolgotrajnih frustracij hkrati pa tudi do neuspeha. V primeru neuspeha so se organizacije primorane vrniti v prvotno stanje, torej stanje, katerega so namensko želele spremeniti (Simonelic, 2006, str. 20). Ključno pri načrtovanju celotnega procesa sprememb – vse od pobude pa do ustaljenega novega stanja v organizaciji – je jasna in natančna opredelitev kaj bodo dane spremembe v organizacijsko okolje prinesle in kakšen bo njihov vpliv na proces in tudi na zaposlene (Atkinskon, 2005, str. 17).

Namen magistrskega dela je vsem akterjem, ki se ukvarjajo z uvajanjem sprememb v organizacijah javnega sektorja Republike Slovenije (v nadaljevanju RS), pomagati in omogočiti lažji in bolj smotrni prehod iz obstoječega v novo stanje, hkrati pa izpostaviti ključne pomanjkljivosti pri procesu uvajanja sprememb in s tem ponuditi podlago za uspešnejši proces v prihodnosti. Magistrsko delo lahko torej služi vsem, ki se, posredno ali neposredno, ukvarjajo s spremembami in procesom uvajanja le-teh v organizacije javnega sektorja RS.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali se znotraj posameznih subjektov javnega prava, tj. posameznih organizacij, ki delujejo pod okriljem javnega sektorja, zavedno ali nezavedno, poslužujejo modela procesa uvajanja sprememb, katerega je na podlagi osmih zaporednih korakov zasnoval John Kotter. Ugotoviti želim, kateri koraki so tisti, ki so v praksi realizirani, skozi to pa spodbuditi k zasnovi in uporabi določenega modela pri procesih uvajanja sprememb.

Pomožni cilji, ki v svoji osnovi dopolnjujejo glavni cilj, si postopkovno sledijo po poglavjih v magistrskem delu. To so:

- analizirati dejavnike sprememb, s katerimi se srečuje javni sektor RS,
- spoznati in oceniti dosedanje prakso procesa uvajanja sprememb,
- spoznati najbolj ustrezen način vodenja v okviru uvajanja sprememb,
- predlagati model za proces uvajanja sprememb, ki bo najbolj uspešen in hkrati najmanj destruktiven.

V magistrskem delu bom poskušala odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji:

- Kakšne strategije so potrebne za uvajanje sprememb, ki bi dosegle želene rezultate znotraj organizacij javnega sektorja?

- V kolikšni meri se prej omenjene strategije za uvajanje sprememb prekrivajo s Kotterjevim modelom, ki sledi osmim fazam?

Odgovore na ti dve vprašanji sem najprej poskušala najti skozi opredelitev modela, zatem pa tudi z nadaljnjo primerjavo teoretičnih predpostavk skozi tiste, ki veljajo v praksi. Vpogled v delovanje procesa uvajanja sprememb v praksi sem skušala dobiti z intervjuji zaposlenih v javnem sektorju RS, ki so bili neposredno vpleteni v proces. Magistrsko delo je razdeljeno na dva obsežnejša dela, torej na teoretični in empirični del. Pri raziskovanju ter utemeljevanju raziskovalnih vprašanj, sem uporabila metode deskripcije in analize. Vsako poglavje v teoretičnem delu temelji na metodi kompilacije danih virov ter deskripcije vidnejših teoretičnih poudarkov, s čimer sem poskušala orisati obravnavano področje s teoretičnega vidika. Zatem sledi analiza pridobljenih podatkov ter sinteza ključnih ugotovitev. Za teoretično podlago sem uporabila sekundarne podatke, ki so dostopni skozi različno literaturo, spletne iskalnike znanstvenega gradiva ter v knjižnicah. Primarni podatki za analizo v empiričnem delu so zbrani s strukturiranimi intervjuji s petimi osebami, ki so zaposleni v javnem sektorju, vendar na različnih področjih. Vprašanja v intervjujih so bila strukturirana na način, da so sama po sebi vodila skozi Kotterjev model uvajanja sprememb, s tem pa sem lahko ocenila katere faze so realizirane v popolnosti, katerih se ne zavedajo ter kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na delovanje posameznega področja javnega sektorja.

Sestava magistrskega dela temelji na štirih glavnih poglavjih, katere dopolnjuje več podpoglavij. Uvodni del vsebuje predstavitev problematike magistrskega dela, namena, ciljev, metodologije ter zasnovo. Prvo poglavje opisuje teoretično podlago in izhodišča managementa sprememb v organizacijah na splošno, ter se natančneje dotika procesa uvajanja sprememb, odpora do sprememb ter vodenja procesa uvajanja sprememb. Z drugim poglavjem natančneje predstavim teoretični temelj magistrskega dela, to je Kotterjev model procesa uvajanja sprememb skozi osem korakov, kateri so v tem delu podrobneje obrazloženi. Tretje poglavje magistrskega dela zajema značilnosti, različne definicije ter sestavo javnega sektorja RS. S četrtem poglavjem predstavim raziskovalno delo, torej namen, cilje, problem, zasnovo ter metodologijo, ki je bila uporabljena za raziskavo. Nadaljujem s predstavitvijo vzorca ter z ugotovitvami iz raziskave. To poglavje na koncu vsebuje tudi omejitve pri raziskavi ter predloge in priporočila za izboljšave, ki sledijo ugotovitvam iz raziskave.

1 TEORETIČNI VIDIK PROCESA UVAJANJA SPREMEMB

Koncept managementa sprememb je zasnovan kot izjemno pomemben, saj so spremembe v današnjem svetu vse bolj nujne, neoporečne ter hkrati neizogibne. Avtorji, ki so modele za proces uvajanja sprememb zasnovali vsak na svoji predpostavki, se s tem soglasno strinjajo še posebej v dejstvu, da je sposobnost slediti in se prilagajati spremembam ključna in zelo pomembna lastnost organizacij.

Management sprememb lahko definiramo kot proces, ki vodi od načrtovanega cilja spremeniti organizacijo iz trenutnega položaja, na želen prihodnji položaj, kot odgovor na nove izzive in priložnosti. Vključuje projekcijo nove vizije, skupaj s širokim vključevanjem zaposlenih na vseh ravneh organizacije, z željo po premagovanju odporov ter realiziranim sprejetjem spremembe. Za izvajanje zelenih sprememb morajo biti na voljo vse potrebne sposobnosti vodenja, predanosti na vseh ravneh ter človeški in finančni viri (Bhatt, 2017). Management sprememb je koncept, ki je sam po sebi znan kot proces, ki (ob uspešnosti izvedbe) doprinaša k dolgoročni trajnosti organizacije (Altamony, Tarhini, Al-Salti, Gharaibeh & Elyas, 2016).

Skozi čas in razvoj managementa sprememb so bile spremembe in fleksibilnost razumljene kot ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti, danes pa je brez njih in jasne vizije kako jih doseči skoraj nemogoče sobivati in obstajati ob boku najuspešnejših organizacij (Burnes, 2004). Smith (2005) skozi svoje proučevanje vseskozi poudarja izjemno pomembnost zavedanja, da so jedro vsake spremembe, ki sledi v organizaciji, predvsem zaposleni in drugi vključeni v to le-to. Ne le, da je njihova vloga spreminjati ustaljene načine delovanja, pač pa morajo za uspešnost iniciative za spremembo le-to tudi poistovetiti oziroma ponotranjiti. Njihovo dojemanje spremembe mora izvirati že iz čustvenega ponotranjenja in nenazadnje tudi sprejetja, na temelju tega pa lahko sprejemajo tudi druge zahteve, kot so predvsem vedno vnovično izobraževanje ter vlaganje časa in energije v nova znanja in spretnosti, ki nadalje rezultirajo v lahkotnejši premik iz nečesa kar je znano in ustaljeno, k nečemu novemu in neustaljenemu. Management sprememb je poudaril uvajanje sprememb z eksplicitnim osredotočanjem na dve pomembni veščini, tj. doseganje in izvajanje (Hughes, 2016).

1.1 Analiza dejavnikov sprememb

Iskanje pobude za spremembe v organizacijah v grobem temelji na dveh ravneh, tj. znotraj organizacije in zunaj organizacije, dodatno pa tudi zaradi samega preživetja organizacije (Myers, Hulks & Wiggins, 2012).

1.1.1 Zunanji dejavniki

Zunanje okolje organizacije zajema vse akterje, deležnike in dejavnike, ki se nahajajo izven okolja posamezne organizacije. Ločimo med tistimi, ki so v neposrednem stiku z organizacijo ter tistimi, s katerimi je organizacija v posrednem stiku. Zunanji dejavniki svojega jedra nimajo v organizaciji sami, vendar pa imajo kljub temu lahko nanjo velik vpliv. To so lahko: razvoj znanosti in tehnologije, spremembe političnih sistemov, zakonske spremembe, različne družbene spremembe, institucionalne spremembe ali tržne spremembe. Zelo pogost pojav v zunanjem okolju organizacije so t. i. trendi. Ti so definirani kot skupek nekkih novih vzorcev delovanja in vedenja. Organizacijam predstavljajo neko merilo, kateremu se morajo približati, ga upoštevati in se mu prilagoditi, kljub hitremu spreminjanju in skoraj nemogočemu napovedovanju. Dejstvo je, da jih mora organizacija, če želi ostati uspešna in še naprej rentabilna, znati videti in izkoristiti (Myers, Hulks & Wiggins, 2012).

Klasifikacija trendov se nanaša na demografske značilnosti, geografske trende in na situacijo v posamezni panogi. Zunanji dejavniki se v svojih podtipih delijo na:

- **Politične:** določajo v kolikšni meri vlada in politika vplivata na organizacijo, vključuje pa tudi politično stabilnost, trgovinsko, davčno in fiskalno politiko.
- **Ekonomске:** vplivajo na gospodarsko in njegovo uspešnost, to pa vpliva na organizacijo in njeno donosnost. Vanje so vključene obrestne mere, stopnja zaposlenosti in brezposelnosti, stroški surovin in devizni tečajji.
- **Socialne:** osredotočajo se na družbeno okolje in prepoznavajo nastajajoče trende, s čimer si organizacije lahko pomagajo razumeti potrebe. Vključujejo tudi spreminjanje družinske demografije, stopnje izobrazbe, kulturne trende, spremembe v odnosu in spremembe življenjskega sloga.
- **Tehnološke:** upoštevajo stopnjo tehnoloških inovacij in razvoja, ki bi lahko vplivali na trg ali industrijo. Vključujejo lahko spremembe v digitalni ali mobilni tehnologiji, avtomatizacijo, raziskave in razvoj.
- **Okoljske:** nanašajo se na vpliv ekološkega vidika in so pomembni zaradi vse večjega pomena družbene odgovornosti organizacij.
- **Zakonodajne:** poudarjajo zakonske omejitve in spremembe, ki nastajajo na področju zakonodaje.

1.1.2 Notranji dejavniki

V sklop notranjih dejavnikov sprememb štejemo vse tiste, ki imajo vpliv znotraj okolja organizacije. Nanašajo se na spremembe in organizacijske procese, ki imajo jedro v organizaciji (Tavčar, 2000, str. 54-56). Ti dejavniki so:

- inovacije,
- spremenjeno poslovanje in njegova strategija,
- spremenjena tehnologija,
- sprememba kadrovske strukture,
- sprememba managementa,
- premik organizacije od tradicije.

Tavčar (1996, str. 247) pravi, da s svojim vplivom lahko notranji dejavniki spreminjajo več področij v organizaciji. Spremenjeni so lahko sredstva organizacije (finančni in drugi viri), ureditev (predvsem kadrovska), vsebina (novi programi in inovacije) in obseg (delovanje organizacije). Myers, Hulks in Wiggins (2012) pravijo, da je vloga notranjih dejavnikov enako pomembna kot vloga vseh ostalih dejavnikov. Ker jih ni mogoče enoznačno obravnavati, so jih razdelili na tri skupine.

Kot je vidno v tabeli 1, so notranji dejavniki razdeljeni glede na izvor potrebe po spremembah: vloga novega vodje, rast organizacije in razpoložljiva sredstva organizacije.

Tabela 1: Skupine notranjih dejavnikov

Skupine notranjih dejavnikov	Opis
Vloga novega vodje	Prisotnost novega vodje je že samo po sebi sporočilo, da je udejanjenje nekkih sprememb močno verjetno, saj ima nov akter v organizaciji drugačne cilje, poglede, dojemanje, razumevanje ter vizijo.
Rast kot povod za spremembe	Potreba po spremembah v organizaciji je pogosto videna že znotraj organizacije, nastane pa lahko na podlagi preteklih dogodkov in delovanja ter sedanjega stanja. Iz prakse je težko določiti meje, značilnosti in dejavnike notranjega okolja.
Sredstva kot vir za spremembe	Zmožnosti organizacije za spremembe se največkrat opredeljujejo kot koordinacijske, ki se nanašajo na sredstva in naloge, ki so potrebne za izpolnitev ciljev. Sredstva organizacije pa ne zajemajo zgolj finančnih sredstev, pač pa tudi tista, ki so temelj za kontinuirano ustvarjanje vrednosti, tj. neoprijemljivi viri, kot so odnosi, talenti in široko razumevanje.

Vir: Myers, Hulks & Wiggins (2012).

1.2 Vrste sprememb

Ko govorimo o vrstah sprememb, jih v grobem delimo na dva širša sklopa, znotraj katerih najdemo podvrste, s katerimi se celoten koncept ukvarja. Ločimo jih lahko glede na njihovo vsebino in glede na njihovo razsežnost oziroma obseg. Spremembe, ki so del ločitve na vsebino so predvsem strateške in operativne spremembe, katere imajo vpliv na smer, način in obliko delovanja organizacije, hkrati pa v svojem smislu stremijo k optimizaciji. Spremembe glede na razsežnost oziroma obseg so lahko ali delne, torej take, ki se osredotočajo na izbrane dele organizacije ali področja, ali pa celovite, katere pa imajo najširši obseg, tj. celotno organizacijo. Ne glede na strogo ločitev vrst sprememb glede na obseg in vsebino, pa jih moramo preučevati tudi širše, torej z upoštevanjem obeh (Možina in drugi, 2002, str. 850). Slika 1 prikazuje delitev sprememb glede na vsebino ter na obseg.

Slika 1: Vrste sprememb



Vir: Možina in drugi (2002).

Ko govorimo o prestrukturiranju, se spremembe nanašajo na neko reorganizacijo v določeni organizaciji, kar pomeni spremembo velike razsežnosti. Primer tega so lahko kadrovske spremembe, ukinjanje ali dodajanje oddelkov in spreminjanje načina dela. Razlogi, da se organizacije odločijo, ali pa so prisiljene v to, se največkrat skrivajo v zunanjem okolju organizacije, vendar pa to ni nujno povezano z negativnim kontekstom prisile, pač pa so razlogi lahko tudi višje iniciativni (Rozman, 2001, str. 132).

1.3 Proces in modeli procesa uvajanja sprememb

Watzlawick, Weakland in Fisch so se v sedemdesetih letih 20. stoletja preučevanja sprememb lotili na način, da so izhajali iz svoje predpostavke, da je večina sprememb filozofske narave in, da izhajajo iz matematike in fizike. Izbrali so dve teoriji iz področja matematike in logike in na njih dokazovali svoja prepričanja glede sprememb. Njihov cilj je bil pregled teorije sprememb z namenom pojasniti pojav procesa sprememb (Lorenzi & Riley, 2000). Ugotovili so, da so prejšnje teorije pojasnjevale spremembe prvega in drugega reda. Spremembe prvega reda se nanašajo na spremembe v načinu izvedbe načinov in procesov, ki so se izvajali v določenem sistemu, vendar ob tem sistem sam po sebi ni bil spremenjen. Spremembe drugega reda se nanašajo na spremembe celotnega sistema. Takšne spremembe se pojavijo kot posledica strateške spremembe ali pa kakšne krize, kot je npr. grožnja po preživetju obstoječega sistema. Spremembe drugega reda vključujejo ponovno opredelitev sistema kot celote ali pa delovanja organizacije in način izvajanja slednjega (Lorenzi & Riley, 2000).

Golembiewski, Billingsley in Yeager (1976) so obstoječima stopnjama dodali še tretjo stopnjo sprememb, ki določajo spremembo srednjega reda, ki leži nekje med skrajnimi spremembami prvega in drugega reda. Spremembe tega reda predstavljajo kompromis in se zgodijo, ko je obseg sprememb večji kot sprememba prvega reda, vendar nima vpliva na strateško naravo sistema.

Z združevanjem teorij na področju psihologije in sociologije se je ukvarjal Kurt Lewin, ki je kasneje razvil tudi svoj model procesa uvajanja sprememb v organizacijo. Osredotočal se je na motivacijo in motivacijske koncepte, ki so temelj vedenja posameznika. Verjel je, da v človeku obstaja napetost, ki se pojavi kot neka psihološka potreba ali namen nekega dejanja. Ta napetost se sprosti, ko se slednje izpolni. Ko govorimo o napetosti, ki je v vsakem posamezniku, govorimo o dveh vidikih le-te. Lahko je pozitivna ali pa negativna, Lewin pa je ti dve možnosti poimenoval kar »sile«. (Lorenzi & Riley, 2000).

Pri učinkovitem uvajanju sprememb igrajo ključno vlogo agenti, torej vsi zaposleni in vodilni v organizaciji. Na uspešnost procesa uvajanja sprememb ima velik vpliv raven znanja, le-ta pa določa njihovo intelektualno sposobnost za izvajanje samega procesa (Imran, Rehman, Aslam & Bilal, 2016, str. 1099).

Hayes (2018, str. 40) poudarja pet ključnih stopenj, ki jih dopolnjujejo vprašanja na katere morajo biti skozi proces uvajanja sprememb nenehno prisotni odgovori, saj le tako lahko

spremljamo svojo pot in ugotavljamo ali je načrtovana pravilno ter, ali ji sledimo kot je to načrtovano:

- 1. korak:** prepoznavanje potrebe po spremembi in začetek procesa
 - Kdo oblikuje agendo za spremembe? Ali obstaja potreba po vključitvi drugih?
 - Ali vodilni v procesu sprememb prepoznajo potrebe drugih in jim prisluhnejo?
 - Ali obstaja možnost, da se potreba po spremembi pretvori v željo?
 - Ali so vodilni, ki vodijo proces sprememb dovolj usposobljeni, za svoje delo ter ali so mu povsem predani?
- 2. korak:** skrbna analiza materije spremembe ter oblikovanje vizije za želeno prihodnje stanje
 - Kdo je odgovoren za analizo – srednji management, svetovalci ali vodje?
 - So vodje pripravljeni sprejeti na novo pridobljene podatke?
 - Ali analiza omogoča realno in navdihujočo vizijo, ki bo motivirala druge ter direktno pripomogla k spremembi?
- 3. korak:** planiranje
 - Ali je strategija spremembe ustrezna?
 - Ali je jasno kakšne naloge ima posameznik?
 - Ali je dovolj pozornosti namenjeno vsem možnim odzivom na spremembo?
 - Ali je jasno kakšen način bo najbolj smiseln?
- 4. korak:** Izvajanje spremembe in pregled napredka
 - Ali vodilni v procesu uvajanja sprememb dovolj informirajo in komunicirajo ter ali postavljajo realistične cilje?
 - Je negotovost obvladovana na način, ki ohranja zavezanost?
 - Ali so vsi deležniki deležni dobrega vodenja?
 - Ali intervencije vodijo do zelenega učinka?
- 5. korak:** Vzdrževanje spremembe
 - Ali vsi vključeni v proces sprememb sledijo strategiji, ki si prizadeva za dolgoročno zavezanost?
 - Ali krepijo spremenjeno stanje tudi po sami izvedbi spremembe?
 - Ali se izogibajo predčasni in prezgodnji razglasitvi zmage?

Proces uvajanja sprememb poteka skozi različne modele, ki so jih razvili avtorji skozi svoje preučevanje sprememb v različnih organizacijah. V nadaljevanju so predstavljeni tisti modeli, ki so relevantni ter ponujajo teoretično podlago za možno preslikavo in implementacijo za uvajanje sprememb v organizacijah javnega sektorja.

