

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KLJUČNI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI UVAJANJA
SPREMEMB V PODJETJE V SLOVENSkih RAZMERAH**

Ljubljana, april 2006

MATEJ KOREN

IZJAVA

Študent Matej Koren izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučka, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11. 4. 2006

Podpis: Matej Koren

KAZALO

1	UVOD	1
2	ZNAČILNOSTI SPREMEMB V PODJETJU	6
2.1	Značilnosti in vrste sprememb	8
2.2	Pobude za spremembe	10
2.2.1	Pobude iz okolja	11
2.2.2	Pobude v podjetju	14
2.2.2.1	Vpliv zaposlenih na potrebo po spreminjanju podjetja	15
2.2.2.2	Vpliv ciljev in strategij poslovanja na potrebo po spreminjanju podjetja	16
2.2.2.3	Vpliv tehnologije na potrebo po spreminjanju podjetja	17
2.3	Odzivanje podjetij na spremembe	18
2.4	Odpori proti spremembam	21
2.4.1	Nosilci odporov	23
2.4.2	Vzroki za odpore	26
2.4.3	Premostitev odporov	31
3	PRISTOPI PODJETIJ K SPREMINJANJU	34
3.1	Proces prenove poslovanja	38
3.2	Prenova organizacije	41
3.3	Ravnanje celovite kakovosti	43
3.4	Inoviranje	45
4	KLJUČNI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI UVAJANJA SPREMEMB V PODJETJE	49
4.1	Vodilni menedžer in drugo vodstveno osebje	51
4.2	Kultura podjetja	55
4.3	Organiziranost delovanja	60
4.4	Motivacijski sistem	65
4.5	Notranje komuniciranje	68
5	PRIMERJALNA ANALIZA DEJAVNIKOV USPEŠNEGA UVAJANJA SPREMEMB NA PRIMERU SLOVENSКИH PODJETIJ	72
5.1	Izhodišča analize dejavnikov	72
5.2	Metodologija	73
5.3	Sodelujoči podjetji in vzorec	76
5.4	Analiza dejavnikov – ugotovljeno stanje in nadaljnja področja delovanja	79
5.4.1	Podjetje A	79
5.4.1.1	Ugotovljeno stanje	79
5.4.1.2	Nadaljnja področja delovanja	86
5.4.2	Podjetje B	89
5.4.2.1	Ugotovljeno stanje	89
5.4.2.2	Nadaljnja področja delovanja	96
6	ZAKLJUČNE UGOTOVITVE	99
7	LITERATURA IN VIRI	103
7.1	Literatura	103
7.2	Viri	109
	PRILOGA – VPRAŠALNIK	1

1 UVOD

Globalizacija tržišč ter hitra razširitev informacijskih in komunikacijskih tehnologij preoblikujeta gospodarstva razvitih držav. Ustvarjanje bogastva se je iz kapitalsko intenzivnih dejavnosti, kot sta jeklarstvo ali avtomobilizem, preselilo v informacijsko intenzivne dejavnosti, kot so informacijske, finančne ali logistične storitve. V dobi vladanja znanja so najpomembnejši viri rasti, zaposlovanja in ustvarjanja dobrin identificirani v dejavnostih, kot sta biotehnologija ali računalniško programiranje, kjer se ustvarjajo številne inovacije, oziroma tam, kjer pomenijo inovativnost, fleksibilnost, odzivnost in kreativno redefiniranje tržišč ter priložnosti ključen vir konkurenčnih prednosti (Dess, Picken, 2000, str. 18-19).

Velike in burne strukturne spremembe v svetovnem gospodarstvu v zadnjih letih tako ne spreminjajo zgolj gospodarske strukture posameznih držav, regionalnih trgov in svetovnega gospodarstva v celoti, temveč tudi dejavnike tržne poslovne uspešnosti ter s tem opredeljujejo pogoje, obete, ovire in objektivne možnosti za uspešen vstop podjetij na posamezne nacionalne trge. Podjetja izgubljajo zaradi različnih pritiskov iz okolja svoje tradicionalne posle in trge, z agresivnejšo konkurenco se srečujejo že na domačem tržišču ter se hkrati soočajo z novimi tržnimi priložnostmi (Jurše, 1998, str. 18).