1.3.1 Kurt Lewinov model

Kurt Lewin je svoje ideje o organizacijskih spremembah razvijal z vidika organizacije, ki deluje kot živ organizem. Svoj model je zasnoval na podlagi predpostavke, da gre vsaka organizacijska sprememba skozi tri faze, kot je vidno na sliki 2. V prvi fazi se organizacija sreča z odmrznitvijo, ki se nanaša na trenutno oziroma dosedanje stanje. V tej fazi gre za

definiranje trenutnega stanja, odkrivanje gonilnih in zavirajočih sil, ter predstavitev želenega končnega stanja. Prisotna je velika mera ozaveščanja zaposlenih, motivacije, spodbud ter podajanje vseh ključnih informacij in nasvetov, ki jih potrebujejo. Z drugo fazo, torej fazo spremembe, se zaposleni soočijo z novimi izzivi uporabe novih in nepoznanih metod dela, vzorcev in pojavov. To je ključna faza pri samem procesu, zato jo je potrebno izvesti in načrtovati še posebej skrbno. Za ta proces so na voljo trije načini oziroma pristopi:

- uporaba testnih enot (spremembo se najprej izvede na eni enoti),
- s paralelnim delovanjem (hkratno delovanje prej ustaljene prakse ter nove spremenjene prakse),
- z velikim pokom (sprememba se uvede takoj, brez odlašanja se prekine prejšnji vzorec delovanja).

S tretjo fazo se dana sprememba zamrzne in predstavlja novo stanje, kjer je vpeljana v vse procese zaposlenih in ne predstavlja več nikakršne ovire za njihovo delo. Zadnja faza je pomembna tudi zato, ker starim ali prenovljenim procesom ne omogoča več vrnitve v delovno okolje, ki je drugačno in spremenjeno (Schein, 1999).

Slika 2: Lewinov model managementa sprememb



Vir: Lewin (1951).

1.3.2 Bullock in Battenov model načrtovane spremembe

Kot opisujeta Cameron in Green (2009), faze načrtovane spremembe, ki sta jih v svojem modelu poudarila Bullock in Batten, temeljijo na disciplinah projektnega vodenja. Definirala sta štiri faze:

- raziskovanje,
- načrtovanje,

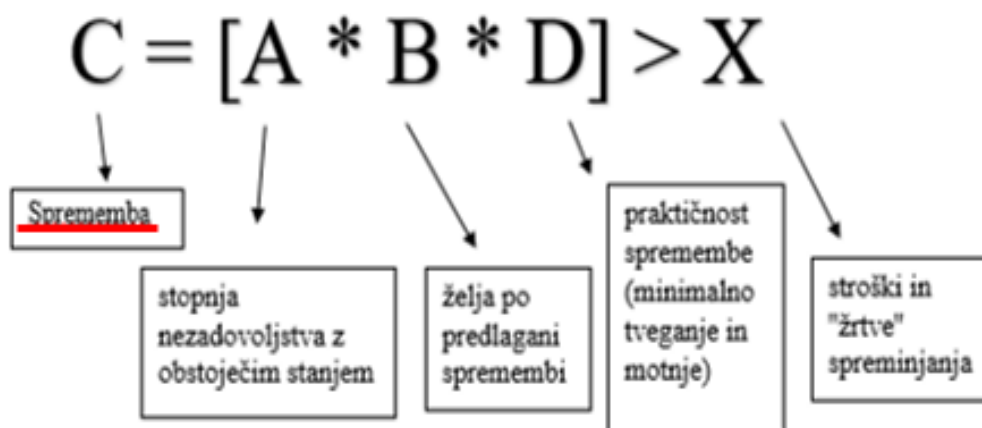
- ukrepanje,
- integracija.

Raziskovanje vključuje preverjanje potrebe po spremembi in pridobitev različnih virov, ki so potrebni za izvedbo le-te. Načrtovanje je dejavnost, ki vključuje ključne nosilce odločanja in tehnične strokovnjake, s tem pa se konča proces diagnosticiranja in se z naslednjo fazo preide v implementacijo. Ukrepi so ustvarjeni v skladu z načrtom in z mehanizmi povratnih informacij, ki omogočajo ponovno vrnitev k načrtovanju, v kolikor bi prišlo do neuspeha do te točke. Končna faza je faza integracije, ki se začne, ko je načrt sprememb v celoti izveden. Vključuje uskladitev sprememb z drugimi področji v organizaciji ter njihovo oblikovanje preko uveljavljenih mehanizmov. Ta pristop lahko razumemo skozi dejstvo, da je organizacijska sprememba tehnični problem, ki ga je moč rešiti z dobro definirano tehnično rešitvijo. Ta pristop generalno deluje in se ga organizacije poslužujejo, vendar pa ni primeren za situacije, kjer se organizacije srečujejo oziroma soočajo s kompleksom in neznano spremembo, ki lahko od udeležencev zahteva pogostejšo razpravo o trenutni situaciji in možnih prednostih, preden se odločijo za en pristop (Cameron & Green, 2009).

1.3.3 Beckhardov in Harrisov model; formula za spremembe

Avtorja Beckhard in Harris sta razvila formulo za spremembe, ki na jedrnat način zajema proces uvajanja sprememb in opredelitev vseh ključnih dejavnikov, ki morajo biti močno spremenjeni, da bi se sprememba lahko nemoteno implementirala (Cameron & Green, 2009). Kot je prikazano na formuli iz Slike 3, morajo dejavniki A, B in D prevladati na zaznamih stroški za spremembo.

Slika 3: Formula za spremembe



Vir: Cameron & Green (2009).

Če katerikoli posameznik ali skupina, katere zavezanost je potrebna za spremembo, ni dovolj nezadovoljna s trenutnim stanjem (A), ki si prizadeva doseči predlagano stanje (B) in je prepričan o izvedljivosti spremembe (D), hkrati pa so stroški (X) previsoki, se bo zgodil odpor do dane spremembe (Cameron & Green, 2009, str. 117).

Ta model in uporaba dane formule je smiselna še posebej, ko želimo razjasniti, kaj mora biti storjeno, da bi bil dosežen napredek. Največkrat se prav v okviru te formule pokažejo težave, ki sprva niso zaznane kot take (Cameron & Green, 2009, str. 118):

- osebe je zadovoljno s statusom quo,
- predlagana sprememba in stanje po njej ni bilo jasno predstavljeno,
- predlagana sprememba in stanje po njej za vse vpletene ni zaželeno,
- naloge in delovanje so preveč zapletene ali pa pomanjkljivo opredeljene.

Rezultati in odgovori, ki pomagajo k rešitvi zgoraj navedene formule so največkrat smiselno pridobljeni z anketami, s katerimi zaposleni lahko jasno vizualizirajo dano stanje in izrazijo svoja pričakovanja (Cameron & Green, 2009, str. 118).

1.3.4 Model skladnosti avtorjev Nadlerja in Tushmana

Model skladnosti, ki sta ga razvila Nadler in Tushman uporablja drugačen pristop pogleda na dejavnike, ki vplivajo na uspešnost procesa uvajanja sprememb. Ta model nam pomaga razumeti dinamiko dogajanja v organizaciji med samim procesom. Temelji na prepričanju, da je mogoče organizacije obravnavati kot skupek interakcijskih podsistemov, ki pregledujejo in čutijo spremembe v zunanjem okolju. Poudarja odprtost sistemov, organizacijo pa vidi kot sistem, ki črpa vložke iz notranjih in zunanjih virov in jih zatem pretvarja v rezultate. Temelj tega modela je priložnost, ki jo ponuja z možnostjo analize procesa uvajanja sprememb na način, ki ne ponuja predpisanih odgovorov in situacij, pač pa spodbuja misli o tem kaj se mora in je priporočljivo, da se zgodi v določenem organizacijskem kontekstu (Nadler & Tushman, 1997).

Model je potrebno gledati skozi skladnost, ki predstavlja orodje za organiziranje razmišljanja, in ne kot togo predlogo za razvrščanje in razdeljevanje. Glavne predpostavke temeljijo na raziskovanju organizacij, ki obravnavajo vodstvene, strateške, tehnične in socialne vidike organizacij, pri čemer pa poudarjajo predpostavko, da je vse v organizaciji soodvisno. To pomeni, da je potrebno različne elemente celotnega sistema uskladiti, da se doseže visoka učinkovitost sistema kot celote. Večja kot je skladnost, večja je zmogljivost (Nadler & Tushman, 1997).

Ta model procesa uvajanja sprememb organizacijo vidi kot skupek štirih glavnih komponent ali podsistemov, ki so vsi odvisni drug od drugega:

- **Delo:** dejanske vsakodnevne dejavnosti, ki jih opravljajo posamezniki v organizaciji. Oblikovanje procesov, pritiska na posameznika in razpoložljive nagrade je potrebno obravnavati v okviru tega elementa.
- **Ljudje:** gre za spretnosti in značilnosti ljudi, ki delajo v organizaciji z ozirom na to kakšna so njihova pričakovanja in kakšno je ozadje za njihovim delovanjem.

- **Formalna organizacija:** nanaša se na obstoječo strukturo, sisteme in politike in se sprašuje o formalni organizaciji stvari in procesov.
- **Neformalna organizacija:** sestoji iz vseh nenačrtovanih in nenapisanih dejavnosti, ki se pojavljajo – moč, vpliv, vrednote in norme.

Poudarek tega modela je na celostnem obravnavanju vseh štirih komponent. Uporaben je predvsem zaradi tega, ker zagotavlja kontrolni seznam tistim, ki sodelujejo pri uresničevanju sprememb. Še posebej uporaben je v situacijah, ko so v ospredju težave in ni usmerjenosti k rešitvam, nima pa nikakršnega sklicevanja na močne učinke vodilne vizije ali na potrebo po določanju in doseganju ciljev (Cameron & Green, 2009, str. 122).

1.3.5 Carnallov model managementa sprememb

Colin Carnall je razvil model, pri katerem je izhajal iz misli, da je učinkovit proces uvajanja sprememb odvisen od ravni vodstvenih sposobnosti na področjih učinkovitega obvladovanja prehodov, obravnavanja organizacijske kulture ter vodenja organizacijske politike. Vodja, ki je usposobljen za obvladovanje prehodov, lahko pomaga ljudem, da se učijo, spreminjajo in ustvarjajo vzdušje odprtosti in prevzemanja tveganj. Tisti vodja, ki se ukvarja in upošteva organizacijsko kulturo, preučuje sedanjo organizacijsko kulturo in začne razvijati bolj prilagodljivo. V praksi se to pogosto kaže kot boljši pretok informacij, večja odprtost in večja lokalna avtonomija. Vodja, ki je sposoben obvladovati organizacijsko politiko, lahko razume in prepozna različne frakcije in agende, s pomočjo tega pa lahko razvija veščine za uporabo in prepoznavanje različnih političnih taktik, kot so gradnja koalicij, uporaba zunanjih strokovnjakov in nadzor. Ta model se predvsem osredotoča na vlogo vodje med procesom uvajanja sprememb, ne osvetljuje pa samega procesa (Cameron & Green, 2009).

1.4 Odpor do sprememb in taktike premagovanja odpora

Odpor do sprememb je problem, ki je v organizacijah stalno prisoten in predstavlja izziv za soočanje z vsemi morebitnimi težavami, ki se pri samem procesu uvajanja sprememb lahko pojavijo. Na individualni in organizacijski ravni odpor do sprememb slabša usklajena prizadevanja za izboljšanje uspešnosti, vendar pa je odnos med odporom na obeh ravneh velikega pomena. Organizacija je kompleksen sistem odnosov med ljudmi, voditelji, tehnologijami in procesi, ki se odvijajo znotraj nje. Iz interakcije med vsemi prej naštetimi izhaja organizacijsko vedenje, kultura in uspešnost. Organizacijski odpor do sprememb je nastajajoča lastnina, individualni odpor do sprememb pa lahko povzroči širši organizacijski odpor (Lorenzi & Riley, 2000).

Razlogov za odpor do sprememb je veliko, najpogosteje pa se odpori kažejo zaradi (Čater, 2018):

- strahu pred neuspehom dane spremembe,
- egoističnih skrbi za svoje koristi,
- prepogostega in preobsežnega pojavljanja sprememb,

- strahu pred večjim obsegom dela in zadolžitv,
- inercije (tj. zadovoljstvo in varnost z danim statusom quo),
- večje kontrole,
- izgube ugleda in slave,
- premalo zaupanja managementu,
- premalo razumevanja in empatije,
- negotovosti,
- dvoma v svoje in organizacijske sposobnosti,
- občutka prisile in nemoči,
- spoštovanja tradicije,
- neustreznega postopanja managementa – ignoriranje posameznikovih težav in videnj,
- neustreznega časovnega okvira uvajanja spremembe.

Posamezniki znotraj organizacij se skozi proces uvajanja sprememb soočajo z različnimi reakcijami, največkrat pa so te povzete kot štiri faze (Scott & Jaffe, 1988):

1. začetno zanikanje,
2. odpor,
3. postopno raziskovanje,
4. morebitna zaveza.

Drugi avtorji odpor do sprememb povzemajo skozi pet različnih faz (Možina in drugi, 1994, str. 201):

1. **zanikanje** (upiranje zaposlenih in dvom v spremembe, ker nimajo zadostnega števila informacij in gre proces prehitro skozi – nimajo časa, da se sprijaznijo s spremembo)
2. **jeza** (jeza se pojavi nad danimi razlogi in vzroki za spremembo, pojavlja pa se kot čustvena napetost v organizaciji)
3. **pogajanja** (zaposleni poskušajo pridobiti in iztržiti čim več za svoje dobro)
4. **depresija** (tu se sprejemanje sprememb začne, ko se zaposleni sprijaznijo in predajo, na spremembe pa začnejo gledati kot na nekaj nujnega in neizogibnega).
5. **sprejemanje** (spremembe so sprejete in predstavljajo nov način dela, hkrati pa zaposleni začnejo opazati tudi prednosti le-teh).

Zgoraj naštetih faze se pojavljajo nezavedno in so skupen rezultat posameznikovega odziva na nevarnosti sprememb. Odpor je naraven odziv na spremembe v organizaciji in ga lahko pričakujemo, velikokrat celo napovemo in se nanj pripravimo. Pojavi se, ker sprememba pomeni umik od znanega k nečemu neznanemu in novemu (Bovey & Hede, 2001).

Neuspeh številnih poskusov uvajanja sprememb v organizacijah je mogoče pripisati neposredno odporu do sprememb s strani zaposlenih. Obvladovanje odpora do sprememb zaposlenih je velik izziv za pobudnike in vodje in velikokrat prevlada nad vsemi ostalimi težavami, ki se znotraj samega procesa pojavljajo (Bovey & Hede, 2001). Strebel (1992)

govori o različnih virih, ki pripeljejo do odporov. Te je razdelil v štiri skupine, katere pa je podkrepil tudi s primeri oziroma oblikami odporov ter značilnostmi, katere pritičejo danim virom:

- Zaprtost: odklonilno obnašanje do nečesa tujega in nepoznanega.
- Ustaljena kultura: neprilagodljivost in nenaklonjenost.
- Togost: nanaša se na organizacijski sistem in strukturo.
- Nekoristno spreminjanje: neuskklajenost in neproduktivnost.

Kot je razvidno na sliki 4, imajo odpori življenjski cikel, ki je skupen vsem. V začetni fazi se odpor pojavi pri večini, le peščica zaposlenih je takih, ki zagovarjajo in spodbujajo spremembo. Druga faza cikla je uveljavljanje, kjer se kristalizirata obe strani – tistih, ki so naklonjeni spremembi in tistih, ki niso, vsekakor pa v organizaciji začne vladati bolj mirno stanje in razumevanje. Z naslednjo fazo sledi soočanje med obema skupinama. Zatem sledi faza, kjer so še vidni zametki odpora, torej zagovorniki sprememb še niso prekosili tistih, ki se spremembam upirajo. V končni fazi se začetna situacija obrne; tako, kot je bilo v začetku le nekaj tistih, ki so spremembo zagovarjali, je v tej fazi le nekaj tistih, ki so proti spremembi, vendar pa se zaradi večine, ki je za, morajo prilagoditi in tudi oni sprejeti dano situacijo (Tavčar, 2000, str. 70).

Slika 4: Življenjski cikel odpora do sprememb



Vir: Tavčar (2000).

Kot že prej omenjeno, so odpori do sprememb naraven odziv posameznika ali skupine v procesu uvajanja sprememb, ki se izražajo kot zadržki za določeno spreminjanje kulturnih navad ali pa pozicije moči. Ker management akcijo zaposlenih, ki izraža določen odpor do spremembe, razume kot izražanje jasnega namena, da se realizacija spremembe ne izvede ali pa, da se le-ta preloži, morajo biti odpori vnaprej predvideni in pričakovani (Bemmels & Reshef, 1991, str. 231). Z namenom, da se management pripravi na reakcijo in odziv, obstajajo določene taktike in načini, ki služijo premagovanju odpora do sprememb v organizaciji.

1.4.1 Prisilna, izobraževalna in racionalna taktika

Prisilna taktika se nanaša na uvedbo sprememb pod prisilo in z uporabo avtoritete. Izobraževalna taktika daje poudarek na pozitivne posledice, ki bi jih prinesla sprememba z upanjem, da bodo zaposleni sami uvideli koristnost sprememb, hkrati pa je prisotnih tudi več čustev. Racionalna oziroma empirična taktika zajema argumentacijo potreb in temelji na razumu s ciljem, da bi zaposleni spremembo videli kot nekaj nujnega (Čater, 2018).

1.4.2 Taktika s potiskom, potegom in prepričevanjem

Ko govorimo o potisku, govorimo o pristopu, ki ima jasno dane cilje in je precej oblasten. Kljub temu, da je sprememba lahko dokaj uspešna, pa lahko prinese tudi nepredvidljiv odziv in negativne posledice v nadaljevanju. Poteg je taktika, ki vsebuje vse od vzpodbud pa do obljub za napredovanje in izboljšave. Primerna je za večje spremembe, vendar prinaša neko kratkoročno uspešnost sprememb. Taktika prepričevanja pa je najbolj mehka taktika, ki se opira na argumentacijo, kompromise in pogajanja, ozira se na mnenje in stališče zaposlenih, vendar pa je zanjo potrebnega več vloženega truda in zahtev po sodelovanju ljudi (Čater, 2018).

1.4.3 Kotter-Schlesingerjeva klasifikacija taktik

Kotter in Schlesinger (2008) sta zastavila šest različnih metod oziroma taktik, s katerimi se lahko soočamo, ko se srečamo z odporom do sprememb:

- **Podpora in izobraževanje:** uporabimo jo, ko se srečamo z uporom zaposlenih, ki temelji na težkem prilagajanju na novo nastalo situacijo, ki jo povzroči sprememba.
- **Participacija in vključevanje:** njena uporaba je smiselna, ko imajo zaposleni večjo moč ter, ko nosilci sprememb potrebujejo več informacij za samo pripravo.
- **Prepričevanje in komunikacija:** ko primanjkuje informacij ali pa le-te niso točne.
- **Pogajanja in dogovarjanje:** pojavi se takrat, ko bo nekaj zaposlenih s precejšnjo močjo po uvedbi spremembe imel slabšo situacijo, kot do sedaj.
- **Manipuliranje:** ko nimamo možnosti za uporabo drugih taktik (ali jih ni in ne delujejo ali pa so predrage).

- **Eksplisitna in implicitna prisila:** ko se s spremembo mudi in, ko imajo nosilci spremembe veliko in predvsem zadostno moč. Taktika analize pozitivnih in negativnih silnic.

Ta taktika ima tipične lastnosti racionalne in prepričevalne taktike in nam omogoča, da zaposlenim lažje ponudimo razlago zakaj so spremembe nujne in zakaj jih potrebujemo. Na podlagi te analize se odločimo za ali povečanje moči pozitivnih silnic, ali pa zmanjšanje moči negativnih silnic. V primeru, da se odločimo za prvo, torej povečanje pozitivnih silnic, moramo biti previdni, saj ta lahko velikokrat pripelje do še večjega odpora, pri zmanjšanju negativnih silnic pa moramo biti previdni, da ne izberemo zgolj tistih, ki so nam pomembne, pač pa tudi tiste, ki jih mi ne vidimo kot pomembne, saj so lahko drugim pomembne (Čater, 2018).

1.5 Organizacijsko učenje

Organizacijsko učenje v javnem sektorju je eno izmed ključnih gonil pri uvajanju sprememb ter izboljšanju oziroma obnovi javnega sektorja. Organizacije javnega sektorja se nenehno soočajo s spremembami v vseh vidikih in smereh, h konceptu organizacijskega učenja pa se obračajo za usmeritev in vodenje teh sprememb.

Dejstvo, da si javni sektor s svojim delovanjem ne prizadeva za dobiček, ampak za ustvarjanje vrednosti in smisla za državljanke, predstavlja drugačno operativno okolje kot pri drugih organizacijah, tj. organizacijah zasebnega sektorja. Pomembno se je zavedati, da javni sektor deluje v pretežno političnem okolju, ki ga sestavlja visoka raven nadzora in odgovornosti. Organizacijsko učenje je največkrat razumljen kot nekakšen večnamenski proces, ki vpliva na razvoj znanja in prakse v organizaciji.

Organizacijsko učenje služi kot povezava med internim in eksternim sodelovanjem med zaposlenim, obenem pa omogoča in riše pot katere cilj je izogib predsodkom in strahu pred spremembami, torej novemu načinu delovanja organizacije. Ta proces omogoča spremembo v vseh procesih notranjega okolja organizacije ter hkratno prilagajanje vsem spremembam, ki jih zahteva organizacijsko okolje (Barette, Lemyre, Corneil & Beauregard, 2012). Individualno učenje prispeva k procesu stalnega preoblikovanja organizacije, hkrati pa so posamezniki motivirani, da se vključijo v razvoj komunikacijskih in drugih medosebnih veščin, kar ustvarja neke vrste institucionalizirano učenje ali pa organizacijsko sposobnost. Individualno učenje lahko torej vodi do večjih organizacijskih sprememb (Edmondson & Moingeon, 1998).

Organizacijsko učenje je torej proces, ki deluje v okviru tihega znanja, ki ga ima vsak posameznik in se nato prenese med vse ljudi v organizaciji (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 70). Uspešno organizacijsko učenje se dogaja v pogojih, ko je zagotovljena zadostna komunikacija in posledična informiranost vseh članov organizacije.

V tabeli 2 so predstavljeni pogoji, ki so potrebni za uresničitev začetka procesa organizacijskega učenja, ki sta jih definirala avtorja Nonaka in Takeuchi (1995, str. 75).

Tabela 2: Pogoji za zagon organizacijskega učenja

Pogoj	Opis
Namen	- Izražen s strani vodstva - Temelji na jasni strategiji - Jasno opredeljen cilj: za kakšno vrsto znanja gre
Neodvisnost	- Vsak posameznik lahko deluje neodvisno - Povečuje motivacijo, samoiniciativnost, organiziranost
Fluktuacija in kreativni kaos	- Spodbuda učenju skozi motnje, ki spodbujajo ljudi k stiku z zunanjim okoljem
Presežki	- Pospešitev ustvarjanja znanja
Raznolikost	- Raznolikost interpretacij pojavov

Vir: Dimovski & Colnar (1999).

1.6 Vodenje sprememb

Proces uvajanja sprememb je pogosto neuspešen prav zaradi slabega vodenja. To se nanaša na slabo načrtovanje, spremljanje in nadzor, pomanjkanje virov in znanja ter nezdružljivost organizacijske politike in prakse. Dobro vodenje je nujen in neizogiben pogoj za uspešno integracijo spremembe v organizacijo. Spremembe se prepogosto obravnava in razume kot nek hiter proces, ki ne zahteva priprav in jasnih načrtov. Hooper in Potter (2000) pravita, da vodenje sprememb pomeni razvijati vizijo za prihodnost, oblikovati strategije za uresničitev te vizije ter zagotoviti, da vsi v organizaciji poistovetijo to vizijo in se trudijo za isti cilj. V samem procesu vodenja je pomembno, da vodje poznajo svoje zaposlene in ocenijo njihove potrebe in želje. To doprinese k uspešnosti procesa uvajanja sprememb, ki lahko traja dlje časa, zato je pomembno, da vodje prepoznajo občutke zaposlenih in temu prilagodijo komunikacijo. Poleg tega, je zaposlene potrebno seznaniti z vsemi možnimi razpleti in rezultati, ki se pričakujejo. S tem se kasneje lahko izognemo odporom in v trenutku vzbudimo večje zanimanje in tudi večjo stopnjo zaupanja. Ko bodo zaposleni vključeni v celoten proces jih bo v naslednjih korakih procesa tudi lažje vključevati v vse stopnje uvajanja sprememb (Sanchez, 2018). Gill (2002) je s svojim delov doprinesel k teoriji vodenja, ki se je razvijala na ločenih tirih, ki se nikoli do zdaj še niso uspeli popolnoma združiti. Kljub temu vsak vidik predstavlja posebno dimenzijo in niz zahtev za učinkovito vodenje, nastali pa so na podlagi preučevanja kognitivnih ali racionalnih procesov, potrebe po pomenu in vrednosti v delu oziroma življenju ljudi, čustev in čustvene inteligence ter vedenju v samem procesu vodenja. Gill (2002) navaja, da so to naslednje dimenzije:

- **Intelektualna/kognitivna razsežnost in zahteve vodenja – razmišljanje:** neuspeh vodenja procesa uvajanja sprememb je pogosto posledica nezmožnosti videti novo

realnost, ki se pojavlja: um organizacije je vezan na pretekle (velikokrat zastarele) predpostavke, ki ovirajo pozitivno dojetje sprememb. Učinkovito vodenje zahteva kognitivne sposobnosti za zaznavanje in razumevanje informacij in nadaljnje presojanje o le-teh, reševanje problemov ter ustvarjanje strategij za uresničevanje vizije in poslanstva, ki nadvladajo nad mislimi ljudi.

- **Duhovna dimenzija in zahteve vodenja – smisel:** ta dimenzija vodenja se nanaša na hrepenenje po pomenu in občutku za vrednost, ki animira in spodbuja ljudi v tem kar delajo in v tem kar iščejo. Smisel te dimenzije je odvisen od vizije in skupnih vrednot vseh akterjev, saj v tem kar delajo iščejo smisel in namen. Ko ju najdejo, bodo to poistovetili in se zavezali k izpolnjevanju.
- **Čustvena dimenzija in zahteve vodenja – občutek:** učinkovito vodenje zahteva tudi dobro razvito čustveno inteligenco, tj. sposobnost razumevanja sebe in drugih ljudi, izkazovanje samokontrole in samozavesti ter ustrezen odziv na okolje. Čustveno inteligentni voditelji raje uporabljajo osebno moč in ne moči in avtoritete, ki jim jo daje njihov položaj. Poleg kognitivne in duhovne inteligence je čustvena inteligenca ključnega pomena za prepoznavanje in spodbujanje skupnih vrednot, ki podpirajo uresničevanje vizije poslanstva in strategij ter krepitev moči in navdih zaposlenih. Če povzamemo, lahko rečemo, da čustveno inteligentni vodje »pridobivajo« srca ljudi – svojih zaposlenih.
- **Vedenjska dimenzija in zahteve vodenja – vedenje:** Medtem, ko vedenjske veščine vodenja vključujejo tudi uporabo in odzivanje na čustva, npr. prek govornice telesa, vključujejo tudi komunikacijo na druge načine; s pisanjem, govorjenjem in poslušanjem ter s svojim obnašanjem.

Učinkovito vodenje sprememb odraža vse te razsežnosti oziroma dimenzije vodenja in ga označujemo kot integrativni model vodenja. Ta mora vsebovati naslednje elemente učinkovite prakse vodenja: vizijo, vrednote, strategijo, opolnomočenje ter motivacijo oziroma navdih, ki so med seboj tesno povezani in skupaj tvorijo celoto učinkovitega vodenja sprememb, kot je prikazano na sliki 5 (Gill, 2002).

Slika 5: Model učinkovitega vodenja



Vir: Gill (2002).

Ko govorimo o viziji, se moramo zavedati, da je temelj učinkovitega vodenja prav definiranje in zastavitev vizije za prihodnost. Vizijo razumemo kot želeno prihodnje stanje, torej je osnova za usmerjanje prizadevanj za spremembe. Kotter (1995) pravi, da je za ustrezno zastavitev vizije najprej potrebno ustvariti nezadovoljstvo s statusom quo ter nato razumevanje potrebe po spremembi. Vizija mora biti smiselna, etična in navdihujoča.

Senge (1990) pa je mnenja, da je vizija gonilna sila vsake spremembe. Vizija po njegovem mnenju ustvarja zavezanost, navdih in motivacijo s povezovanjem in usklajevanjem ljudi z rastjo in uspehom. Skupna vizija je razumljena kot ključ do uspešne spremembe v organizaciji, saj spremeni odnos zaposlenih do podjetja, hkrati pa med njimi stke zaupanje, sodelovanje ter skupno identiteto.

Vrednote so načela, ki jih ljudje nosijo v sebi in s katerimi živijo (Covey, 1992). Izzivi, s katerimi so se srečevali vodje pri uvajanju sprememb, so spodbudili teoretiziranje na podlagi vrednot in kulture. Ustvarilo se je prepričanje, da je potrebno ustvariti močne in predvsem skupne vrednote, da bi združili ljudi. Vrednote v organizaciji ne smejo biti ogrožene zaradi finančnega dobička ali pa kratkoročne primernosti. Učinkovito vodenje v oziru vrednot pomeni prepoznavanje in spodbujanje skupnih vrednot. Te so ključna značilnost močne organizacijske kulture, ki podpira skupni namen in ustvarja zavezanost. Skupne vrednote ustvarjajo občutek pripadnosti in lahko pozitivno prispevajo h konkurenčni prednosti (Gill, 2002).

Brez strategije za spremembe predstavlja vizija zgolj idejo. Strategija je nujen način za uresničevanje vizije in poslanstva. Predstavlja nekakšen zemljevid, ki vodi do uresnitve cilja oziroma vizije. Učinkovito vodenje vključuje razvoj, prevzemanja zavezanosti in izvajanje racionalnih poslovnih strategij na podlagi možnih prihodnjih dogodkov za organizacijo. Ključno vprašanje glede učinkovitosti strategij je torej kje in na kakšen način začeti. Učinkovita strategija za spremembe pomeni ustvarjanje vodilnega tima, ki združuje skupino ljudi z zadostno močjo, da vodi spremembo. Potrebno je poudariti tudi potrebno po uporabi vseh možnih metod za stalno komuniciranje ter pojasnjevanje nove vizije in strategije ter zagotavljanje modelov vedenja, kateri se pričakujejo od vseh zaposlenih (Kotter, 1995).

Opolnomočenje v svojem smislu pomeni dajati ljudem moč. Gre za to, da lahko naredijo kar je potrebno narediti v procesu uvajanja sprememb. V praksi se je to pri zaposlenih izkazalo v dajanju znanja, spretnosti, priložnosti, svobode, samozavesti ter sredstev za obvladovanje in prevzemanje odgovornosti (Bennis, 1999).

Pri opolnomočenju gre za sklop psiholoških stanj, ki jih posameznik čuti in mu dajejo občutek nadzora nanašajoč se na njegovo delo. Opolnomočenje odraža integracijo štirih spoznanj povezanih z delom. To so pomen, kompetentnost, samoodločanje in vpliv. Pomen se nanaša na stopnjo ustreznosti med zahtevami in vrednotami, prepričanji in standardi. Kompetenca je samoumevno prepričanje, da je človek sposoben učinkovito opravljati svoje

delo in je tesno povezan z lastno učinkovitostjo. Samoodločanje vključuje občutek nadzora pri svojih dejanjih. Vpliv pa se nanaša na prepričanje, da ima posameznik določeno stopnjo vpliva na strateške in operativne rezultate (Morin in drugi, 2016).

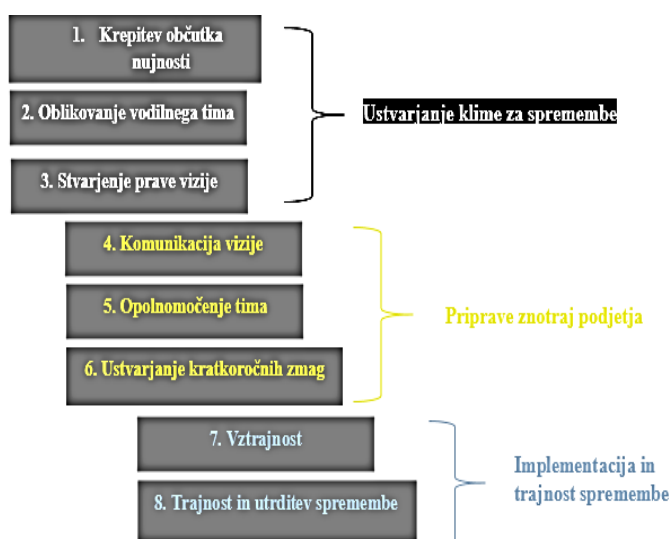
Motivacija in navdih izhajata iz usklajevanja organizacijskih ciljev s potrebami, željami, vrednotami, interesi ter težnjami posameznikov. Učinkovito vodenje mora vključevati motivacijo in navdih, ki izhaja iz vodje, saj s tem zaposlene pripravijo, da želijo storiti kar je potrebno storiti. Poleg tega so v tem aspektu pomembne tudi kratkoročne zmage. Te dajejo vsem akterjem posebno spodbudo in nadaljnjo motivacijo, hkrati pa vključujejo načrtovanje in ustvarjanje vidnih izboljšav med procesom uvajanja sprememb (Kotter, 1995).

2 KOTTERJEV MODEL UČINKOVITE VPeljAVE SPREMemb

John P. Kotter, skozi preučevanje sprememb in uvajanje le-teh v organizacijo, govori o osmih korakih, ki si sledijo eden za drugim. Skozi celoten model velja, da je proces managementa sprememb potrebno skrbno načrtovati in obvladovati, poudarja pa, da to velja predvsem zato, ker gre že pri spremembah samih za stanje, ki lahko prinese veliko dobrega, slabega ali pa celo nič. Osem korakov o katerih govori Kotter je ključ do cilja, ki ga zasleduje sleherni organizacija. Ta cilj je, da organizacija doseže preobrazbo, ki bo trajna in uspešna, hkrati pa bo imela pozitiven vpliv na vse zaposlene in tudi deležnike. V modelu samem izstopa predvsem dejstvo, da je potrebno v zaposlenih najti in izpostaviti resnico, ki ima vpliv nanje – na čustva, miselnost ter delovanje (Cameron & Green, 2009).

Slika 6 predstavlja Kotterjev model in vseh osem korakov skozi katere se mora organizacija pri uvajanju sprememb prebijati, njihova razlaga pa sledi v nadaljevanju.

Slika 6: Kotterjev model procesa uvajanja sprememb



Vir: Cameron & Green (2009).

2.1 Krepitev občutka nujnosti

Prvi korak govori o vzpostavitvi občutka nujnosti. S tem želimo doseči, da zaposleni in vsi udeleženi v spremembo zaznajo ali povečajo občutek potrebe po spremembah. Znotraj tega je potrebno razpravljati o današnji realnosti in preučiti možne prihodnje scenarije. Občutek nujnosti za spremembo, ki ga s tem korakom čutijo ljudje ima učinek iskanja priložnosti ter težav, saj spodbudi razmišljanje o spremembi ter jim zato že v podzavesti sledijo in se zanje trudijo (Kotter & Cohen, 2002).

2.2 Oblikovanje učinkovitega tima

Drugi korak je oblikovanje učinkovitega oziroma vodilnega tima (nekateri ga imenujejo tudi koalicije). S tem korakom dosežemo sestavo močne skupine ljudi, ki lahko skupaj dobro delajo in sodelujejo, hkrati pa vključujejo druge, jim zagotavljajo spodbudo in pomoč. Vse skupaj mora temeljiti na zaupanju, predanosti ter zmožnosti biti voden in tudi voditi (Kotter & Cohen, 2002).

2.3 Stvarjenje prave vizije

Tretji korak ustvarja vizijo, predvsem za usmerjanje prizadevanj za spremembe skupaj s strategijami za doseganje tega. Ta korak mora biti izpeljan še posebej pozorno in skrbno, saj je točka v procesu, ki ima velik vpliv na vse nadaljnje.

S tem korakom morajo biti jasno podani odgovori na vprašanja o viziji spremenjene organizacije, o načinih doseganja te vizije, o strategijah in o pasteh, ki jih lahko sprememba prinese. Vse to omogoča dobro načrtano pot do zelenega stanja (Kotter & Cohen, 2002).

2.4 Komunikacija vizije

S četrtem korakom se izvede skrbna komunikacija vizije, ki pa naj bo sporočena na različne načine, da doseže čisto vsakega, ki je v spremembo vključen. Vodilni tim, ki je bil sestavljen z drugim korakom modela, mora biti vzor vsem ostalim, ki mu sledijo.

Dobra komunikacija med vodilnim timom in ostalimi ljudmi v organizaciji pripelje do večjih spodbud, da začnejo verjeti v dano vizijo in strategijo, s svojimi dejanji pa ju začnejo kasneje tudi nemoteno uresničevati (Kotter & Cohen, 2002).

2.5 Opolnomočenje tima

Opolnomočenje zaposlenih, ki ga narekuje peti korak, omogoča vsem, da začnejo delovati na podlagi prej dane vizije in jo uresničujejo. Ta korak vključuje odpravo ovir za spremembe, nekoristnih struktur in sistemov. S pravilno izvedenim korakom dosežemo to, da se bodo vsi ljudje v organizaciji, ki so vključeni v spremembo, počutili sposobne, da iz vizije, na podlagi strategije, ustvarijo resničnost spremembe (Kotter & Cohen, 2002).

2.6 Ustvarjanje kratkoročnih zmag

Šesti korak prinaša kratkoročne zmage, ki morajo biti poudarjene. Imajo velik pomen predvsem v vlogi dodatne motivacije za zaposlene ter prikazujejo dosedanje delo in trud. Zaposleni do tega koraka že vložijo svojo energijo, trud in željo po spremembah, zato je smiselno, da so zato čustveno nagrajeni s pohvalo.

Poleg pozitivnega vpliva pohvale, le-te prinašajo tudi pozitiven učinek tistim, ki so kritični do sprememb, saj jim nakazujejo uspešnost spremembe in s tem dajejo dodatno mero vztrajnosti in zagona (Kotter & Cohen, 2002).

2.7 Vztrajnost

Konsolidacija izboljšav in vztrajnost je sedmi korak, s katerim spodbujamo in nagrajujemo tiste, ki so sposobni delati za vizijo in jim dajemo še večji zagon za zastavljanje višjih ciljev ter boljših rezultatov. Ko uspešno pridemo do predzadnjega koraka, je to jasen znak, da smo na pravi poti in imamo pravo smer. Za nadaljevanje je ključno, da zagon in vztrajnost, ki sta nas spremljala do tedaj, ohranjamo in si prizadevamo za uresničitev naše vizije.

Pomembno je, da vseskozi skrbimo za ohranjanje občutka nujnosti in se izogibamo lažnemu ponosu. Zavedati se je potrebno, da s tem korakom še ni dosežen končni cilj, zato ne smemo opevati zmage. Še vedno se v samem procesu lahko pojavijo novi izzivi, zato je potrebno da si vsi v organizaciji še vedno prizadevajo za končni cilj (Kotter & Cohen, 2002).

2.8 Trajnost in utrditev spremembe

Zadnji korak je institucionalizacija novih pristopov in same spremembe. Tukaj gre za dejansko utrditev in trajnost nekih sprememb. Zavedanje, da s tem, ko je vizija dosežena, še ni konec, je ključnega pomena, saj se je šele tukaj potrebno jasno osredotočiti na močno organizacijsko kulturo, ki ohranja spremembe v vseh segmentih organizacije. Zagotoviti je potrebno, da vsi razumejo nov način delovanja in vedenja, ter da to vodi do uspeha organizacije (Kotter & Cohen, 2002).

Uresničevanje vseh korakov v praksi poteka skozi ustaljene in vidne značilnosti, s katerimi je mogoče oceniti stanje uresničevanje tega modela.

Tabela 3 predstavlja vseh osem korakov tega modela skozi najvidnejše značilnosti, ki jih lahko opazimo pri implementaciji v praksi. Te so bile pridobljene skozi teoretične predpostavke, ki opisujejo Kotterjev model procesa uvajanja sprememb in so predstavljene zbirno.