Zaradi tega se predvsem vodstvenemu in vodilnemu kadru zastavlja vprašanje o možnostih in načinih snovanja razvojne strategije za krepitev obstoječe tržne pozicije ali za ustvarjanje položaja na novih dinamičnih trgih. Prav zaradi tako turbulentnega okolja, kot je današnje, je za podjetje še posebej pomembno, da se pazljivo ukvarja s tržiščem in težnjami, ki vladajo na njem. Zato sistematična priprava podjetja na prihodnost postaja poglobitni problem vodenja.

Pridobivanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti je v veliki meri odvisno od sposobnosti podjetja, da pravočasno prilagodi svoje delovanje novim razmeram v okolju. Na uspešnost prilagajanja delovanja novim razmeram ter pridobivanja in ohranjanja konkurenčnih prednosti vpliva sposobnost podjetja, da hitro izkoristi obstoječe ali ustvari nove temeljne zmožnosti. Pri tem je pomembno, da so vodstvo in zaposleni sposobni predvidevati ali zaznavati spremembe v okolju. Temeljne zmožnosti torej omogočajo podjetju izkoriščanje priložnosti v spreminjajočih se poslovnih razmerah v okolju. Podjetje, ki se odpove snovanju svojih temeljnih zmožnosti, se odpove pridobivanju konkurenčnih prednosti v prihodnje, s tem pa svoji dolgoročni uspešnosti. Pri izvajanju sprememb ni dovolj odpraviti le vzroke za ugotovljene probleme, temveč je treba upoštevati tudi vizijo in smotre poslovanja podjetja.

Kljub temu pa še precej podjetij ne vidi, ne prepozna ali se celo ni več sposobnih boriti s hitrimi in temeljnimi spremembami v poslovnem okolju ali znotraj podjetja. Vsako spreminjanje podjetja je tudi bolj ali manj tvegano.

Ravnanje sprememb (change management) je izraz za današnje vodenje poslovnih procesov, ki morajo nenehno dosegati čim večjo skladnost s spremembami v okolju. Gre torej za izrazito razvojno usmerjenost, ki ne izhaja iz akutne krize podjetja, temveč pomeni najzanesljivejšo obrambo pred njo. Zato seveda mora temeljiti na metodah strateškega menedžmenta in dinamični, nenehno učeči se organizaciji. Ravnanje sprememb se razlikuje od uravnavanja stroja ali zdravljenja določene bolezni, saj navedeni aktivnosti obsegata delo s »fiksiranim« oziroma predpisanim nizom medsebojnih odnosov, medtem ko je pri spremembah ključna aktivnost razumevanje medsebojnih vplivov posameznih elementov. Duckova (1998, str. 57) zato za ravnanje sprememb uporablja naslednjo metaforo *uravnoteženje premičnega (balancing a mobile)*.

V literaturi, ki obravnava ravnanje sprememb, obstajajo različni pristopi, kako se avtorji lotevajo tega področja. Precej pogost je primer, da se avtorji odločijo za splošno obravnavanje področja ravnanja sprememb (Carnall, 1999, str. 17) ali pa se podrobneje posvetijo določenemu področju, ki je povezano z ravnanjem sprememb, kot na primer vodenju (Wallace, Ridgeway, 1996, str. 16), človekovim zmožnostim, strateškemu ravnanju ipd. Splošno literaturo in literaturo s posameznih področij dopolnjujejo dela, v katerih avtorji ravnanje sprememb gradijo na določenem pristopu. Tako Senge s kolegi (1999, str. 96) predstavlja ravnanje sprememb skozi prizmo učeče se združbe. Nekateri avtorji podajajo tudi modele obvladovanja sprememb, vendar so to običajno opisni modeli področij, pomembni za ravnanje sprememb. Poleg tovrstnih modelov je v literaturi mogoče zaslediti tudi uporabo modelov kot osnovo za predstavitev določenih zamisli. Iz primerjave procesov različnih avtorjev lahko ugotovimo razlike le v podrobnostih obdelanih posameznih stopenj, ki jih nekateri avtorji obdelajo podrobneje, drugi pa bolj splošno.

Poleg literature s področja ravnanja sprememb vrsta del obravnava področja, ki so pomembna pri ravnanju sprememb: ravnanje z znanjem, načrtovanje procesov, reševanje problemov in podobno.