Tabela 3: Implementacija osmih korakov Kotterjevega modela

Kotterjevih osem korakov	Implementacija
Krepitev občutka nujnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Začetna komunikacija pričakovanih rezultatov spremembe • Začetna komunikacija časovnega razporeda in rokov • Poudarek na razumevanju in občutku nujnosti • Verbalne spodbude za lažjo odtegnitev od starih navad • Prvo soočenje z dejstvi, ki jih prinaša sprememba • Vzpostavitev intelektualne in čustvene aktualizacije
Oblikovanje učinkovitega tima	<ul style="list-style-type: none"> • Zgraditi koalicijo, ki je sposobna in kompetentna • Poudarek na oblikovanju vodilnega tima, ki je kompetenten • Temelj pri izgradnji tima je predvsem zaupanje ter predanost
Stvarjenje prave vizije	<ul style="list-style-type: none"> • Motivacija preko empatije in opolnomočenja pri gradnji vizije • Vzpostavitev visokih standardov za uspešnost in ustvarjalnost • Poudarek na pomembnosti in relevantnosti podatkov • Vzpostavitev intelektualnega in čustvenega udejanjanja
Komunikacija vizije	<ul style="list-style-type: none"> • Skrbnost prenosa ključnih informacij o spremembi • Pomembna je ustrezna komunikacija o viziji in strateških korakih • Obveščanje o pričakovanih rezultatih • Vključevanje zaposlenih prek neformalnih kanalov • Vzpostavitev vedenjske in zaznavne aktualizacije
Opolnomočenje tima	<ul style="list-style-type: none"> • Vključevanje zaposlenih s strani vodij • Razporeditev dela in dolžnosti preko formalnih procesov • Poudarek na občutku zaupanja in učinkovitosti zaposlenih
Ustvarjanje kratkoročnih zmag	<ul style="list-style-type: none"> • Zagotovitev preverjanja obveznosti • Pohvale - dajejo višjo motivacijo za nadaljevanje • Stvarjenje trajne odgovornosti s cilji doseženimi na kratek rok • Posebno pozornost nameniti tistim, ki čutijo odpor
Vztrajnost	<ul style="list-style-type: none"> • Spodbujanje in nagrajevanje • Pohvale - dajejo zagon • Ključno je prizadevanje za uresničitev vizije • Ohranjanje začetnega občutka nujnosti • Izogib prehitremu opevanju konca in doseženega cilja • Vzpostavitev in vzdrževanje ključne čustvene zavezanosti • Gradnja pozitivnih odnosov in motivacije
Trajnost in utrditev spremembe	<ul style="list-style-type: none"> • Uravnotežena uporaba formalnih in neformalnih kanalov • Prikazane naj bodo koristi organizacijskega učenja • Zagotovljena doslednost z dobrim vodenjem in določanjem nadaljnjih nalog, ki bodo zagotovile dolgoročne rezultate • Zagotovitev razumevanja novega načina delovanja in vedenja

Vir: Stragalas (2010, str. 34).

3 JAVNI SEKTOR REPUBLIKE SLOVENIJE

3.1 Značilnosti in definicije javnega sektorja RS

Kompleksnost pojma javnega sektorja določajo značilnosti, s katerimi lahko določamo obseg njegovega delovanja. Stewart in Ranson (1994, str. 62) sta navedla deset značilnosti, ki, kot skupek, zajemajo širšo definicijo delovanja organizacij v javnem sektorju:

- kolektivno delovanje, ki temelji na legitimni osnovi,
- predstavniki, ki so izvoljeni ter participacija prebivalcev reprezentirajo kolektivni dejavnosti,
- nepristranskost,
- servisna funkcija se podreja oblastni funkciji,
- možnost razvoja je zagotovljena pod nadzorom spoštovanja javnega reda,
- spremenljivo politično odločanje,
- stabilnost, uspešnost in fleksibilnost so nujne za razvoj in obstoj v daljšem časovnem obdobju,
- skupnost državljanov (porabnikov storitev javnega sektorja) ima drugačne potrebe v primerjavi z javnostjo kot celoto,
- vselej prisoten konflikt med vrednotami enakosti in nagrajevanja, med sodelovanjem in konkurenco ter pravičnostjo in liberalnostjo,
- interesna multipluralnost.

Javni sektor je mogoče definirati skozi več različnih definicij in razlag različnih avtorjev ali zakonov:

- Trpin (1993): javni sektor označuje vse, kar si država lasti, brez ozira na področje na katerem deluje.
- Setnikar Cankar (1997): javni sektor je skupek vseh organizacij, ki opravljajo svoje dejavnosti znotraj družbenih in gospodarskih dejavnosti, in ne delujejo po tržnih načelih.
- Flynn (1993): javni sektor je lahko definiran z mehanizmi, s katerimi dosega svoje cilje. To so predvsem državne regulacije, financiranje iz proračuna, javna lastnina.
- Farnham in Horton (1996): v javnem sektorju gre za javno odgovornost in kompleksnost, intenzivnost ter pripadnost zaposlenih, ki delujejo na podlagi etike, nevtralnosti, zvestobe, ne koruptivnosti ter nepristranskosti.
- Ferfila (1994): javni sektor skrbi za dobrine in storitve, ki niso v domeni zasebnega sektorja, izvršuje prepovedi, omejuje škodljivo delovanje ter je v vlogi spodbujevalca raziskav in napredka.
- Zakon o javnih uslužbencih (ZJU), Ur. l. RS, št. 63/07: javni sektor je sestavljen iz: državnih organov in uprave znotraj samoupravnih lokalnih skupnosti, javnih agencij, skladov, zavodov ter javnih gospodarskih zavodov ter drugih oseb javnega prava, če posredno uporabljajo državni ali lokalni proračun.

- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), Ur. l. RS, št. 108/09: javni sektor je opredeljen po definiciji, kot je vidna v Zakonu o javnih uslužbencih.
- Zakon o javnih financah (ZJF), Ur. l. RS, št. 11/11: pod okrilje javnega sektorja spadajo vsi uporabniki proračuna (posredni ali neposredni), javni gospodarski zavodi, javna podjetja, pravne osebe znotraj katerih ima ali država ali občina vpliv na vodenje, ki je odločujoč, Zavod za pokojninsko zavarovanje Slovenije ter Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

Javni sektor lahko definiramo s širšo definicijo in z ožjo definicijo. Širša definicija služi nacionalnim statističnim potrebam in vključuje dejavnosti: javne uprave, obrambe in obvezne socialne varnosti, zdravstva in kulture, izobraževanja, kulturne, dejavnost s področja kulture in rekreacije ter t. i. drugih dejavnosti (ZJU). Klinar (2006, str. 41) opredeljuje javni sektor kot skupek vseh javnopravnih ter zasebnopravnih oblik, znotraj katerih so pravne osebe v Republiki Sloveniji organizirane. Opravljajo lahko razvojno oziroma regulatorno funkcijo, ali pa izvajalsko oziroma pospeševalno funkcijo. Na področju definiranja javnega sektorja se srečujemo z ožjo in širšo definicijo. Ožja definicija se od širše razlikuje po tem, da so v ožjo definicijo vključene zgolj javnopravne osebe oziroma oblike (Klinar, 2006, str. 45). Zagotavljanje storitev državljanom, za katere so organizacije javnega sektorja ustanovljene, je ključnega pomena za uspešnost in obojestransko zadovoljstvo. Ker je bilo v preteklosti moč zaznati marsikatero pomanjkljivost v celovitem delovanju organizacij javnega sektorja, se je v management javnega sektorja vpeljalo podjetniško videnje in praksa vodenja. Povod so bili (Klinar, 2006, str. 19):

- centralizacija javne uprave,
- neučinkovito razporejanje javnih sredstev,
- previsoka stopnja zadolženosti javnega sektorja,
- zniževanje izdatkov,
- neustreznost mehanizma računovodstva javnega sektorja,
- neučinkovitost organizacij javnega sektorja,
- nezanesljivost,
- manjša kakovost dela.

Podjetniški način vodenja v organizacijah javnega sektorja je pripeljal do koncepta t. i. novega managementa javnega sektorja, katerega značilnosti so (Bovaird & Löffler, 2009, str. 19):

- učinkovitejše vodenje,
- finančni management je bolj fleksibilen,
- uveljavljanje koncepta managementa človeških virov,
- fleksibilen sistem plač,
- usmerjenost k uporabnikom storitev in njihovim potrebam,
- prenos vodenja na nižje stopnje hierarhične sheme vodenja javnega sektorja,

- posamezne storitve so privatizirane.

V praksi se je novi management javnega sektorja izkazoval v rezultatih kot so: stroga ločnica med politično in strokovno funkcijo, večja usmerjenost k rezultatom, učinkovitosti, kakovosti ter odgovornosti, večja fleksibilnost skozi prvine strateškega managementa, privatizacije in pojav konkurenčnosti, poudarek na managementu človeških virov, boljša poraba finančnih in drugih virov (Ferfila in drugi, 2007, str. 131).

3.2 Sestava javnega sektorja RS

Javni sektor je največkrat oznaka za skupek subjektov oziroma organizacij, ki delujejo znotraj tega, hkrati pa imajo poglobitve značilnosti delovanja enake – s dejavnostmi, ki jih opravljajo tvorijo neko celostno družbeno življenje v državi. Javni sektor RS je torej sestavljen iz javne in državne uprave, lokalne samouprave, javnih gospodarskih služb in izobraževalne, zdravstvene in raziskovalne sfere (Ferfila in drugi, 2007, str. 99).

Javna uprava zajema vse organizacije in organe, ki so zadolženi za opravljanje vseh javnih zadev in dejavnosti, ki se nanašajo na odločanje v javnih zadevah. Zaradi razsežnosti delovanja javne uprave jo največkrat definiramo kar z značilnostmi, ki ji pritičejo. Ker je namen javne uprave prav v tem, da skozi deluje država kot taka, ima javna uprava izvršilno večno oblasti, v katero štejemo vlado ter državno upravo, posameznike, ki so glavni nosilci javnih pooblastil in tiste, ki izvajajo javne službe, ter predstavniške organe, med katere največkrat štejemo kar lokalne skupnosti. Skupna značilnost vseh je opravljanje nalog, ki so v javnem interesu ter zagotavljajo javne dobrine, ki služijo za zadovoljitev javnih potreb (Šmidovnik, 1998). Šmidovnik (1998, str. 1070) govori o elementih, ki snujejo javno upravo:

- delovanje države preko javne uprave,
- javna (organizacijska) uprava je sestavljena iz (para)državnih organizacij,
- javna je funkcionalno definirana z izvajanjem predpisov, oblasti in javnih služb,
- ključna je odgovornost ministrstev in vlade,
- financira se iz proračuna ali drugih javnih skladov,
- javno upravo zamejuje upravno in civilno pravo,
- stroka, ki kombinira znanja in izkušnje ima posebno vrednost,
- tipičen uslužbenski sistem.

Državna uprava je predstavnik države, ki je v tem oziru definirana kot skupnost ljudi, katere povezuje skupno življenje na določenem območju. Namen državne uprave je direktno zadovoljevanje potreb državljanov. Država preko državne uprave izvaja svojo funkcijo oblasti, torej izvajanje zakonov in predpisov in odločanje. Na državni ravni se ta funkcija izvaja s strani vlade in ministrstev, na lokalni ravni pa to izvajajo upravne enote. Državna uprava je, iz organizacijskega vidika, skupek vseh organov, ki vodijo in izvajajo politiko, iz funkcionalnega vidika pa je glavni akter v delovanju v vseh javnih zadevah. Ko vlada

izoblikuje določene politike in naloge, je glavna naloga državne uprave, da jih izpolnjuje ter nadzoruje njihovo uresničevanje. Pri tem gre predvsem za uresničevanje izvajanja predpisov, pripravo in realizacijo upravnih aktov, nadzor (inšpekcijski, nad organi lokalnih skupnosti in zakonitostjo njihovega dela), pospeševanje razvoja (družbenega, gospodarskega, kulturnega, socialnega in ekološkega), pripravo predpisov, zakonov in aktov ter izvajanje nalog po pooblastilu vlade, ki se nanašajo predvsem na obvladovanje premoženja države (Pevcin, 2002).

Lokalna samouprava kot pojem označuje določeno območje, kjer se pravice ljudi uresničujejo ob hkratnem soodločanju pri zadevah, ki imajo velik pomen za lokalno skupnost. Gre za avtonomno odločanje o zadevah, ki se nanašajo na posamezno lokalno skupnost, prikazuje pa se kot decentralizacija, saj gre pri označevanju države za demokratično ali nedemokratično tudi za to, kolikšen del odločanja o vseh javnih zadevah je prepuščen odločanju na ravni lokalne skupnosti. Lokalno samoupravo precej varujejo različne ustavne določbe in pogodbe, zato ne moremo trditi, da gre v odnosu med lokalno samoupravo in zakonodajnimi organi povsem za podrejenost prve (Pevcin, 2002).

Javne gospodarske službe so v Sloveniji definirane kot dejavnost države in vseh lokalnih skupnosti, ki nima oblastnih funkcij. V njihovem delovanju gre predvsem za skrb in zagotavljanje storitev in dobrin, ki ne morejo biti enakomerno zagotovljeni s strani trga, vseeno pa so za nemoteno delovanje družbe zelo pomembni. Primeri javnih gospodarskih služb so javni zavodi, zavodi, ki imajo pravico javnosti, holdingi, javna podjetja in gospodarski zavodi, kapitalska vlaganja in koncesije ter režijski obrati. Glede na njihovo delovanje, jih lahko ločimo na lokalne in državne javne službe, ali pa na gospodarske in negospodarske (Pevcin, 2002).

Slika 7 prikazuje elemente javnega sektorja, ki ga največkrat torej lahko razumemo kot vse javne organizacije, ki s svojim delom opravljajo dejavnosti (tako družbene kot tudi gospodarske), hkrati pa se s svojim delovanjem financirajo iz proračuna. Kot je vidno iz sheme na sliki, je javni sektor največkrat razumljen kar kot skupek javne uprave, političnega sistema in vseh izobraževalnih, zdravstvenih in raziskovalnih institucij (Setnikar Cankar, 1997, str. 73).

Slika 7: Shema elementov javnega sektorja



Vir: Pevcin (2002, str. 21).

3.3 Spremembe v javnem sektorju

Pojav novih politik in institucij v javnem sektorju je velikokrat odziv na dejavnike v zunanjem okolju, ki nastajajo v sklopu velikega števila institucij, državljanov ter v različnih oblikah v skupnosti kot celoti. Prav ti dejavniki, ki prihajajo iz zunanjega okolja, so javni sektor prisilile k spremembam. Smer reform se osredotoča predvsem na usklajevanje, partnerstvo ter skupno sodelovanje. Javni sektor, kot celota različnih organizacij, mora stremeti k razširitvi in usmeritvi svojih prizadevanj za spremembe predvsem z namenom, da bi ustvarili nove potrebe in priložnosti. Pričakuje se, da pregledajo ter revidirajo svoje ustaljene načine dela z uvedbo novih načinov sodelovanja in delovanja (White, 2000).

Organizacije javnega sektorja so, v vsakdanjem življenju in delovanju, podvržene vse večjim zahtevam po finančni odgovornosti in učinkovitosti. Prav zato je predvsem v zadnjem desetletju moč opaziti vse več mehanizmov in načinov, s katerimi se organizacije javnega sektorja soočajo pri procesu uvajanja sprememb. Gonilo za uvajanje sprememb je želja posamezne organizacije in javnega sektorja kot celote, da izboljša kakovost svojih storitev in delovanja, da obravnava vprašanja, ki jih naslavlja zunanje okolje ter, da povečuje prožnost s spreminjanjem organizacijskih struktur, procesov, ljudi in kulture (Soltani, Lai & Mahmoudi, 2007). Uvajanje sprememb v organizacijah javnega sektorja lahko poteka v dveh smislih organizacije. Če se osredotoča na strukture ali sistemske spremembe, govorimo o trdih vidikih organizacijskih sprememb, medtem, ko o mehkih vidikih govorimo, ko gre za spreminjanje organizacijske kulture. Poleg tega, lahko spremembe klasificiramo tudi glede na raven uvajanja sprememb. V tem smislu gre za, na eni strani, spremembe, ki se osredotočajo na splošna vprašanja, kot so poslanstvo, strategija, kultura, vodenje in zunanje okolje, na drugi strani pa gre za spremembe, ki imajo prehodni oziroma tranzicijski značaj in se osredotočajo na vsakodnevno izvajanje nalog in obravnavajo vprašanja, ki se nanašajo na organizacijsko strukturo, prakso vodenja in obvladovanja, zaposlene in vzdušje v delovnem okolju. Vsaka pobuda za spremembe, ki se izvajajo v organizaciji, mora odražati tako prvine splošne ravni, kot tudi prvine prehodne ravni (Soltani, Lai & Mahmoudi, 2007).

Thomas (1996, str. 6) pravi, da so v javnem sektorju spremembe večinoma burne in neprekinjene vse do točke, kjer organizacije in zaposleni v njih ne morejo več absorbirati učinkov enega sklopa sprememb preden nanje vpliva drugi. Hitrost, obseg in globina spremembe zahtevajo ponovni vpogled modelov, na kateri so bile v preteklosti dodelane birokratske značilnosti. Zavedanje, da temeljne organizacijske spremembe ne navajajo odnosov med dejavniki, kot so: okolje, organizacijske strategije, stil vodenja, strukturne ureditve, organizacijska kultura, komunikacijski vzori ter vloga moči, je ključno, ko razmišljamo o specifičnosti procesa uvajanja sprememb v javnem sektorju. Vse te dejavnike je potrebno analizirati kot celoto in v sklopu neke širše slike, saj s tem hitro zaznamo območja, kjer se nahajajo slabosti in težave (Thomas, 1996).

Eden najpomembnejših vidikov managementa sprememb v javnem sektorju je zmožnost obvladovanja konfliktov. Novejši teoretični koncepti, ki se ukvarjajo z materijo sprememb

in njihovim uvajanjem, poudarjajo, da se uspešno spopadanje s konflikti šteje za vstop v uspešno organizacijsko spremembo (Thomas, 1996).

Soltani, Lai in Mahmoudi (2007) izpostavljajo, da je, kar se tiče ovir, ki zavirajo spremembe v organizacijah javnega sektorja, glavni krivec odsotnost stalnega usposabljanja z namenom in ciljem, da bi izpolnili pobude za spremembe znotraj organizacije. Sestavni del izboljšanja pobud za organizacijske spremembe je stalno, objektivno in sistematično usposabljanje, s katerim se sproži celoten proces izboljšav.

Neučinkovita komunikacija o namerah in poteku uvajanja sprememb znotraj organizacije je druga ovira, ki onemogoča nemoteno vpeljavo v organizacijo. Zmožnost za uspeh pobude za spremembe je v vsakem pogledu odvisna od komunikacijskega sistema, ki je znotraj organizacije. Že na začetku procesa uvajanja sprememb je potrebno razširiti in podati informacije vsem vpletenim. Vsi vidiki in posledice spremembe morajo biti podani podrobno in natančno, hkrati pa morajo biti vse podrobnosti obravnavane enakomerno, da podajo vse informacije, ki so potrebne za vsaj okvirno predstavo in prvi stik z namero o spremembi (Soltani, Lai & Mahmoudi, 2007). Slaba komunikacija lahko, skupaj s preveliko količino informacij, povzroči, da se zaposleni počutijo napadeni z informacijami, kar se lahko kaže v posledici manjše učinkovitosti ali nezainteresiranosti. Komunikacijski sistem znotraj organizacij javnega sektorja je eden izmed tistih dejavnikov, katerim ni posvečene zadostne mere pozornosti, zanemarjanje le-tega pa povzroča zmedo, izgubo interesa ter sčasoma tudi upad pobude za spremembe prav zaradi pomanjkanja smernic in informacij (Elving, 2005).

Soltani, Lai in Mahmoudi (2007) so v svojih študijah prišli do ugotovitve, da je razlog za neuspele pobude za spremembe, po besedah srednjih managerjev, v negotovosti vodstva, ki ni prepričano v strateški pomen spremembe. To, da se pobude za spremembe ne realizirajo uspešno, izvira iz pomanjkljivo in nezadostno ozaveščenega višjega managementa glede narave sprememb, njihovih doprinosov ter verjetnega izida. Ovira, ki se največkrat pojavi pri pobudah za spremembe je velikokrat prav to, da višji management ne priznava, da bodo tudi nižje ravni organizacije doživele spremembe prav zaradi sprememb, ki se dogajajo na vrhu organizacije. Ta ugotovitev kaže na pomembno dejstvo, da lahko višji management izrine zaupanje med zaposlenimi ter zelo hitro krši njihova pričakovanja. Za uspeh je namreč potrebno zaupanje, ki se gradi na podlagi komunikacije, usposabljanj, razvojnih priložnosti, učinkovitega ustvarjanja ter uresničitve pričakovanj in dogovorov (Elving, 2005).

Management sprememb v javnem sektorju je bil dolgo koncept, ki ni imel zadostne teoretične podlage, da bi analitiki lahko zastavili okvir za svoje raziskovanje. Schmidt, Groeneveld in Van de Walle (2017) so s svojo analizo izpostavili pet dejavnikov, ki so v pomoč pri identifikaciji specifičnih značilnosti, ki so povezane s procesom sprememb in implementacijo le-teh v organizacijah javnega sektorja. To so:

- **Kontekst:** nanaša se na notranje in zunanje okolje organizacije. Obravnava lahko različne vidike, kot so čas, politično okolje, institucionalni okvir idr. Uvajanje sprememb v organizacijah javnega sektorja je v kontekstu delovanja zamejeno z omejitvami, ki so prisotne v širšem družbenem in političnem okolju.
- **Vsebina:** opredeljuje materijo spremembe, torej na kaj se nanaša sprememba. Hkrati se dotika tudi organizacijske strategije, sistema in strukture in odgovarja na pomembno vprašanje – zakaj je sprememba sploh potrebna.
- **Proces:** opredeljuje akcije in procese, ki so vključene v uvajanje sprememb.
- **Rezultati:** so sad vseh akcij, ki so se izvajale v procesu uvajanja sprememb; lahko so pozitivni ali negativni oziroma predvideni in nepredvideni.
- **Vodenje:** vključuje teorije vodenja in vse načine, ki imajo ključen vpliv na uspešno vodenje procesa uvajanja sprememb.

Teh pet dejavnikov lahko uporabljamo kot gradnike za oris okvirja s katerim analiziramo management sprememb. Ta okvir temelji torej na ideji, da so vodje tisti, ki ima osrednjo vlogo pri izvajanju sprememb v organizacijah javnega sektorja (Schmidt, Groeneveld & Van de Walle, 2017).

Organizacijske spremembe v javnem sektorju potekajo v točno določenem časovnem obdobju, za povečanje verjetnosti uspeha pa je pomembno še posebej skrbno načrtovanje ter obravnava kritičnih dejavnikov, ki vodijo k uspehu. Potrebno je sprejeti strukturiran metodološki postopek za doseg želenega rezultata, saj specifičnost organizacijske strukture javnega sektorja zahteva prilagoditev strategije za izvedbo spremembe (Al-Haddad & Kontour, 2015, str. 254).

4 RAZISKAVA O UVAJANJU SPREMEMB V JAVNEM SEKTORJU REPUBLIKE SLOVENIJE

Management sprememb v javnem sektorju RS je področje, ki ni globlje raziskano, oziroma v tem oziru zaenkrat še ni bilo opravljenih veliko raziskav. Kar je bilo do sedaj poudarjeno, je predvsem kompleksnost javnega sektorja, ki nima enoznačnih značilnosti, s katerimi bi lahko vse ugotovitve poistovetili oziroma celo generalizirali.

V raziskavi, ki sledi, je uporabljena študija primera, ker je s tem mogoče videti javni sektor kot celoto, hkrati pa proces uvajanja sprememb ter trend v vseh organizacijah, ki ga sestavljajo. Raziskava in izvlečki iz nje lahko služijo vsem akterjem in posameznikom, ki so vpleteni v odločitve glede managementa sprememb.

4.1 Namen in cilj raziskave

Z raziskavo je glavni namen predstaviti in izpostaviti pomembnost samega načrtovanja procesa managementa sprememb v organizacijah javnega sektorja, skozi ugotovitve, pridobljene s kvalitativno raziskavo. Ugotoviti želim, ali gre pri uvajanju sprememb v

javnem sektorju za vzorec načrtovanja, ki je ustaljen in se pojavlja ne namerno, ali se tisti, ki vodijo proces uvajanja sprememb poslužujejo načrtovanja po Kotterjevem modelu procesa uvajanja sprememb.

Cilj raziskave je preučitev ter razčlenitev korakov v samem procesu managementa sprememb, ki se jih poslužujejo v organizacijah javnega sektorja. Na podlagi pridobljenih rezultatov, bom preko interpretacije odgovorov poskusila definirati in zasnovati model, ki je skupen različnim organizacijam javnega sektorja, v kolikor ta sploh obstaja oziroma ga je mogoče razbrati. Podatki bodo v raziskavi pridobljeni z intervjuji. Ugotovitve, ki so bile pridobljene kot izsledki kvalitativne metode, bodo interpretirane, na koncu pa sledijo tudi ugotovljene omejitve pri raziskovanju ter predlogi za izboljšave dosedanje prakse.

4.2 Metodologija kvalitativne metode raziskave

Intervjuji so bili vsebinsko oblikovani na podlagi teorije, ki je bila predstavljena v prvih treh delih magistrskega dela, z neposrednim poudarkom na osmih korakih procesa uvajanja sprememb po Kotterju. Kvalitativna metoda je pri pridobivanju primarnih podatkov koristna predvsem zato, ker sem z njo lahko podrobneje opredelila obravnavane teme, sproti dopolnjevala in širila ideje ter potrjevala ali zavračala teoretične predpostavke. Preden sem intervjuje dejansko izvedla, sem udeležencem v intervjuju predstavila namen in cilje, na podlagi česar je bila tudi realizirana privolitev v sodelovanje. Zaradi položajev in občutljivosti podatkov intervjuvancev, sem vsem zagotovila tudi popolno anonimnost. Nekateri intervjuji so bili izvedeni ustno, odgovore sem sproti zapisovala ter jih zatem povzela, nekateri pa so, zaradi časovne stiske intervjuvancev, bili izvedeni pisno. Pri intervjujih, ki sem jih izvedla ustno, sem sproti ustvarjala podrobne beležke odgovorov.

Tabela 4: Podrobnosti intervjujev

Funkcija/področje dela intervjuvanca	Način izvedbe intervjuja	Datum in ura intervjuja	Čas trajanja intervjuja
Ravnateljica osnovne šole	ustno	7. maj 2019 ob 13h	35 minut
Načelnica upravne enote	pisno	Odgovori v pisni verziji pridobljeni 13. maja 2019	/
Direktor Urada Vlade RS	ustno	10. maj 2019 ob 9h	40 minut
Vodja kadrovske službe ministrstva	ustno	6. maj 2019 ob 14h	30 minut
Dekan fakultete znotraj Univerze v Ljubljani	pisno	Odgovori v pisni verziji pridobljeni 7. maja 2019	/

Vir: Lastno delo.

V tabeli 4 so predstavljeni intervjuvanci glede na njihovo funkcijo, hkrati pa so navedene tudi podrobnosti izvedenih intervjujev.

Za pridobivanje primarnih podatkov sem si izbrala polstrukturiran intervju. Ta oblika intervjuja je v tem primeru najbolj učinkovita, saj so intervjuvanci skozi vprašanja pozvani k odgovorom, ki natančno opisujejo procese, hkrati pa je skozi intervju omogočeno tudi zastavljanje dodatnih podvprašanj, ki se po potrebi pojavijo.

Polstrukturiran intervju ima jasno znan in razviden namen, odgovori na vprašanja pa niso nikakor zamejeni in jih intervjuvanci lahko podajajo tekoče. Uvodno vprašanje že nakazuje, da je skozi intervju zaželen slog prostega govorjenja, ni pa natančno zarisana smer intervjuja. To pomeni, da izpraševalec sproti zastavlja dodatna vprašanja, da išče odgovore, hkrati pa je vrstni red sprva določen, vendar obstaja možnost, da se skozi intervju lahko spreminja, prav tako je z vsebino (Churchill & Iacobucci, 2005, str. 285).

Intervju je sam po sebi opredeljen kot ena močnejših metod znotraj kvalitativnih raziskav in je orodje, ki je fleksibilno in omogoča veliko dejavnikov, ki vplivajo na končne odgovore. To so torej verbalni, neverbalni, slušni in govorni dejavniki (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

4.3 Ugotovitve kvalitativne metode raziskave

Ugotovitve kvalitativne metode so v nadaljevanju predstavljene po korakih Kotterjevega modela posamezno, pri ugotavljanju in iskanju razmaha oziroma sinergije s teoretično osnovo tega modela procesa uvajanja sprememb, pa sem kot idealno situacijo predpostavila model po korakih in njihovi implementaciji, kot je opredeljen v teoretičnem delu, ki se nanaša na Kotterjev model procesa managementa sprememb.

4.3.1 Uresničevanje 1. koraka: krepitev občutka nujnosti

Glede na dane odgovore, ki so jih podali intervjuvanci, lahko predpostavimo, da se prvega koraka Kotterjevega modela procesa uvajanja sprememb v javnem sektorju RS, ki govori o krepitvi občutka nujnosti, v grobem le delno poslužujejo. Gre predvsem za udejanjanje, ki je zabrisano, vendar pa se posamezniki ali skupine, ki snujejo proces uvajanja določene spremembe v posamezni organizaciji, trudijo, da ima vsak zaposleni občutek, da je sprememba nujna, koristna ter predvsem potrebna za proces. Ker je dejavnikov, ki vplivajo na proces delovanja organizacij v javnem sektorju RS veliko, je zato tudi veliko sprememb, ki jim je na čase težko slediti, še posebej z vidika zaposlenega, ki se srečuje z novimi metodami dela ali pa z novimi omejitvami. Prav zaradi tega je pomembno, da se jih že ob sami seznanitvi z določeno spremembo, ki se uvaja v organizacijsko okolje, postavi pred dejstvo, da bo sprememba predrugačila današnjo realnost ter hkrati imela učinek na prihodnjo realnost delovanja. Ravnateljica pravi: »najpomembnejša je obljuba, da se dosega optimiziranje delovnih procesov in to je tudi tisto, ki zaposlenim vzbudi zanimanje. Hkrati je s tem že v samem začetku dan nekakšen zagon, ki posledično pripelje do interesa pri

vključevanju v proces uvajanja spremembe. Sama mislim, da je prvi stik z zaposlenimi najbolj občutljiva točka v samem procesu, dobro izvedena pa pripelje tudi do čudežno dobrih začetkov«.

Iz odgovorov je torej mogoče potegniti jasno sinergijo med vsemi intervjuvanci, ki pravijo, da se v procesu uvajanja sprememb poslužujejo prakse, da svoje zaposlene seznanijo z osnovnimi informacijami, ki pa jih predstavijo na način, da v njih vzbudijo zanimanje ter s tem posledično sprožijo proces podzvestnega sledenja. Od začetka je potrebno v proces vključiti mehanizme za komuniciranje in vključevanje. Neformalni pogovori in stik s tistimi, ki so neposredno vključeni v spremembo, pozitivno vplivajo na pobude za spremembe, saj se oblikujejo pozitivni odnosi, ki so močna osnova za doseganje uspeha. Odgovori, ki so bili podani na podlagi intervjujev kažejo, da se v organizacijah javnega sektorja RS, pri procesu uvajanja sprememb, ne poslužujejo različnih metod, ki bi pri zaposlenih vzbudile občutek nujnosti, jih napolnile z voljo in željo, da se spremembe zgodijo.

Uresničevanje tega koraka je praksi vidno kot sporočanje ideje oziroma namere o spremembi na različnih sestankih in srečanjih, ki potekajo na različnih nivojih znotraj posamezne organizacije. Velikokrat se koraku, ki narekuje vzbuditev občutka nujnosti pri zaposlenih, ne namenja posebne pozornosti, česar pa se vodje v grobem zavedajo, vendar to utemeljujejo z dejstvom, da se vsak zaposleni v vsakem primeru mora prilagoditi metodam dela, ki so mu dane oziroma stanju, ki nastane po morebitni vpeljavi spremembe. V organizacijah javnega sektorja RS se večinoma poslužujejo prakse uvajanja sprememb, ki ne izpostavlja tega koraka kot izredno pomembnega oziroma, se ta ne nanaša na vse zaposlene, pač pa ozko na tiste, ki bodo pri procesu samem sodelovali. To pojasnjuje intervjuvanec, ki pravi: »nameniti posebno pozornost vzbuditvi občutka nujnosti, kot mu pravite, pripelje do pojava zmanjšanja še kako potrebne motivacije za spremembo pri zaposlenih. Izkušnje so me naučile, da mora biti namera v začetku predstavljena enostavno in na način, ki ne predstavlja motnje dosedanjemu delu, težavnost ideje pa motivacijo pri zaposlenih zmanjša, saj se jim velikokrat ne zdi vredno vlagati časa in truda v nekaj, kar se bo obrestovalo šele na daljši rok«. Dejstvo je, da se intervjuvanci strinjajo, da se, glede na pretekle izkušnje, ni smotrno in časovno učinkovito ukvarjati s tem, ločeno od koraka komunikacije, saj so zaposleni v vsakem primeru soočeni s spremembo, če je občutek nujnosti za le-to prisoten ali ne.

Prvi korak Kotterjevega modela je torej v večini organizacij zamegljen oziroma ni jasno viden in nazorno uveljavljen pri procesu uvajanja sprememb v organizaciji.

4.3.2 Uresničevanje 2. koraka: oblikovanje učinkovitega tima

Zaradi omejenosti in birokratiziranega načina dela v javnem sektorju RS, je oblikovanje učinkovitega tima oziroma skupine, ki je odgovorna za uvajanje sprememb lahko večino časa neučinkovito. To se odraža predvsem v samem hierarhično zastavljenem organigramu vsake posamezne organizacije javnega sektorja RS. Spremembe uvajajo večinoma vedno isti posamezniki v organizaciji, največkrat vodje posameznih oddelkov. Gre predvsem za način

po katerem so določene naloge vsakega posameznega zaposlenega v organizaciji. Le-ta namreč ne dopušča veliko manevrskega prostora za dodajanje oziroma odvzemanje spektra nalog in dolžnosti. Iz odgovorov na vprašanja je moč ugotoviti, da mora biti pri samem začetku procesa uvajanja sprememb v javnem sektorju najprej skrbno določena oseba, ki bo vodila spremembe. Potrebno je jasno razumeti, da je ta oseba odgovorna za spremembo od začetka do konca. Od nje se zahteva predvsem, da tesno sodeluje z drugimi v organizaciji in si z njimi deli skupne odgovornosti, vendar pa je ne glede na to še vedno glavni člen odgovornosti za spremembo. Vodje morajo biti izbrani na podlagi njihovih izkušenj, osebnostnih kompetenc in strokovnosti. Sposobni morajo biti orisati kontekst spremembe, ki se mora nanašati na to, kaj sprememba v trenutnem organizacijskem kontekstu prinaša in kaj je materija le-te.

Direktor Urada Vlade RS pravi, da »ne glede na pobudo, se spremembe procesov ali pa spremembe v organizaciji dela, vodijo s strani glavne pisarne oziroma sekretariata. Velikokrat pridejo predlogi tudi od drugih, vendar samo implementacijo predloga in njegovo realizacijo izvršujejo sodelavci in sodelavke in glavne pisarne. Velikokrat je to kar najbolj smiselna praksa, saj smo si med seboj različni. Nekdo, ki poda dobro idejo, ni nujno, da bi jo lahko dobro procesno speljal. Zato smatram, da pri nas zadeva deluje«.

Naloga vodje je tudi opravljanje analize potreb organizacije, da se opraviči in strogo definira namen spremembe. Že od samega začetka je potrebno definirati jasne cilje za spremembo, hkrati pa morajo biti rezultati tudi konkretno opredeljeni in merljivi. Cilji, ki so določeni, morajo biti poslovno zastavljeni glede na kontekst spremembe, saj se s tem izognemo zamegljenim mejam med samim poslovanjem in vodenjem. Poleg tega je potrebno na začetku opredeliti in oblikovati jasne mejnike. Ti upoštevajo spremembe od ciljev pa vse do rezultatov. Med intervjuvanci velja soglasje, da je podlaga za spremembe v vrhnjem managementu, saj je vodstvo podlaga za spremembe in razvoj temeljnih elementov.

Zaradi zgoraj navedenega, so trije intervjuvanci označili samovoljno oblikovanje učinkovitega tima kot razmeroma nemogoče oziroma se ga v praksi ne poslužuje. To je lahko problematično predvsem z vidika učinkovitosti in uspešnosti uvajanja sprememb, saj so prednosti in slabosti vsakega posameznega vodje ali skupine, ki uvaja spremembe v različnih situacijah, ko so soočeni s procesom uvajanja sprememb lahko nepredvidljive. Na to vpliva vrsta dejavnikov, vse od vprašanja kompetentnosti za določeno področje, volje oziroma želje za doseganje novega oziroma spremenjenega stanja ter hkrati pomanjkanje izkušenj iz prakse opravljanja posameznega dela iz določenega področja.

Po drugi strani pa se pogosto odraža uspešnost procesa uvajanja sprememb prav zaradi objektivnosti in lastnosti, ki jih imajo dani vodje posameznih področij v organizaciji. Zaposleni jim zaupajo, so predani njim in posledično tudi svojemu delu, hkrati pa so sposobni voditi zaposlene, ki jih že zaradi vsakdanje interakcije z njimi poznajo in posledično vedo na kakšen način jim pristopati.

Eden izmed intervjujev je v svojih odgovorih prikazal jasno sliko delovanja in hkratno ignoranco tega koraka v eni izmed organizacij javnega sektorja RS. »Proces vodijo osebe, ki imajo izkušnje na vseh nivojih delovanja organizacije, njihov nivo znanja pa je širok. Velikokrat se zgodi celo, da se najame zunanja pomoč – to je pogostejši pojav, kot, da bi v proces vključili druge sodelavce«, pravi dekan. Iz odgovora smo lahko razbrali ustaljeno prakso, ki v svojem smislu nikakor ne odstopa. Ta korak je zanje nepotreben in zaenkrat nima smisla, saj je znotraj organizacije točno določena skupina ljudi, ki skrbi za vse zadeve, ki se nanašajo na proces uvajanja sprememb, ne glede na to za kakšno spremembo gre ali kdo je bil pobudnik same spremembe.

V nekaterih organizacijah javnega sektorja RS se sicer poslužujejo koraka stvarjenja učinkovitega vodilnega tima, vendar so kandidati izbrani na podlagi vnaprej definiranih sposobnosti in zahtev. Imeti morajo ustrezno znanje o področju katerega se sprememba dotika, sposobnost vzpostavitve verodostojnega in zaupanja vrednega odnosa s kolegi, strokovnost, formalna avtoriteta ter vodstvene sposobnosti, ki zajemajo načrtovanje, organiziranje in nadzor.

Tega koraka se v splošnem ne poslužujejo zavedno, pač pa se ga delno lotijo zaradi nujnosti predaje dela in razbremenitve posameznikov, delno pa vodje vseeno želijo vključiti posameznike, ki so na določenem področju strokovnjaki iz prakse in imajo oprijemljive izkušnje.

4.3.3 Uresničevanje 3. koraka: stvarjenje prave vizije

V danem koraku stvarjenja prave in močne vizije se najbolj vidno kaže tudi dejanska soudeležba posameznikov v celotnem procesu uvajanja sprememb. Glede na odgovore intervjuvancev, se v danih organizacijah javnega sektorja RS pojavlja podobna težava oziroma ovira. Gre za prepozno udejanjanje tega koraka. To se zgodi v primerih, ko organizacijske spremembe niso snovane znotraj posamezne organizacije, pač pa so dane z višje instance oziroma državnega vrha. Težava nastopi predvsem z dveh vidikov. Prvi vidik zajema čas, ki je potreben za pripravo in je z vidika učinkovitosti smatran kot čas, ki ni sorazmerno porabljen glede na rezultat. Drugi vidik pa se nanaša na vse podrobnosti in na prvi pogled anomalije, ki bi morale biti izpopolnjene v samem procesu implementacije koraka stvarjenja vsebinsko polne vizije.

Ena izmed intervjuvanih posameznic je poudarila, da zaposleni ne vidijo smisla v tem koraku, saj so pogosto soočeni z večjim obsegom dela in truda že v tej začetni točki procesa uvajanja sprememb. Pravi: »v večini se zaposlenim namenjanje pozornosti in navora pri sodelovanju v procesu snovanja vizije ne zdi smiselno, saj se z uvajanjem sprememb ne želijo ukvarjati in tega ne vidijo kot svoje delo«.

Ta korak je vidno pomemben pri vseh intervjuvanih posameznikih, ki so znotraj organizacij javnega sektorja največkrat soočeni z vodenjem procesa uvajanja sprememb. Vizija je v praksi zastavljena s podkrepljenim strateškim načrtom za izvajanje in doseganje le-te.

Znotraj samih organizacij se snuje na rednih srečanjih, kjer se predvsem ukvarjajo z analizo trenutne realnosti stanja organizacije ter z analizo stanja po potencialno uvedeni spremembi. S tem dosežejo jasen načrt in posledično tudi cilje, ki jih zasledujejo v krajšem časovnem obdobju. Znotraj tega koraka se v organizacijah javnega sektorja RS začrta tudi bolj jasna slika akcijskega načrta.

V eni izmed organizacij javnega sektorja RS se snovanja vizije lotevajo na način grobega odgovarjanja na dana vprašanja. Odgovarjajo torej na vprašanja kot so: kakšna je organizacija v tem trenutku in kako se razlikuje od prihodnje (spremenjene); kaj je potrebno, da bo cilj dosežen, torej kakšna sredstva in tehnologija; ali bo sprememba vplivala na delovanje organizacije znotraj in navzven, ter kje bo viden vpliv; kako bi sprememba vplivala na vsakega posameznika, ki je zaposlen v organizaciji. Sklepni del predstavlja odgovor na vprašanje, ki se nanaša na smotrnost uvedbe dane spremembe, v kolikor le-ta ni nujna in brezpogojna.