Ravnanje sprememb pravzaprav pomeni prehajanje iz utečenih poti v manj znano in manj definirano prihodnost, ki od zaposlenih v podjetju zahteva opuščanje večine starih pravil in obvladovanje novih veščin in znanj, s ciljem doseči novo stanje, ki bo uspešnejše in učinkovitejše od predhodnega, pri čemer bodo upoštevane vse značilnosti zunanjega okolja. To pa na strani menedžmenta zahteva nove izzive in težavna soočenja z odpori (Strebel, 1992, str. 111-112, 1996, str. 86-92).

Uspešnost spreminjanja je odvisna od vrste dejavnikov (Jocou, Lucas, 1995, str. 121, Strebel, 1996, str. 86, Lowenthal, 1994, str. 8, Senge et al., 1999, str. 31-32). Čeprav je precej dejavnikov za uspešno obvladovanje sprememb znanih, pa se v podjetjih pri obvladovanju sprememb vodstvene ekipe pogosto osredotočijo le na nekatere izmed njih. Resda to na videz deluje, spremembe naj bi bile boljše obvladljive, vendar se pristop v praksi pogosto izkaže za neuspešnega. Tako na primer sama prenova poslovnih procesov ne zadostuje, če se ustrezno ne spremeni kultura v podjetju, nagrajevanje in drugo.

Za obvladovanje sprememb je zelo pomembno, da pri analizi spoznamo in pri načrtovanju poleg dejavnosti upoštevamo tudi vedenjske (organizacijska kultura, slog vodenja, zmožnosti zaposlenih) dejavnike delovanja podjetja. S preobrazbo se spreminjata vloga in pomen zaposlenih. Zaposleni so soočeni z večjo odgovornostjo in drugačnim pristopom k delu, menedžment pa z drugačnim odnosom do sodelavcev in odjemalcev. Navedeno pomeni radikalno spremembo glede na dotedanji način poslovanja, zato je izvajanje sprememb povezano s številnimi ovirami, ki jih je treba premagati. Prihodnost podjetja bo odvisna prav od uspešnosti stalnega premagovanja ovir in od obvladovanja sprememb. Poznavanje vedenjskih dejavnikov nam pomaga pri predvidevanju in odpravljanju ovir, na katere vodstvo naleti pri izvajanju sprememb. Upoštevanje vedenjskih dejavnikov vpliva predvsem na odnos menedžmenta do vodenja. Bolj demokratično vodenje in skupinsko delo pripomoreta k uspešnejšemu odpravljanju ovir.

V magistrskem delu bodo prikazani ključni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost uvajanja sprememb v podjetja. Vodstvene ekipe morajo namreč že pred začetkom uvajanja sprememb ne le poznati vlogo posameznega dejavnika, ampak tudi vedeti, v kolikšni meri so prisotni v podjetju, ki ga vodijo. Z uporabljenim pristopom in analitičnimi ugotovitvami bosta predvsem vrhnjemu menedžmentu predstavljena podlaga in vzorec za opredelitev tistih dejavnikov, ki bi v procesu uvajanja sprememb lahko predstavljali ključne ovire za uspešnost spreminjanja.

Zaradi tega je temeljni cilj magistrskega dela oblikovati metodo identifikacije prisotnosti dejavnikov uspešnega uvajanja sprememb v podjetje. Z opisano metodo bo lahko vrhni menedžment bolje in hitreje identificiral kritične dejavnike uspešnega spreminjanja ter ugotovljenemu stanju prilagodil svoje nadaljnje aktivnosti uvajanja sprememb v podjetje.

Obravnavano področje je izredno široko, kompleksno in interdisciplinarno, zato se pričujoče delo omejuje le na problematiko identifikacije dejavnikov, samih pristopov uvajanja sprememb v podjetje, tako postopnih, mehkih kot trdih. Radikalni pristopi v magistrskem delu ne bodo podrobno obdelani, temveč bodo predstavljeni le v okviru različnih oblik sprememb. Prav tako ne bodo opisane stopnje samega procesa spreminjanja.