Praksa zastavljanja vizije v dveh preučevanih organizacijah javnega sektorja RS je podobna zgornji, vendar pa se razlikuje v zadnjem delu procesa zastavljanja vizije. Načelnica upravne enote postopek na kratko povzame: »znotraj posvetov in sestankov pripravimo več možnih scenarijev delovanja organizacije po uvedbi spremembe ter to namero in ključne informacije nato delimo z vsemi zaposlenimi. S tem so soočeni s potrebnim vedenjem, hkrati pa se v tem koraku že jasno vidi kje so možne ovire in prostor za pojav odpora do sprememb«.

Tudi dekan fakultete pravi: »namen dobre vizije je predvsem večja motivacija, hkrati pa tudi velika opora timu, da lahko začne z implementacijo strategije, ki je potrebna za doseganje dane vizije, razvoja nadaljnjih načrtov ter konkreten finančni plan za izvedbo procesa«.

Iz odgovorov je mogoče sklepati tudi, da je skupaj z oblikovanjem vizije prisotna tudi natančna opredelitev odgovornosti, ki so neposredno povezane z izvajanjem procesa uvajanja sprememb. Trije intervjuvanci so izpostavili, da se implementacija spremembe ne sme začeti, dokler niso pripravljene in potrjeni vsi načrti in potrebna birokracija. Izpostavljeno je bilo tudi, da mora imeti faza načrtovanja jasno določen datum začetka in konca.

Na tej točki je izrednega pomena prisotnost prožnosti, ki omogoča prilagajanje in soodvisnost med pobudo za spremembo in njeno dejansko implementacijo. Pomembno je tudi opažanje, da se spremembe vodstvo ne loti na vsak način. Če ni ustreznih virov zagotovljenih že od začetka, bi to lahko izničilo spremembo in jo postavilo v položaj, v katerem bi bila sprememba vodena s strani virov in ne s strani ciljev.

Trije intervjuvanci so poudarili, da je upoštevanje tega koraka v organizaciji pomembno in se ga poslužujejo. Eden od intervjuvancev je ocenil neupoštevanje koraka, pri enem pa ni bilo mogoče zaznati ali se koraka poslužujejo ali ne.

4.3.4 Uresničevanje 4. koraka: komunikacija vizije

Po mnenju in izkušnjah enega izmed intervjuvancev je najboljši in najbolj učinkovit način sporočanja vizije stvaritev in razvijanje privlačne in zanimive zgodbe, ki bo pritegnila pozornost prav vsakega zaposlenega v organizaciji. Velikokrat se predstavitev vizije lotijo na način začetnih in osnovnih izobraževanj, znotraj katerih so podrobneje predstavljeni vsi ključni mejniki v procesu.

V odgovorih je bilo večkrat možno zaslediti tudi pojav nezainteresiranosti zaposlenih že na točki, ko jim je predana namera o spremembi z vidika jasne vizije. »Velikokrat opazim, da večine zaposlenih sprememba na tej točki ne zanima. Po navadi jih začne zanimati šele, ko zaboli«, je pojasnil dekan fakultete. Intervjuvanci pravijo, da je možno hitro oceniti koga vizija zanima ter koga sploh ne zanima. Največkrat se pomanjkanje interesa pojavi z utemeljitvijo zaposlenih, da se jih sprememba ne tiče, da nima na njihovo delo nikakršnega vpliva ter, da je bolje, da ne vedo kaj natančno se dogaja, saj se jim s tem potemtakem ni potrebno ukvarjati.

V eni izmed organizacij v javnem sektorju so nedavno izvedli notranjo analizo zadovoljstva zaposlenih in morebitne predloge za izboljšave delovnega okolja, znotraj katere je bilo s strani zaposlenih večkrat poudarjeno prav pomanjkanje komunikacije in danih informacij glede procesov in dejavnosti, ki se dogajajo znotraj organizacije, ne glede na to ali se to nanaša direktno na njihovo delo.

S strani dekana fakultete, ki je znotraj odgovora to izpostavil je bilo namreč povedano, da so do sedaj dejansko z zaposlenimi komunicirali bolj polovično in z njimi niso delili vseh podrobnosti procesa uvajanja sprememb pač pa samo rezultate, ki jih je celoten proces prinesel. S tem so, po njegovih besedah »v organizacijo večkrat prinesli vihar nesporazumov in zmedo, saj na koncu ni nihče več vedel kaj je bilo z uvajanjem spremembe mišljeno, kaj je bil cilj in kaj so želeli doseči, hkrati pa je celo prvotni razlog za uvedbo spremembe izgubil smisel«. Prav to je ena izmed prioritarnih problematik s katero se ukvarjajo, saj je odziv zaposlenih pokazal stopnjo pomembnosti jasne in iskrene komunikacije vizije v organizaciji.

4.3.5 Uresničevanje 5. koraka: opolnomočenje tima

V sklopu koraka, ki predvideva opolnomočenje tima, so v preučevanih organizacijah javnega sektorja RS, vidna različna mnenja in prakse, izplen pa je pri vseh več ali manj enak – temu koraku ni namenjena posebna pozornost in se ga ne izvaja ločeno od drugih. Eden izmed intervjuvancev je poudaril, da je v koraku, ko je proces uvajanja sprememb že tako daleč, da je že v fazi uresničevanja oziroma udejanjenja samega procesa – torej, ko je premik iz miselne zasnove realiziran v implementacijo, se poudarek daje na kvalitetno izvedbo procesa in je odprava različnih ovir in nekoristnih struktur drugotnega pomena.

Odstopajoč od povprečja je bil tudi odgovor, da je sistem, v katerem delujejo organizacije javnega sektorja RS zastavljen tako, da že sama demokratična ureditev, ki velja tudi znotraj

organizacij, zahteva participacijo in zato posebnega opolnomočenja in dodane vrednosti temu procesu ni. Dekan trdno stoji za povedanim v nadaljevanju. »Vsi imajo možnost sodelovati v času priprave izhodišč, v fazi izvedbe razprava ni več mogoča. Demokracija zahteva participacijo«. Znotraj organizacije velja, načelo, da tisti, ki so v proces uvajanja sprememb na kakršenkoli način vključeni, ostajajo vključeni in zavzeti do zaključenega procesa, saj je to njihova naloga in hkrati dolžnost, ki jim je bila dodeljena ali pa so se zanj ponudili.

4.3.6 Uresničevanje 6. koraka: ustvarjanje kratkoročnih zmag

Ob zastavitvi vprašanja, ki se nanaša na korak ustvarjanja kratkoročnih zmag, so bili vsi intervjuvanci vidno presenečeni nad le-tem. Razlog je, po njihovih besedah, v samoumevnosti pohval, ki so kar se da sprotne. Vsi so poudarili, da so struktura javnega sektorja in omejitve, ki jih imajo glede finančnega nagrajevanja krivec, da se slednjega ne poslužujejo, vendar pa kljub temu stremijo k čim večji stopnji verbalnih pohval.

Vsi vprašani so se strinjali, da je v večini verbalna pohvala viden motivator pri nadaljnjem delu zaposlenih, ki so vključeni v proces. Nekateri finančne nagrade in stimulacije pogosto nadomestijo z raznimi možnostmi dodatnih izobraževanj, seminarjev in službenih poti. Direktor Urada Vlade RS je razložil, da je »v sklopu nagrajevanja v organizaciji največja nagrada, ki jo zaposleni prejme vsakodnevno to, da se mu odredi povečan obseg dela, kar pa se potem lahko rezultira v višjem mesečnem izplačilu«. To je učinkovito še posebej pri mladih zaposlenih v javnem sektorju, poudaril pa je, da kljub temu tudi oni pričakujejo vedno več – tako od samih sebe kot tudi od nagrad.

Odzivi na vprašanje, ali je vidno prisoten tudi umik od odpora tistih, ki so ga do točke, ko pride do nagrajevanja imeli oziroma ali jim pogled na to, da so njihovi sodelavci deležni nagrad, ki jih sami niso, vzbudi določeno mero motivacije da se v proces vključijo, so bili sinhroni. Vsi intervjuvani so se strinjali, da je v veliki večini odziv na spremembo, od samega začetka pa do konca procesa, enak. Tisti, ki gojijo odpor do spremembe, ga gojijo v tolikšni meri, da jih redko kaj odvrne od tega. Vedo, da se bodo s spremembo, in posledično spremenjenim načinom dela, morali soočiti in, ko pride do tega, se stvar razmeroma hitro tudi umiri.

4.3.7 Uresničevanje 7. koraka: vztrajnost

Pri uresničevanju koraka, kjer se poudarjata vztrajnost in konsolidacija izboljšav, je pri intervjuvancih obveljalo soglasje, da je pri zaposlenih težko poudarjati pomembnost vztrajnosti, saj je pri tistih, ki niso direktno vključeni v proces uvajanja sprememb motivacija za spremembe izjemno nizka. To je povezano predvsem s problemom birokratizacije dela organizacij javnega sektorja, kjer si spremembe od zunaj sledijo ena za drugo.

Uvajanje sprememb v preučevanih organizacijah poteka razmeroma sistemsko. Običajno se proces odvija hitro, začne pa se z napovedjo spremembe in ponujenim splošnim izobraževanjem na to temo, kmalu zatem pa sprememba nastopi in se implementira.

Pritiski pri spremembah, ki so dane z državnega vrha oziroma prihajajo iz zunanjega okolja, so veliki in pri le-teh umik ni možen. To pojasnjuje načelnica, ki pravi: »pritiski so zunanji, umik sploh ni možen. Sprejeti je potrebno tisto, kar je dano ter iz tega potegniti največ za celotno organizacijo«.

Vztrajnost se v svojem smislu ne poudarja, se pa poskuša bolj neposredno zaposlenim dati ta občutek skozi omilitev bolečih točk, v kolikor te obstajajo. Pri spremembah, ki nastanejo znotraj organizacije pa sta vztrajnost in zagon dana že od skorajšnjega začetka procesa uvajanja sprememb in se na tej točki ne poudarjata posebej, že z vidika lažnega občutka zmage, ki ga zaposleni lahko občutijo.

4.3.8 Uresničevanje 8. koraka: trajnost in utrditev spremembe

Institucionalizacija v večini organizacijah javnega sektorja RS poteka v obliki sprejema novega pravilnika oziroma spremembe poslovnika. Celoten proces je v veliki meri formaliziran, kar intervjuvanci smatrajo za pozitivno značilnost. Pravijo, da ta formaliziranost celotnega procesa daje možnost, da se je v vsakem trenutku mogoče sklicevati na dokumentiran proces.

Iz zgornjega se smatra, da je institucionalizacija same spremembe smiselna in ne predstavlja problema, vendar pa ta pogosto nastane pri izvedbi in implementaciji. »Zapis neke spremembe v še en notranji pravni akt ni dovolj, da bi se sprememba učinkovito implementirala ter kasneje tudi tako izvajala«, je kritično ocenil direktor Urada Vlade RS.

Kritična ocena stanja in procesa v katerem bi se sprememba utrdila je bila večkrat omenjena s strani intervjuvancev. Javni sektor je v svojem delovanju tako širok, da je z birokratiziranimi procesi in delovanjem mogoče rešiti marsikatero težavo, vendar pa izvedba nebi smela biti v organizacijah smatrana enolično.

Odgovori intervjuvancev kažejo na to, da bi pri dobri implementaciji in posledični utrditvi spremembe v delovanje organizacije, moralo biti še marsikaj postorjeno. Vsak izmed njih na svojem področju že vodi svoje zaposlene v tej smeri, vendar pa je rezultat v ogromni meri odvisen od slednjih. Vsi intervjuvanci so se strinjali, da je velik korak k utrditvi spremembe dobro razumevanje in poznavanje o spremembi, zato to poskušajo zagotoviti z obveznimi in dodatnimi usposabljanji, seminarji in delavnicami.

V tabeli 5 so zbirno predstavljene glavne ugotovitve po posameznih korakih Kotterjevega modela procesa uvajanja sprememb ter njihove glavne posebnosti pri implementaciji.

Tabela 5: Praktične ugotovitve implementacije po Kotterjevem modelu

Kotterjevih osem korakov	Implementacija v javnem sektorju RS	Ugotovitve
Krepitev občutka nujnosti	<ul style="list-style-type: none"> visoka stopnja začetne komunikacije, mehanizmi za vključevanje, neformalni in formalni pogovori. 	Občutek nujnosti za spremembo je pri zaposlenih vzpostavljen do mere, ki je lahko dosežena s pristopi, ki jih uporabljajo za komunikacijo in sporočanje. Ta korak je zamegljen in ni jasno uveljavljen.
Oblikovanje učinkovitega tima	<ul style="list-style-type: none"> uvajanje sprememb s strani vodij, izbira vodje glede na kompetence, sposobnosti, izkušnje, podlaga je v vrhnjem managementu. 	Zaradi vnaprej danih nalog in dolžnosti je samovoljno oblikovanje tima nemogoče. Znotraj organizacij deluje točno določena skupina ljudi, ki skrbi za vse zadeve povezane s procesom uvajanja sprememb. Posluževanje tega koraka ni vidno, nezavedno se vodilni tim izbira priložnostno, glede na potrebe.
Stvarjenje prave vizije	<ul style="list-style-type: none"> vidna soudeležba posameznikov, vizija se snuje na različnih srečanjih, združuje se z akcijskim načrtom. 	Ključna ugotovitev se nanaša na prepozno udejanjanje tega koraka, čeprav se ga poslužujejo. Zavedanje pomembnosti tega koraka je veliko, še posebej zaradi posledičnega nastanka strategije in načrta.
Komunikacija vizije	<ul style="list-style-type: none"> različni načini komunikacije. 	Korak komunikacije vizije in ciljev je močno viden. Poslužujejo se ga nekateri bolj, nekateri manj.
Opolnomočenje tima	<ul style="list-style-type: none"> tisti, ki so v proces vključeni od začetka, ostajajo vključeni do konca. 	Temu koraku ni namenjene posebne pozornosti, gre predvsem za izvajanje v sklopu ostalih akcij, ne pa za posamezno akcijo implementacije.
Ustvarjanje kratkoročnih zmag	<ul style="list-style-type: none"> pohvale so samoumevne, verbalne pohvale so motivator, različni načini izvajanja. 	Korak, v katerem se predvideva ustvarjanje kratkoročnih zmag, se v javnem sektorju RS kaže, vendar pa je razumljen kot samoumeven.
Vztrajnost	<ul style="list-style-type: none"> vztrajnost ni posebej poudarjena skozi proces. 	Vztrajnost in zagon sta dana že od začetka procesa. Ne poudarjata se posebej, ker so izkušnje pokazale, da to hitro povzroči lažen občutek zmage in zaključka.
Trajnost in utrditev spremembe	<ul style="list-style-type: none"> institucionalizacija je realizirana z novimi pravilniki in poslovniki, formaliziran proces. 	Tako institucionalizaciji, kot tudi trajni utrditvi, je dan velik pomen, saj je za uspešno delovanje to ključnega pomena.

Vir: Lastno delo.

4.4 Glavne ugotovitve o managementu sprememb v javnem sektorju RS

Iz odgovorov sem v grobem lahko zasledila, da prihaja do razmaha med sodelovanjem zaposlenih ter jasnih ciljev, ki si jih organizacija zastavlja. Vsi intervjuvanci so poudarili, da je pomembno vključiti vse tiste zaposlene, ki so potencialno, na kakršenkoli način, vključeni v stanje pred ali po spremembi. Potrebno je torej jasno zastaviti vse parametre za sodelovanje ter artikulirati cilje, ki jih s spremembo želimo doseči. Situacija, kateri se je potrebno strogo izogibati je predvsem lažen občutek vključenosti pri zaposlenih, saj to na daljši rok privede do nezaupanja.

Kar se tiče komunikacije, je s strani vseh intervjuvancev bil odgovor sinhron, torej, da naj bo komuniciranje z zaposlenimi neposredno, da morajo biti razkriti vsi učinki in vidiki dane spremembe, ne glede na to kakšni so, ter, da mora biti tudi jasno razdeljeno delo vsakega posameznika. To pomaga pri izgradnji zaupanja ter trdnih odnosov med vsemi vključenimi v spremembo ter na splošno tudi v organizaciji.

Na področju vodenja, so trije intervjuvanci izjavili, da lahko vodja, ki je odgovoren za uvajanje sprememb, in hkrati ni dovolj kompetenten, na visokem položaju in z zadostno mero avtoritete, ogrozi celoten proces uvajanja sprememb, saj je sprejemanje odločitev manj učinkovito in uspešno, če se mora na ob vsaki ugotovitvi posvetovati še s svojimi nadrejenimi. Prav tako je problematično tudi, da ima oseba, ki vodi uvajanje sprememb tako rekoč preveliko vizijo in posledično prevelika pričakovanja. Temu sledi občutek, da je izvajanje procesa sprememb s strani vseh ostalih vključenih lahko zanj premalo dovezetno, obratno pa, da imajo zaposleni lahko občutek, da ne delajo dovolj dobro, ali pa, da se od njih pričakuje več kot je to bilo sprva predvideno. To je pomemben dejavnik, ki ruši potrebno zaupanje med vodjo in zaposlenimi.

Pomembna ugotovitev je tudi, da je v javnem sektorju RS velikokrat prisotna tudi neposlušnost vodij, še posebej, ko gre za materijo prakse. Velikokrat imajo zaposleni, ki so v določeno vsakdanjo prakso izvajanja dela vključeni vsak dan, boljši uvid v ozadje in podrobnosti, kot ga imajo vodje oziroma njihovi nadrejeni. Tako je tudi pri procesu uvajanja sprememb. Posamezniki, katerim je dodeljeno določeno področje dela, so velikokrat bolj pozorni na morebitne nepredvidene učinke in posledice sprememb, kot so na le-te pozorni vodje.

Na področju samega izvajanja spremembe, se ugotavlja, da je pri procesu uvajanja sprememb predvsem pomembno, da se ne spreminjajo vse komponente naenkrat. Pomembno je, da se upoštevajo vse odvisnosti, ki jih celoten proces uvajanja sprememb prinaša. Z upoštevanjem slednjega se je moč izogniti preobremenjenosti procesov ter posledičnemu odporu do sprememb, ki nastane med zaposlenimi.

Problematika na področju uvajanja sprememb je v javnem sektorju RS velikokrat vidna tudi z vidika premalo, ponekod skoraj nič, spodbude za individualno učenje posameznikov ter prevzemanje pobud za spremembo. Pogost odgovor na tej točki je bil ta, da zaposleni redko

prevzemajo pobude za spremembe, saj menijo, da to ni v sklopu njihovega dela ter, da jim bo to zgolj prineslo dodatno delo. Na tej točki se lahko navežem na odgovor oziroma predlog enega izmed intervjuvanih, ki pravi, da je jedro težave predvsem v tem, da so opisi delovnih mest v javnem sektorju izjemno ozko in natančno definirani, kar pa preprečuje zaposlenim, da delujejo prožno in ustvarjalno. To prinaša tudi veliko oviro inovativnosti in rasti organizacije na tem področju, negativni učinek pa ima to na vsako spremembo, ki bi se morebiti v organizaciji dogajala.

Po mnenju intervjuvancev, je v javnem sektorju RS mogoče zaznati nekaj značilnosti, ki delujejo kot ovire za uspešno uvajanje sprememb. Prva, in največkrat izpostavljena značilnost, je birokracija, s katero se javni sektor srečuje. Ta vključuje hierarhično zastavljeno strukturo, s katero se srečujejo vsi, ki želijo nekaj spremeniti oziroma predlagati določene spremembe. Birokracija namreč onemogoča prožnosti sistema, hkrati pa jo definira tudi predvsem osredotočenost na politike, postopke in vrednote. Problematika je vidna predvsem v dejstvu, da se poudarek daje predvsem na veljavne politike izvajanja, ne pa toliko na doseganje večje učinkovitosti in optimizacije procesov. Togost sistema, ki je posledica politik izvajanja dejavnosti javnega sektorja, lahko povzroči spremembe, ki so prej ovira kot prednost. Pomembno je torej, da je obstoj in vzpostavitev politik in postopkov zastavljen tako, da so v predpise izvajanja vgrajeni določeni mehanizmi, ki posameznim organizacijam javnega sektorja omogočajo, da v določenih situacijah lahko od le-teh odstopajo.

Javni sektor RS ima željo in vizijo po ustvarjanju stabilnosti, ki lahko deluje proti pobudam za spremembe, ki, kot take, lahko prinašajo določeno obdobje nestabilnosti. Vendar pri sami implementaciji postopkov, ki prinašajo stabilnost, pogosto prihaja do zaustavitve oziroma zatiranja inovacij in posledičnih možnosti za izboljšave.

Eden izmed intervjuvanih je poudaril, da nekatere organizacije, kljub zgoraj navedenim dejstvom, spodbujajo svoje zaposlene, da mislijo in delujejo izven svojih okvirjev, da so svobodomiselnih ter, da pozdravljajo vsakršno pobudo, ki jo predlagajo z namenom sprememb. Vendar pa, kot omenja, velikokrat to prinese do kontradikcije v samem izvajanju te prakse, saj ta prosta miselnost in spodbude velikokrat povzročijo neproduktivnost in hkrati predloge, ki so brez realne vizije in ciljev, njihovo izvajanje pa bi organizaciji prej pomenilo oviro, kot prednost.

Nezmožnost, da se vodstvo organizacije sooči z odporom za spremembe že v sami pobudi, je največja ovira za spremembo vidna, ko govorimo o človeškem faktorju. Časovno in delovno intenzivna delovna razmerja v javnem sektorju RS povzročajo, da organizacije med spremembo ne morejo učinkovito obvladovati svoje delovne sile.

Problematika, ki je bila izpostavljena je tudi ta, da za zaposlene, ki niso produktivni, ni nobenih posledic, za tiste, ki pa so produktivni več kot se to od njih pričakuje, pa ni sistema nagrajevanja. To je izjemno pomemben faktor, ki doprinaša k razumevanju pomanjkanja

spodbud za uvajanje sprememb, saj je posameznik v organizaciji že ob sami misli na predlog za spremembo soočen z občutkom nesmiselnosti.

Še ena pomembna značilnost javnega sektorja RS, ki jo v tem oziru lahko štejejo kot oviro pri procesu uvajanja sprememb je, stopnja uravnoteženosti političnega in javnega okolja. Meje med politiko in ostalim javnim sektorjem so včasih lahko zamegljene, to pa povzroča zaskrbljenost pri vodenju zadev s političnimi zaznavami.

4.5 Odgovori na raziskovalni vprašanji

V nadaljevanju bodo podani odgovori na zastavljeni raziskovalni vprašanji. Odgovori so skupek ugotovitev, ki so bile pridobljene s kvalitativno metodo raziskovanja.

1. Kakšne strategije so potrebne za uvajanje sprememb, ki bi dosegle želene rezultate znotraj organizacij javnega sektorja?

Strategije, ki bi pripomogle k učinkovitemu in hkrati uspešnemu uvajanju sprememb, se nanašajo predvsem na korake Kotterjevega modela, ki jih organizacije v javnem sektorju RS ne realizirajo. Dejstvo je, da je zaznava ter dejanska implementacija drugačna, kot pri organizacijah, ki delujejo v zasebnem sektorju, vendar pa kljub temu obstajajo sinergije ter je določene strategije možno preslikati iz slednjega v javni sektor.

Pri zastavljanju učinkovite strategije, ki bi lahko veljala za vse – med seboj zelo različne – organizacije javnega sektorja RS je pomembno, da ta ni preozko zastavljena, vendar pa, da hkrati vsebuje tudi konkretna priporočila in nasvete za implementacijo. Pri vsem tem je pomembno predvsem zavedanje, da vsaka organizacija splošno strategijo prilagodi svoji organizacijski kulturi in načinu delovanja. Strategije morajo biti zastavljene jasno in konkretno, hkrati pa morajo imeti močno teoretično podlago, saj je raziskovanje področja managementa sprememb v javnem sektorju RS pokazalo, da se procesu uvajanja sprememb namenja zelo malo pozornosti. Razloga za neuspešno ali neučinkovito uvajanje sprememb sta predvsem pomanjkanje ustreznega znanja iz managementa sprememb ter dojemanje javnega sektorja kot celote in ne, kot zbir različnih organizacij.

2. V kolikšni meri se prej omenjene strategije za uvajanje sprememb prekrivajo s Kotterjevim modelom, ki sledi osmim fazam?

Strategije za uvajanje sprememb, ki bi bile primerne za uporabo v organizacijah javnega sektorja RS, se s Kotterjevim modelom ne prekrivajo popolnoma, vendar zgolj v določenih segmentih. Glavna ugotovitev raziskave je, da management sprememb v preučevanih organizacijah javnega sektorja RS ne sledi točno določenemu modelu, pač pa, glede na vrsto in razsežnost spremembe, sproti določajo naslednji korak. To se nanaša na oceno prekrivanja potencialne strategije s Kotterjevim modelom. Prekrivanje oziroma sinergija je vidno v korakih: stvarjenje prave vizije, ustvarjanje kratkoročnih zmag ter trajnost in utrditev spremembe. Delno prekrivanje je vidno v korakih, ki predvidevajo krepitev občutka

nujnosti, oblikovanje učinkovitega tima in komunikacijo vizije. V organizacijah javnega sektorja RS sta koraka, ki se nanašata na opolnomočenje tima in vztrajnost, zamegljena in se jih ne poslužujejo.

4.6 Predlogi in priporočila na podlagi ugotovitev raziskave

V nadaljevanju bodo podani ključni predlogi in priporočila, ki so bili zasnovani na podlagi ugotovitev iz raziskave ter na podlagi teoretične osnove, ki je bila predstavljena. Po mojem mnenju, bi dani predlogi lahko bili koristni za vse, ki se v organizacijah javnega sektorja srečujejo s procesom uvajanja sprememb in stremijo k povečani učinkovitosti tako samega procesa, kot tudi implementacije in utrditve spremembe v delovni proces.

Zaradi razvoja in dejavnikov, kot so digitalizacija, globalizacija, demografske spremembe in ostalih dejavnikov, so organizacije javnega sektorja RS stalno podvržene spremembam. Organizacije sprožijo procese sprememb, ki vključujejo sprejemanja novih strategij, prilagajanje in izvajanje novih ali pa fleksibilnejših oblik zaposlovanja. Eden izmed pogojev za uspešnost uvajanja sprememb je dogajanje in ponotranjenje na individualni ravni, saj se s tem vzpostavi hkratna uspešnost na organizacijski ravni, zaposlenim pa daje motivacijo ter jih spodbuja k vedenju, ki je naravnano k spremembi (Faupel & Süß, 2018).

4.6.1 Komunikacija

Komunikacija je ključnega pomena predvsem zaradi svoje glavne posledice, tj. zaupanje ter identifikacija zaposlenih z vizijo in cilji organizacije. Odkrito komuniciranje med vsemi zaposlenimi in managementom v organizacijo prinaša trdne odnose, ki temeljijo na transparentnem delu ter okrepljenemu občutku pripadnosti. Pomembno je, da vsak zaposleni, ne samo tisti, ki so v spremembo posredno ali neposredno vključeni, ve kaj se dogaja, kakšni so glavni cilji ter kaj pričakovati. Ustrezna komunikacija v organizaciji predvideva iskreno, jasno in razumljivo podane informacije. Prav to ima velik vpliv tudi na morebitni pojav odpora do sprememb. Informacije, ki so ključne za zaposlene so predvsem: trenutno stanje organizacije, željeno/ciljno stanje organizacije ter zakaj je premik iz starega v novo stanje organizacije pomembno – torej kaj prinaša in na kaj se osredotoča.

Pomembno je, da se informacije, ki so dane vsem zaposlenim, ujemajo tudi z dejanji, ki so dejansko realizirana. Neverbalna komunikacija oziroma komunikacija preko dejanj, naj bo primerna, saj je pomembno zavedanje, da je ta način sporočanja informacij vreden več kot verbalna komunikacija. Izvajanje procesa sprememb bi moralo vključevati posvetovanje z vsemi vpletenimi stranmi. Sodelovanje in obveščanje od začetka pobude sta bistvenega pomena za doseganje soglasja in strinjanja, da se mora sprememba zgoditi.

Zagotovljena mora biti takojšnja in stalna komunikacija z zaposlenimi v zvezi s spremembo in njenimi sestavnimi deli, zaposlenim pa je hkrati potrebno omogočiti, da postavljajo vprašanja in se odzivajo na spremembe.

4.6.2 Vodenje

Sprememba zahteva učinkovito in primerno vodenje. V sklopu tega menim, da je najprimernejši način za uvajanje sprememb v javnem sektorju RS, transformacijsko vodenje. Le-to je pokazalo, da je s tem zmanjšan cinizem glede sprememb, hkrati pa je večja pripravljenost na spremembe ter pogloblja odnos zaposlenih. Transformacijski vodje ustvarjajo pozitivno vizijo sprememb, ki jih je vredno zasledovati, navdušujejo svoje privržence ter spodbujajo inovativno reševanje problemov. Svoje zaposlene obravnavajo kot posameznike, ki iščejo priložnosti za svojo osebno rast, kar pa za svojo posledico šteje povečanje motivacije (Oreg & Berson, 2011). Transformacijsko vodenje je usklajeno z željami, potrebami in vrednotami zaposlenih, zato velikokrat pravimo, da je ta tip vodenja osredotočen predvsem na »sledilca«, tj. zaposlenega, ki sledi svojemu vodji. Transformacijski vodje si prizadevajo zadostiti in ugoditi potrebam svojih sledilcev, kar pripelje do odnosa med vodjo in njimi, to pa vodi do vzajemno višje stopnje motivacije in morale (Burns, 1978). To pripelje do sklepa, da transformacijski vodje omogočajo in spodbujajo spremembe. Pomembno je tudi, da je vodja nekdo, ki ima v organizaciji položaj, katerega odlikuje odgovornost ter, da se pri izbiri vodje upošteva tudi Kotterjev drugi korak, ki narekuje oblikovanje učinkovitega tima oziroma t. i. koalicije.

4.6.3 Vizija

Eden izmed bolj pomembnih segmentov procesa uvajanja sprememb je razvijanje in zastavljanje jasne vizije. Vodilni tim, ki je odgovoren za proces, vzpostavi sliko realnosti organizacije po spremembi. Vizija naj bo enostavna, hkrati pa dovolj jasna, da kaže smer v katero se mora organizacija gibati. Pred očmi je dobro imeti dejstvo, da je pobuda za spremembe, brez jasne vizije, postane zgolj neuspešen projekt. Vizija je priporočilo, ki ga zasledimo v večini literature iz področja managementa sprememb, saj ima moč, da doseže soglasje vseh vpletenih. Povezuje zaposlene in jim daje pripravljenost, da spremembo sprejmejo.

4.6.4 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Razlog, ki stoji za tem priporočilom je predvsem omejenost glede časa, ki ga ima organizacija povprečno na voljo. Proces uvajanja sprememb traja kar nekaj časa, večkrat pa je bilo omenjeno, da je omejenost s časom v javnem sektorju težava. Že zaradi organizacij, ki odgovarjajo javnosti, je dobro, da je uvajanje sprememb hitro in učinkovito. To poudarja pomen dodatnega usposabljanja zaposlenih. Priporočljivo je, da se znotraj posamezne organizacije razvije sistem učenja, le-tega pa se vključi v pobude za spremembe. Koristno bi bilo razviti ta učni sistem v sodelovanju s tistimi, ki bodo direktno vpleteni vanj. Dani sistem se mora ujemati s ciklom spremembe in se mora razvijati skupaj z njo. Odsotnost dodatnega usposabljanja lahko predstavlja oviro za uspešnost uvedenih sprememb. Usposabljanje se obravnava kot sestavni del izboljšanja pobud za organizacijske spremembe, saj bodo le-te tudi učinkoviteje implementirane ter realizirane v praksi.

4.6.5 Motivacija

Kim, Hornung in Rousseau (2010) pravijo, da motivacija zaposlenih po empiričnih raziskavah naraste predvsem z dojemanjem privlačnih posledic in s tem podprejo organizacijske spremembe. Ghadi, Fernando in Caputi (2013) pa na drugi strani pravijo, da vodje, ki se poslužujejo transformacijskega vodenja, povečajo delovno angažiranost svojih zaposlenih, ki jim sledijo s prepričevanjem, da je njihovo delo pomembno in smiselno. To v zaposlenih ustvari občutek ponosa in navdušenja, kar se nadalje prevesi v vzdržljivost, ki je pomembna lastnost pri doseganju ciljev, tudi če so v samem procesu vidne ovire. Študije, ki se ukvarjajo z naraščajočim zanimanjem, motivacijo in angažiranostjo zaposlenih so pomembne prav zato, ker upoštevajo povezavo med transformacijskim vodenje ter vedenjem zaposlenih skozi proces uvajanja sprememb. Raziskave, ki se ukvarjajo s to materijo raziskovanja ponujajo tri glavne razloge za svojo pomembnost (Oreg & Berson, 2011):

- delovno vključevanje je mogoče spodbujati zlasti v delovnih okoljih z visokimi zahtevami,
- sodelovanje se med zaposlenimi prenaša in ima pomemben učinek glede prizadevanj za spremembe,
- zaznava privlačnih posledic sprememb je eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na reakcije zaposlenih.

4.6.6 Ključni predlog

Proces uvajanja sprememb naj bo zasnovan po nekem določenem modelu in v korakih, ki skozi celoten proces upoštevajo vse zgoraj navedene predloge.

Koraki, ki so ključni so:

1. Izbira vodje ali skupine, ki bo za proces odgovorna in ga bo vodila od začetka do konca
2. Komunikacija pomembnih informacij, namere in ciljev z vsemi zaposlenimi
3. Vključitev zaposlenih v razvijanje jasne vizije in strateškega akcijskega načrta
4. Preverba stanja spremembe
5. Implementacija in institucionalizacija v delovni proces

Ob vsem tem je pomembno predvsem, da procesi komunikacije, vključevanja, motivacije, zagona ter sprotnega izobraževanja, tečejo vzporedno s celotnim procesom uvajanja sprememb. Pomemben vidik pri celotnem procesu uvajanja sprememb je predvsem organizacijska kultura, ki jo vodja ali skupina ljudi, ki uvaja spremembo v organizacijo, mora ves čas imeti pred očmi ter posamezne korake skrbno prilagajati danemu stanju.

Znotraj ključnega predloga podajam tudi predlog izdelave in uporabe terminskega plana pri samem planiranju in kasneje tudi izvedbi procesa uvajanja sprememb. S terminskim načrtom se proces uvajanja sprememb lahko planira sistematično, saj so aktivnosti in koraki planirani na način, ki lahko obvladuje tudi morebitni odpor do sprememb.

Hkratna prednost uporabe terminskega načrta je tudi lažja sledljivost procesa. Terminski načrt vsebuje aktivnosti s katerimi se končni cilj, tj. uspešna uvedba dane spremembe, lažje in učinkovito doseže. Vsaka aktivnost oziroma korak ima določen časovni razpon trajanja ter natančno opredeljene korake, ki jih znotraj aktivnosti zasleduje.

Tabela 6 prikazuje primer terminskega načrta, ki organizacijam javnega sektorja RS lahko služi pri planiranju procesa uvajanja sprememb. Zaradi raznolikosti in značilnosti posameznih organizacij javnega sektorja RS je smiselno, da se vsebina terminskega načrta prilagodi glede na organizacijsko strukturo ter na spremembo, ki jo uvaja.

V tabeli je predstavljen model po katerem se organizacije lahko ravnajo z namenom, da so ključni segmenti procesa sistematizirani ter, da so vnaprej jasno določeni vsi termini in aktivnosti, hkrati pa so upoštewane glavne prvine uspešnosti procesa uvajanja sprememb.

Tabela 6: Primer terminskega načrta za proces uvajanja sprememb

Obdobje in odgovorna oseba	Aktivnost/korak	Značilnosti
Določitev termina in osebe, ki je za korak/aktivnost odgovorna	Pridobivanje informacij o procesu	Sestanek, kjer se določi tim, ki bo odgovoren za proces ter določitev ključnih korakov procesa.
Določitev termina in osebe, ki je za korak/aktivnost odgovorna	Priprava aktivnosti procesa	Komunikacija, vključitev zaposlenih, razvijanje jasne vizije in strategije.
Določitev termina in osebe, ki je za korak/aktivnost odgovorna	Izvedba procesa	Vse ključne aktivnosti, ki so bile dogovorjene v prejšnjih korakih.
Določitev termina in osebe, ki je za korak/aktivnost odgovorna	Zaključek procesa	Preverba stanja spremembe ter implementacija/institucionalizacija v delovni proces.

Vir: Lastno delo.

4.7 Omejitve pri raziskovanju

Kljub temu, da je raziskava narejena po metodi polstrukturiranega intervjuja, ki je preverjena statistična metoda, ima nekaj glavnih omejitev. Ključno je, da se pri obravnavi sklepov in priporočil te raziskave, upoštevajo vse spodaj omenjene omejitve.

Glavna omejitev je zagotovo število opravljenih intervjujev. Vzorec, na podlagi katerega je bila kvalitativna raziskava opravljena, ni reprezentativen. Glede na velikost in razsežnost javnega sektorja RS, je število opravljenih intervjujev, premajhno, da bi lahko ugotovitve posploševala na situacijo v javnem sektorju RS kot celoti. Pet opravljenih intervjujev z

osebami, ki so največkrat v stiku s procesom uvajanja sprememb v organizacijo, ni mogoče preslikati na stanje v slovenskem javnem sektorju.

Druga pomembna omejitev pri raziskovanju je ozadje vsakega posameznika, ki je sodeloval v intervjuju. Pomembno je zavedanje, da so organizacije javnega sektorja RS med seboj različne, prav tako je različen proces dela v njih ter vodenja intervjuvanih posameznikov. Odgovori, ki so jih intervjuvanci podali, izhajajo iz njihovih izkušenj in temeljijo na podlagi njihovih osebnih mnenj in videnja situacije zgolj v organizaciji v kateri so zaposleni.

Naslednja pomembna omejitev se nanaša tudi na delovno mesto intervjuvancev, ki so zaposlenih na različnih ravneh v organizaciji. Čeprav se z uvajanjem sprememb srečujejo z roko v roki, so njihovi odgovori podani na podlagi specifičnega konteksta položaja na katerem so zaposleni in ne s perspektive organizacije kot celote.

Kot omejitev, velja omeniti tudi možnost, da intervjuvanci niso podali dovolj točnih in objektivnih odgovorov, pač pa so se, zaradi narave obravnavane teme, ki je občutljiva, od direktnosti in iskrenosti distancirali. Kljub anonimnosti, ki jo zagotavlja raziskava, obstaja možnost, da so se pri odgovarjanju bali izpostavljenosti.

4.8 Priporočila za nadaljnjo raziskavo

Management sprememb je koncept, ki ponuja še ogromno prostora za raziskovanje vseh tipov organizacij v javnem sektorju RS. Priporočilo za prihodnje raziskovanje se nanaša predvsem na smiselnost in uporabnost raziskovanja tega področja zaradi kompleksnosti in narave organizacij slovenskega javnega sektorja. Izpopolnjen proces managementa sprememb bi lahko imel pozitivne posledice na učinkovitost in uspešnost organizacij javnega sektorja RS ter hkratno večje zadovoljstvo vseh odjemalcev.

Nadgradnja dane raziskave je smiselna predvsem s povečanjem števila obravnavanih organizacij ter posledično primerjavo pridobljenih ugotovitev, znotraj česar bi se iskale morebitne sinergije ali odstopanja v procesu posameznih organizacij.

Smiselno bi bilo tudi, da se ugotovitve iz dane raziskave nadgradi z več različnimi empiričnimi študijami, ki bi se osredotočale na vzorce, ki med seboj omogočajo primerjavo. Primer tega bi bila empirična študija managementa sprememb slovenskih občin, izobraževalnih institucij ali pa različnih direktoratskih ur Vlade RS ter jih nato primerjati med seboj in odkrivati razlike in podobnosti, katere velikokrat pripeljejo do vzpostavitve novih praks delovanja.

Glede na raziskavo, ki se ukvarja z materijo managementa sprememb v javnem sektorju RS, je smiselno, da je vredno raziskati tudi druge vidike tega koncepta, predvsem z namenom dopolniti obstoječe zaključke in priporočila. Zagotovo se je potrebno osredotočiti na veljavnost ugotovljenih odstopanj, ki se pojavljajo v organizacijah javnega sektorja RS. To bo rezultiralo v ideji, ki bo ponudila način, s katerim se dana odstopanja in ovire, lahko

premostijo, posledično pa ustvariti model procesa uvajanja sprememb, ki bo v organizacijah slovenskega javnega sektorja prinesel zelene rezultate.