Analiza literature s področja obvladovanja sprememb, za katero je značilna izjemna raznolikost, in teoretični pregled značilnosti sprememb predstavljata osnovo za prvi del magistrskega dela. Sam proces obvladovanja dejavnikov pa bo obravnavan v skladu s situacijsko organizacijsko teorijo. Ta navaja, da splošnih najboljših načinov obvladovanja dejavnikov za vsa podjetja ni mogoče določiti, ampak so ti za različna podjetja različni. Na osnovi te teorije se delo osredinja na identifikacijo dejavnikov in na osnovi analize dejavnikov želi potrditi tezo, da je potrebno za vsako podjetje glede na ugotovljeno stanje dejavnikov prilagoditi ukrepe za uspešno obvladovanje sprememb, ne pa kar uporabiti standardizirane »instantne« rešitve. Nekateri programi organizacijskih sprememb so sicer že standardizirani, vendar je pri uvajanju sprememb potrebno predvsem upoštevati specifične značilnosti posameznega podjetja. Te pa lahko ugotovimo le na osnovi preučenega stanja.

Glede na namen in cilj magistrskega dela ter uporabljene metode je delo sestavljeno iz štirih poglavij.

V prvem poglavju, ki obsega spoznavanje teoretičnih osnov s področja poslovanja sprememb, bo izpostavljena predvsem različnost pobud za spreminjanje in problematiko pritiskov ter odporov na spremembe. Uvajanje sprememb je praviloma neuspešno, če ga ne podpirajo zaposleni. Ti pa imajo do predlaganih sprememb različne preference. Ker je pozitiven odziv posameznika ali skupine merilo za uspešnost uvajanja sprememb, kaže pri izbiranju vrste in metod vplivanja vselej predvidevati odziv zaposlenih in imeti na voljo različne ukrepe za premagovanje odporov.

Drugo poglavje obravnava nekatere mogoče pristope k spreminjanju. Čeprav je vsako podjetje specifično, imajo podjetja tudi mnogo skupnega. Izkušnje, pridobljene v enem podjetju, so pogosto uporabne tudi v drugem. Pri tem pa ne more biti pristop, ki je bil sicer v podjetju uspešen v neki dani situaciji, enako uspešen v istem podjetju v drugi, spremenjeni situaciji. Načini spreminjanja podjetij so namreč odvisni predvsem od razmerij med pritiski, ki podpirajo spremembe, in odpori proti spreminjanju, zato bodo v tem sklopu prikazani tako evolucijski načini, v pri katerih so odpori proti spremembam majhni, kot revolucijski, pri katerih se lahko pričakujejo večji odpori. Na način izvajanja sprememb vpliva predvsem nujnost in pomembnost sprememb ter moč, stališča in interesi posameznikov oziroma skupin, ki želijo spremembe izvesti. Pri prikazu pristopov k spreminjanju (proces prenove poslovanja, prestrukturiranje, ravnanje celovite kakovosti, inoviranje) se delo osredinja na njihove ključne značilnosti.

Spreminjanje podjetja je kompleksno in tvegano, saj veliko dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost izvedbe načrtovanih sprememb, otežuje njihovo obvladovanje. V tretjem poglavju bodo najprej na osnovi teoretičnega študija uporabljene literature prikazani

možni dejavniki uspešnega uvajanja sprememb, ki izhajajo iz aktivnosti oziroma sistemov in ki jih podjetja oblikujejo z namenom skrbi za svoje zaposlene, delovni proces in uspešnost poslovanja, v nadaljevanju pa bodo predstavljeni ključni dejavniki uspešnega uvajanja sprememb.

V četrtem poglavju bo s pomočjo študija primerov dveh slovenskih podjetij prikazan način identifikacije prisotnosti posameznih dejavnikov v teh podjetjih in ugotovljeno stanje. Najprej bo na temelju opisanih teoretičnih izhodišč v predhodnih poglavjih in dosegljivih empiričnih izkušnjah izdelan nabor stališč, s katerimi bo izvedena kvalitativna in kvantitativna analiza dejavnikov, ki naj bi vplivali na uspešnost uvajanja sprememb. Predmet analize bodo empirično dokazljive povezave med posameznimi stališči, s katerimi je opredeljena raven vpliva posameznega dejavnika na oblikovanje stališč zaposlenih. Veljavnost postavljenih izhodišč bo testirana tako, da bodo v vprašalniku navedene različne trditve, s katerimi bodo s pisnim anketiranjem ključnih zaposlenih (vodstveni kader in strokovni sodelavci) identificirani ključni elementi uspešnosti uvajanja sprememb v njihovem podjetju. V nadaljevanju bo prikazano ugotovljeno stanje v obeh podjetjih in opisani tudi glavni ukrepi, ki jih je vodstvo obeh podjetij na osnovi izmerjenega zaznavanja delovanja podjetja s strani anketiranih zaposlenih sprejelo za boljše uvajanje sprememb v podjetje.

2 ZNAČILNOSTI SPREMOMB V PODJETJU

Približno 500 let pred našim štetjem je grški filozof Heraklit zapisal, da v »isto reko ne moreš stopiti dvakrat, ker voda nenehno teče naprej« (Heraklit, 1985, str. 10). Bil je eden prvih zahodnih filozofov, ki je zagovarjal idejo, da je vesolje v nenehnem stanju sprememb in da kot tako uteleša večnost, hkrati pa tudi spremembe. Zapisal je: »Vse teče in nič ne ostaja, vse pušča pot in nič ne ostaja nepremično /.../. Hladne stvari postanejo vroče, vroče postane hladno; vlaga se suši, suho postane mokro /.../. Spreminjanje je tisto, v čemer najdejo stvari mirovanje« (Heraklit, 1954, str. 18). Po Heraklitu (1985, str. 19) je skrivnosti vesolja mogoče najti v skritih napetostih in povezavah, ki simultano oblikujejo vzorce enotnosti in sprememb.

Teoretični fizik David Bohm je razvil teorijo o vesolju kot tekoči in neprekinjeni celoti. Tako kot Heraklit tudi on obravnava proces, tok in spremembe kot temeljne, ob tem pa dokazuje, da stanje vesolja v kateremkoli trenutku odseva neko bolj osnovno resničnost. To resničnost imenuje implicitni (ali vsebovani) red in ga loči od eksplicitnega (ali razkritega) reda, ki se odraža v svetu, ki nas obdaja. Bohm (1994, str. 205) dokazuje, da slednji uresničuje in izraža zmogljivosti, ki obstajajo znotraj prvega.

Tu si lahko predstavljamo vrtinec v reki. Ob tem, ko ohranja relativno nespremenjeno obliko, nima drugačnega obstoja kot v gibanju reke. Analogija ponazarja, kako eksplicitni red izhaja iz implicitnega v skladu z nepretrganim procesom spreminjanja. In če na podjetje gledamo kot na odprt sistem, ki je v nenehni interakciji s svojim ozadjem, spreminjajoč vložke v izdelke, da bi si s tem ustvaril pogoje, ki so nujni za preživetje, predstavljajo spremembe v okolju izzive, na katere mora podjetje odgovoriti.

Čeprav je veliko polemik o tem, ali je zmožnost prilagajanja ali selekcija osnovni dejavnik, ki zagotavlja preživetje, obstaja splošen konsenz, da najpomembnejši problemi, ki pestijo moderne organizacije, izvirajo iz sprememb v zunanjem okolju (Morgan, 2004, str. 221-222).

Precej podjetij, ki so v preteklosti poslovala zelo uspešno, danes posluje precej neuspešno. Natančne vzroke njihove neuspešnosti moramo iskati predvsem v njihovi sposobnosti prilagajanja zunanjim spremembam. Svet, v katerem poslujejo, se je namreč spremenil preko meje, do katere so se bila zmožna prilagoditi oziroma razviti. Načela, po katerih so bila izvrstno prilagojena razmeram v preteklosti, so se medtem že preveč spremenila. Nove tehnologije, brisanje meja med nacionalnimi tržišči in predvsem spremenjena pričakovanja odjemalcev, ki imajo zdaj večjo izbiro kot kadarkoli prej, so povzročila, da so metode in temeljna organizacijska načela delovanja postali zastareli. Če želijo podjetja izboljšati svojo konkurenčno sposobnost, ni dovolj, da bi ljudi, ki v njih delajo, pripravili do tršega dela. Nasprotno,

naučiti jih je potrebno, kako delati drugače. To pomeni, da morajo podjetja in zaposleni v njih opustiti številna načela in tehnike, ki so jim v preteklosti prinašali uspeh. Z globalizacijo gospodarstev se podjetja srečujejo z vedno novimi tekmeci. Nova podjetja namreč v veliko večji meri postavljajo nova pravila poslovanja, kot pa se držijo starih. Naravo konkurence na načine, ki so za podjetja nepričakovani, spreminja tudi tehnologija. Tehnološke spremembe spodbujajo inovacije. Življenjska doba izdelkov se skrajšuje, prav tako se je skrajšal tudi čas za njihovo razvijanje in uvajanje. Podjetja morajo danes napredovati hitro ali pa sploh ne bodo napredovala. Spremembe, ki utegnejo podjetje izriniti iz poslovanja, so tiste, ki se dogajajo zunaj meja pričakovanega, prav take spremembe pa so v današnjem poslovnem okolju najpogostejše. Podjetje pa si zato ne sme privoščiti, da bi se spreminjalo le takrat, ko se poslovanje slabša; spremembe mora nenehno predvidevati in pričakovati ter tudi ustvarjati (George, Jones, 1999, str. 678–679).