V nadaljnjem raziskovanju je smiselno tudi preučiti obstoječe načine vodenja procesa uvajanja sprememb, saj bi s tem bilo mogoče pridobiti tudi globlji vpogled v iskanje oziroma uveljavljanje načina, ki bi zagotavljal učinkovito vodenje in management sprememb v javnem sektorju RS.

Področje, ki bi ga bilo vredno raziskati je tudi področje spreminjajočih se demografskih značilnosti zaposlenih v javnem sektorju RS ter njihov vpliv na proces uvajanja sprememb. Demografija v slovenskem javnem sektorju se spreminja, številni javni uslužbenci se bližajo upokojitvi, njihova mesta pa bodo zapolnili mlajši posamezniki. S preučevanjem tega področja, bi lahko predvideli učinek danega demografskega premika na management sprememb v javnem sektorju RS.

Kljub temu, da se je dana raziskava osredotočala na proces uvajanja sprememb z vidika vodenja, pa se je potrebno zavedati dvostranskosti tega procesa. Priporočam, da se v nadaljnjem raziskovanju izvede tudi raziskava, ki bi prikazala odziv zaposlenih na dan proces uvajanja sprememb v posamezni organizaciji. Ugotovitve, ki bi bile pridobljene s potencialno kvantitativno raziskavo, temelječ na anketah, bi omogočile vpogled v to področje tudi z drugega vidika in s tem zmanjšale tudi omejitve raziskave, ki temelji zgolj na eni statistični metodi.

SKLEP

Magistrsko delo, ki se osredotoča na proces uvajanja sprememb v javnem sektorju RS, je osvetlilo to področje z vidika strategij, ki so potrebne za uvajanje sprememb. To bi doseglo zelene rezultate v organizacijah slovenskega javnega sektorja. Primerjava procesa uvajanja sprememb z osem-stopenjskim Kotterjevim modelom procesa uvajanja sprememb je pokazal, da management sprememb v organizacijah javnega sektorja RS ne sovпада z danimi koraki v celoti, pač pa je ujemanje sledeče:

- krepitev občutka nujnosti – delno ujemanje,
- oblikovanje učinkovitega tima – delno ujemanje,
- stvarjenje prave vizije – v večini se ujema,
- komunikacija vizije – delno ujemanje,
- opolnomočenje tima – se ne ujema,
- ustvarjanje kratkoročnih zmag – se ujema,
- vztrajnost – se ne ujema
- trajnost in utrditev spremembe – v večini se ujema.

Pri obravnavi teh ugotovitev se je potrebno zavedati, da tudi dani štirje koraki niso zasledovani namerno, pač pa se značilnosti teh korakov pojavljajo skozi celoten proces.

Glavna ugotovitev raziskave je namreč pokazala, da se v preučevanih organizacijah javnega sektorja RS ne poslužujejo uveljavljenih modelov na področju managementa sprememb, pač pa celotno vodenje procesa prilagajajo danim situacijam in materijam samih sprememb.

Ključne ugotovitve raziskave tega magistrskega dela razkrivajo, da je stopnja vključenosti zaposlenih v proces uvajanja sprememb nizka, kljub zavedanju vodij, da je njihova participacija koristna. Komunikacija je v organizacijah javnega sektorja poglobitnega pomena, kar je bilo v odgovorih intervjuvancev tudi večkrat poudarjeno. Koristnost le-te se nanaša predvsem na visoko stopnjo zaupanja med zaposlenimi tudi v relaciji z vrhnjim managementom ter posledično pripadnostjo organizaciji. Vodenje procesa managementa sprememb je lahko velik izziv, kar so potrdili odgovori, na podlagi katerih sem prišla do glavne ugotovitve na tem področju. Ta ugotovitev se nanaša na veliko stopnjo odgovornosti, ki jo nosi vodja in jo kroji veliko dejavnikov s katerimi se tekom procesa srečuje.

Proces managementa sprememb v javnem sektorju RS, je kljub ugotovitvi raziskave, da se ga ne poslužujejo skozi različne modele, poteka umirjeno. Značilnost umirjenosti se v tem kontekstu nanaša predvsem na postopno uvajanje sprememb, ki se strogo umika od impulzivnega. Menim, da je to eno pomembnejših načel, ki jih vodje morajo imeti pred očmi tekom celotnega procesa, saj se s tem izogibajo preobremenjenosti vseh udeležениh. Z upoštevanjem tega se potencialno lahko zmanjša tudi odpor do sprememb.

Odpor do sprememb je pogosto neizogiben pojav, s katerim se vodje srečujejo v procesu uvajanja sprememb. Na področju zmanjševanja odpora do sprememb je razvitih že veliko taktik, za stanje v javnem sektorju RS pa so ključne predvsem možnost participacije zaposlenih ter jasna komunikacija.

Birokracija je, kljub veliki koristnosti, v oziru procesa uvajanja sprememb v javnem sektorju RS razumljena kot ovira. Struktura vsake organizacije v slovenskem javnem sektorju je zasnovana hierarhično, kar pogosto negativno vpliva na potrebno prožnost. Narava javnega sektorja, ki jo definirajo močna osredotočenost na postopke, stroge politike ter jasne vrednote, zavira pomen učinkovitosti procesov, spremembe, ki, kot posledica tega nastanejo, pa so neizogibna nujnost, da se delovni proces lahko izvaja nemoteno.

Struktura javnega sektorja v Sloveniji je zasnovana na trdnih temeljih, ki zagotavljajo stabilnost. Prav ta želja po ohranjanju in zagotavljanju stabilnosti je pogosto prepreka novostim, ki jih prinašajo spremembe. Situacije, v katerih nekatere organizacije javnega sektorja RS uvajajo zgolj najbolj nujne spremembe, pripeljejo do neupoštevanja in nične možnosti inoviranja, novih predlogov in samoiniciativnosti zaposlenih.

Sistem nagrajevanja v javnem sektorju je finančno močno omejen, kar pripelje do ugotovitve, da se procesu nagrajevanju zaposlenih vrhnji management pogosto umika. Vse pogostejši trend je nagrajevanje skozi različne nove priložnosti, ki omogočajo nadgradnjo znanja in pridobitev novih izkušenj. Zavedanje, da je nagrada po uspešno in dobro

opravljenem delu v vlogi motivatorja in velike spodbude, je ključno še posebej v oziru uvajanja sprememb, saj se občutki pogosto nanašajo na strah in nesmiselnost tega procesa.

Ugotovitve izvedene raziskave so me pripeljale do pomembne ugotovitve, ki povzema dva vidika zavezanosti, ki jo v grobem posameznik lahko občuti. Prvi tip je birokratske narave in je razumsko sklenjen, tj. sodelovanje na podlagi zaposlitve. Ta zavezuje zaposlenega, da izpolnjuje vsa dorečena določila, hkrati pa, da opravlja svoje delo dobro. Vendar pa zgolj ta vidik ni dovolj, da dosežemo najvišjo možno stopnjo delovne učinkovitosti posameznika, ki je zaposlen v organizaciji. Drugi vidik namreč dopolnjuje prvega in zajema področje, ki ni samo razumske narave, pač pa je v veliki meri čustvene narave. Ta vidik omogoča zavezanost in zvestobo zaposlenih organizaciji, daje občutke nujnosti, koristnosti, visokih ambicij in želja za doseganje dane vizije. To je pomembno zaradi (vsaj) dveh razlogov. Prvič, se s prisotnostjo obeh vidikov zmanjšuje odpor do sprememb. Ta se predvsem zaradi čustvenega vidika zavezanosti, ob morebitni prisotnosti, lahko hitro spremeni v občutek zagnanosti zaposlenega. Drugič, kombinacija obeh vidikov zavezanosti, lahko sproži pri zaposlenih voljo, da prevzamejo pobude za spremembe, naloge v različnih procesih ter dodatno delo, s katerim organizacija dosega večjo učinkovitost. Ta ima velik pomen še posebej zaradi odgovornosti, ki jih organizacije javnega sektorja nosijo ter gojijo do svojih odjemalcev oziroma vseh državljanov.

Management sprememb je koncept, ki zajema sistemsko razmišljanje, razvijanje skupne vizije ter ogromno tehnik, s katerimi je dana spodbuda k ustvarjanju in timskega in organizacijskemu učenju. Proces uvajanja sprememb v javnem sektorju RS je kompleksen, zato je pomembno tudi, da se pri vodenju le-tega upoštevajo različni vidiki in dejavniki. Pomembno je zavedanje, da je pri uvajanju sprememb v javni sektor vključenih veliko skupin in deležnikov. Raznolikost in značilnosti organizacij v slovenskem javnem sektorju onemogočajo zastavitev enotnega modela po katerem bi potekal proces uvajanja sprememb, vendar pa je pomembno, da se to tematiko obravnava kot potrebno za poglobljeno analizo položaja v katerem so organizacije ter zahteva uvedbo modela ali pristopa procesa uvajanja sprememb.

Glede na ugotovitve iz opravljene raziskave lahko trdim, da se management sprememb v javnem sektorju RS spopada z veliko mero dinamičnosti okolja v katerem delujejo organizacije. Ta dinamičnost izvira predvsem iz procesov, ljudi, sistemov ter kulture. Zahteva pravočasno zastavljen in predstavljen načrt spremembe in vseh možnih scenarijev, ki jih le-ta lahko povzroči. Dinamičnost okolja v katerem delujejo organizacije lahko, poleg odpora do sprememb, povzroči tudi pojav specifičnih situacij, ki niso bile predvidene in nanje vpliva vrsta zunanjih in notranjih dejavnikov. Pomembno je, da se jih obravnava sprotno z namenom, da se izognemo pojavu izgube rdeče niti procesa ter posledičnemu nezaupanju med zaposlenimi v organizaciji.

Kvaliteta managementa sprememb je tudi v zagotavljanju kontinuitete sprememb. Ključno je najti ravnotežje med obstoječimi procesi ter novostmi, ki jih spremembe prinašajo. Cilj je

ohranjanje stabilnosti organizacije kot celote, to pa zagotavljamo z jasno vizijo, vrednotami in organizacijskimi cilji.

Na koncu poudarjam, da je kritično razmišljanje o konceptu managementa sprememb tudi v organizacijah javnega sektorja RS ključno za uspeh tega procesa. Organizacija kot celota se mora premakniti k javnemu, racionalnemu in hkrati odprtemu sprejemanju sprememb, ki so v današnjem času neizogibne. Brez tega pristopa v procesu uvajanja sprememb obstaja velika možnost neuspeha pri doseganju ciljev.

LITERATURA IN VIRI

1. Al-Haddad, S. & Kontour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.
2. Altamony, H., Tarhini, A., Al-Salti, Z., Gharaibeh, A. & Elyas, T. (2016). The relationship between change management strategy and successful enterprise resource planning (ERP) implementations: A theoretical perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(4), 690-703.
3. Atkinson, P. (2005). Managing resistance to change. *Management services*, 49(1), 14-19.
4. Barette, J., Lemyre, L., Corneil, W. & Beaugard, N. (2012). Organizational learning facilitators in the Canadian public sector. *International Journal of Public Administration*, 35(2), 137-149.
5. Bartkus, B. R. (1997). Employee ownership as a catalyst of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 10(4), 331-344.
6. Bemmels, B. & Reshef, Y. (1991). Manufacturing employees and technological change. *Journal of Labor research*, 12(3), 231-246.
7. Bennis, W. (1999). The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible Without Full Inclusion, Initiatives, and Cooperation of Followers. *Organizational Dynamics*, 27(1), 71-77.
8. Bhatt, R. (2017). Theoretical perspective of change management. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(2), 34-36.
9. Bovaird, T. & Löffler, E. (2009). *Public management and governance* (2. izd.). New York: Routledge.
10. Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.
11. Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
12. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper Row Publishers.
13. Cameron, E. & Green, M. (2009). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. London and Philadelphia: Kogan Page.

14. Churchill, G. A. & Iacobucci, D. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations*. South Western: Thompson.
15. Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. New York: Routledge.
16. Covey, S. R. (1992). *The seven habits of highly effective people*. London: Simon and Schuster.
17. Čater, T. (2018). *Management sprememb* [Prosojnice predavanj]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski, V. & Colnar, T. (1999). Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa*, 36(5), 701-722.
19. Drucker, P. F. (1999). Managing Oneself. *Harvard Business Review*, March-April, 65-74.
20. Edmondson, A. & Moingeon, B. (1998). *From organizational learning to the learning organization*. *Management learning*, 29(1), 5-20.
21. Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporation Communication: An International Journal*, 10(2), 129-138.
22. Farnham, D. & Horton, S. (1996). *Managing people in the public services*. London: Mac Millan Press, Ltd.
23. Faupel, S. & Süß, S. (2018, 13. marec). *The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis*. Pridobljeno 11. maja 2019 iz <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2018.1447006>
24. Ferfila, B. (1994). *Teme iz vladne ekonomike in vladnih politik*. Ljubljana: Delavska enotnost.
25. Ferfila, B., Kovač, P., Loxley, J., Loxley, S., Rashwan, N., Pinterič, U., Klinar, I., Babič, A., Šoltes, I., Mrak, M., Worstner, P., Mubi Zalaznik, A. & Kudo, H. (2007). *Ekonomski vidiki javnega sektorja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Flynn, N. (1993). *Public sector management*. London: Harvester Wheatsheaf.
27. Ghadi, Y. M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550.
28. Gill, R. (2002). Change management – or change leadership?. *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
29. Golembiewski, R. T., Billingsley, K. & Yeager, S. (1976). Measuring Change and Persistence in Human Affairs: Types of Change Generated by OD Designs. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 12(2), 133-157.
30. Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. London: Palgrave.
31. Hooper, A. & Potter, J. (2000). *Intelligent Leadership*. London: Random House.
32. Hughes, M. (2016). Who killed change management? *Culture and Organization*, 22(4), 330-347.
33. Imran, M. K., Rehman, C. A., Aslam, U. & Bilal, A. R. (2016). What's organization knowledge management strategy for successful change implementation? *Journal of Organizational Change Management*, 29(7), 1097-1117.

34. Kim, T. G., Hornung, S. & Rousseau, D. M. (2010). Change-supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37(6), 1664-1693.
35. Klinar, I. (2006). *Sistem plač v javnem sektorju*. Ljubljana: GV Založba.
36. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
37. Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard: Harvard Business Press.
38. Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, July-August, 1-12.
39. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
40. Lorenzi, N. M. & Riley, R. T. (2000). Managing change: An overview. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7(2), 116-124.
41. Morin, A. J., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J. S., Gagné, M. & Parker, P. D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human Relations*, 69(3), 839-867.
42. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
43. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
44. Myers, P., Hulks, S. & Wiggins, L. (2012). *Organizational change: Perspectives on theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
45. Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press.
46. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
47. Oreg, S. & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627-659.
48. Pevcin, P. (2002). *Analiza reforme slovenske državne uprave kot dejavnika konkurenčne sposobnosti nacionalnega gospodarstva* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Sanchez, P. (2018). The secret to leading organizational change is empathy. *Harvard Business Review Digital Articles*, 6-9.
51. Schein, E. H. (1999). Kurt Lewin's Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a model of Managed Learning. *The SoL Journal*, 1(1), 59-74.

52. Schmidt, E., Groeneveld, S. & Van de Walle, S. (2017). A change management perspective on public sector cutback management: towards a framework for analysis. *Public Management Review*, 19(10), 1538-1555.
53. Scott, C. D. & Jaffe, D. T. (1988). Survive and thrive in times of change. *Training and Development Journal*, April, 25-27.
54. Senge, P. (1990). The art and practice of the learning organization. *The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change*, 126-138.
55. Senge, P., Kellner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith B. (1999). *The dance of change*. London: Nicholas Brealey.
56. Setnikar Cankar, S. (1997). Ekonomski vidiki sprememb v delovanju javnega sektorja. *Teorija in praksa*, 34(5), 820-834.
57. Simonelic, K. (2006). Successfully managing and executing change. *The Journal of Business Forecasting*, 25(3), 20.
58. Smith, R. D. (2005). *Strategic planning for public relations*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
59. Soltani, E., Lai, P. & Mahmoudi, V. (2007). Managing change initiatives: fantasy or reality? The case of public sector organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1), 153-179.
60. Stewart, J. & Ranson, S. (1994). *Management for the public domain: enabling the learning society*. New York: St. Martin's Press.
61. Stragalas, N. (2010). Improving change implementation: Practical Adaptations of Kotter's model. *OD Practitioner*, 43(1), 31-38.
62. Strebel, P. (1992). *Breakpoints – How managers exploit radical business change*. Boston: Harvard Business School Press.
63. Šmidovnik, J. (1998). *Temeljni pojmi o upravi*. Ljubljana: Upravna fakulteta.
64. Tavčar, M. I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
65. Tavčar, M. I. (2000). *Strateške razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
66. Thomas, P. G. (1996). Beyond the buzzwords: coping with change in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 62(1), 5-29.
67. Trontelj, E. (2017). Vitka organizacija v javnem sektorju. *International Public Administration Review*, 15(2), 87-106.
68. Trpin, G. (1993). Nekateri problemi reorganizacije državne uprave ter uvajanje lokalne samouprave v Sloveniji. *Javna uprava*, 1(2), 15-40.
69. White, L. (2000). Changing the "whole system" in the public sector. *Journal of Organizational Change Management*, 13(2), 162-177.
70. Wright, V. (1994). Reshaping the State: The Implications for Public Administration. *West European Politics*, 17(4), 102-137.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za intervju z zaposlenimi v javnem sektorju RS

Spoštovani!

Sem Jerneja Kmetič, študentka zadnjega letnika podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti, smer Management. V okviru magistrskega dela se ukvarjam s področjem managementa sprememb v javnem sektorju. Cilj, ki ga zasledujem skozi raziskovanje tega področja, je ugotoviti, ali proces uvajanja sprememb v različnih organizacijah javnega sektorja poteka po ustaljenih in vnaprej določenih korakih, oziroma še natančneje, po določenem modelu procesa uvajanja sprememb, ki ga je zasnoval John P. Kotter.

Vprašanja so zastavljena na osnovi tega modela ter si sledijo glede na osem korakov, ki jih le-ta predvideva. Odgovori na vprašanja bodo v magistrskem delu predstavljeni zbirno, zato zagotavljam tudi anonimnost Vaših odgovorov.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej lepo zahvaljujem!

1. del: splošna vprašanja, ki odkrivajo stališče intervjuvancev

1. Kateri so glavni motivi za spremembe v organizaciji?
2. Kdo daje pobude za spremembe?
3. Kdo vodi spremembe?
4. Obstaja določen model po katerem je voden proces uvajanja sprememb?
5. Se pojavljajo odpori do sprememb in kako jih regulirate?
6. Zakaj se pojavljajo potrebe po spremembah?

2. del: vprašanja, ki sledijo Kotterjevimi osmimi korakom modela

1. Na kakšen način pri zaposlenih vzbudite zanimanje za spremembo? Kako jim sporočate, da so spremembe nujne oziroma koristne?
2. Kakšna je podlaga/vzorec, da se določijo ljudje, ki bodo proces uvajanja spremembe vodili? So to tisti, ki dajo pobudo za spremembo in s tem dobijo priložnost, da jo tudi vodijo, ali so določeni glede na sposobnosti, kompetence, znanja in izkušnje?
3. Ali so cilji in namen spremembe pripravljene vnaprej? So strogo načrtani in bi lahko rekli, da predstavljajo jasno vizijo? Se vam zdi to pomembno, ali se od jasne vizije umikate in prepuščate proces samemu sebi?
4. Kako namero o spremembi ter načrte in namen predstavite ostalim v organizaciji? Vidite potrebno, da sploh morajo vedeti, da se proces uvajanja sprememb dogaja, ali jih na več korakov vključujete vanj?
5. Imajo zaposleni, ki so na različne načine vključeni v spremembo možnost, da pri tem sodelujejo tudi s svojimi idejami in razmišljanjem? Jim je dana možnost, da se vključijo? Se vam to zdi pomemben dejavnik, ali organizaciji in procesu predstavlja distrakcijo?

6. Kako se v organizaciji zaposlene nagrajuje (na splošno)? Se poslužujete pohval in verbalnega nagrajevanja sproti, ali je to zgolj kot neka nagrada, ki se jo priložnostno in generalno vsem zaposlenim podeli?
7. Kako ohranjate motivacijo skozi celoten proces? Je to realizirano z metodo zastavljanja vedno višjih ciljev? Ali opominjate zaposlene, da proces še ni končan in, da je možnost prihajajočih novih izzivov?
8. Kako nove pristope in spremembo institucionalizirate? Kako poteka prehod iz starih ustaljenih procesov k novim, ki so večini neznani? Ali se poslužujete ponovnega izobraževanja o novih procesih?