Spremembe tako postajajo vsesplošne in nenehne. V današnjem poslovnem svetu je sprememba verjetno še edina stalnica, ki spremlja delovanje podjetij. Učinkuje lahko hitro ali počasi, odvisno od področja, na katerem se dogaja, vsekakor pa spreminja usmeritev delovanja.

Tu se pojavi vprašanje, ali se podjetja stalno spreminjajo ali pa je spreminjanje podjetja samostojen projekt z opredeljenim končnim rokom izvedbe. Zagovorniki stalnega, nenehnega spreminjanja izhajajo iz dejstva, da stalne spremembe v poslovnem okolju zahtevajo tudi stalno prilagajanje podjetij, ki ima večje učinke kot velika, enkratna sprememba. Le-ti se osredinjajo na proces stalnega učenja in zagovarjajo orodji, kot sta kaizen in učeča se organizacija. Nekateri avtorji so tudi prepričani, da vrhnji menedžment lahko uvajanje sprememb le usmerja, ne sme pa jih vpeljevati sam.

Zagovorniki enkratnega spreminjanja pa menijo, da je zaradi počasnega odzivanja in tudi lenobnosti zaposlenih potreben določen pritisk, ki se vzpostavi z uradnim začetkom spreminjanja (*boom and cycle bust*). Proces prenove poslovanja, ki bo opisan v poglavju 3, je eden tistih pristopov, ki ga uporabljajo zagovorniki tovrstnega pristopa. Doseženi uspehi sicer okrepijo stabilnost podjetja, ki vodi do večje učinkovitosti, hkrati pa se v obdobjih stabilnosti pojavijo najrazličnejši odpori do spreminjanja, ki zaradi sprememb v okolju in naraščajoči potrebi po prilagoditvi podjetja okolju pripomorejo k morebitni krizi podjetja. Zagovorniki tega pristopa tudi menijo, da mora biti sprememba vpeljana s strani vrhnjega menedžmenta.

Tavčar (2001, str. 113) ugotavlja, da podjetje dolgoročno ne preživi in ne more biti uspešno, če se ne spreminja. Obstoječe temeljne zmožnosti omogočajo podjetju uspešnost v sedanjih, ne pa tudi v prihodnjih menjalnih razmerjih z udeleženci. Zato je spreminjanje temeljna in nepogrešljiva značilnost vsakega podjetja. Obvladovanje sprememb na področju organizacije podjetja je zelo kompleksno, kar je posledica

številnih sestavin podjetja in različnih interesov udeležencev, vzročno-posledičnih razmerij med temi sestavinami in interesi ter spremenljivosti teh sestavin in interesov v času.

Vsaka sprememba porablja sredstva podjetja – materialna in nematerialna. Če je sprememba uspešna, bolj ali manj bogato povrne porabljena sredstva s prihodnjimi donosi. Stroški, ki jih prinaša sprememba, pa niso le tisti za proženje in izvajanje spremembe; mnogo pomembnejše so lahko oportunitetne izgube – donosi, ki jih podjetje izgubi, ker se ni odločilo za pravo spremembo ob pravem času. Zato pri presojanju stroškov ni dovolj primerjati stroške pripravljanja in izvajanja spremembe s prihodnjimi donosi zaradi te spremembe, seveda prevedenimi na isti časovni prerez. Upoštevati je potrebno tudi ocenjene oportunitetne stroške. Vrhnji menedžment se pogosto odloči za ukrepanje, za vplivanje ali odzivanje, torej za spremembo, ki povzroči izdatne izmerljive stroške, vendar ne da nikakršnih dodatnih donosov, pač pa prepreči oportunitetne izgube. Sicer pa menedžment za poslovanje podjetja vselej porablja sredstva, ker pričakuje, da bo prihodek za izdelke in storitve podjetja pokrival vrednost porabljenih sredstev in vseh drugih stroškov in odhodkov ter še omogočil primeren dobiček. Po ekvimarginalnem konceptu je prirastek pri porabi sredstev upravičen le, če je manjši od prirastka prihodkov, ki ga povzroči (Tavčar, 1996, str. 511).

2.1 Značilnosti in vrste sprememb

Spremembe v podjetju so lahko omejene, površne, rutinske ali pa temeljite, nerutinske oziroma korenite. Rutinske spremembe se nanašajo na manjše spremembe predvsem v obrazcih posameznikovega vedenja in ne povzročajo pomembnejših sprememb njegovega položaja. Nerutinske spremembe so enkratne in praviloma ključnega pomena za podjetje, zaposlenim pa lahko bistveno spremenijo položaj v podjetju. Podirajo vzorce delovanja v podjetju in na tržišču, takrat izkušnje pogosto izgubljajo vrednost. Podjetje mora spremeniti poslovne usmeritve, strukture, procese in način poslovanja, kar se posledično odraža tudi v spremembi odnosa podjetja do zunanjega okolja (Strebel, 1992, str. 111-112).

Smiselne so tiste spremembe, katerih cilji pomembno in trajno prispevajo k doseganju smotrov podjetja. Zato je racionalno obravnavati najprej tiste spremembe, ki zadevajo podjetje kot celoto, in šele nato spremembe, ki zadevajo dele in dejavnosti podjetja.

Spremembe notranjega okolja podjetja lahko vključujejo spremembe (Tavčar, 1996, str. 247):

- obsega delovanja (proizvodnje, zaposlenih, kapitala);
- vsebino dejavnosti (programi, usmeritve programov do partnerjev in konkurentov, inoviranje programov in tehnologij);
- urejenost delovanja (pristojnosti in odgovornosti, delitev in potek dela, razmerja med zaposlenimi);
- sredstva za delovanje podjetja (obseg virov in sredstev, razmerje med njimi, strukturo virov po ročnosti in kakovosti, strukturo zaposlenih, znanja in veščine).

Robbins (1996, str. 720) spremembe deli na spremembe v strukturi, tehnologiji, zaposlenih in okolju, kjer delamo. Pod spremembo **strukture** razume predvsem spremembe v koordinaciji med zaposlenimi, spremembe v hierarhiji in spremembe dela na delovnih mestih. Spremembe v **tehnologiji** vidi predvsem kot tisto vodilo, ki spreminja izvedbo procesov, metod dela in opreme. Sprememba **zaposlenih** predstavlja zanj predvsem spremembe v kulturi in/ali obnašanju, pričakovanju, doživljanju in strokovnem znanju. Pod pojmom sprememb v **okolju** razume predvsem okolje, kjer delamo, kar pomeni predvsem spremembe v razporeditvah.

Burnes (1995, str. 109) deli spremembe na korenite, radikalne in majhne, inkrementalne. **Korenite** spremembe opredeljuje kot vseobsežne, ki spreminjajo celotno podjetje in pomenijo preobrat v dosedanem delovanju z nadomeščanjem starih idej z novimi in edinstvenimi. **Manjše** spremembe pa so lokalne, z relativno majhnim obsegom vplivov in pomenijo reševanje manjših problemov.

Nadler (1998, str. 50-51) pa loči med stalnimi in radikalnimi spremembami. **Stalne** spremembe opisuje kot tiste, ki jih dobro vodena podjetja izvajajo neprestano s ciljem odprave problemov in izboljšanja uspešnosti. Tvrstne spremembe imajo lahko pomemben vpliv na večje število zaposlenih, vendar za razliko od **radikalnih** sprememb ne povzročajo bistvenih sprememb v strategiji podjetja in njegovih strukturah. Zaposleni morajo »pozabiti« na procedure, ki so jih izvajali leta, običaje, delovne navede ali načine sodelovanja s strankami, dobavitelji in sodelavci.

Armstrong (2004, str. 22) pa deli spremembe na strateške in operativne. **Strateške** spremembe so tiste, ki pomenijo uresničevanje opredeljenih strateških usmeritev podjetja. Za njihovo uspešno uvajanje je potrebno natančno analiziranje ter razumevanje ključnih zunanjih in notranjih vplivnih faktorjev že pri samem načrtovanju procesa uvajanja sprememb v podjetje. **Operativne** spremembe se nanašajo na nove sisteme, postopke ali tehnologije, ki imajo zelo hitre učinke na delovne pogoje ali okolje. Posledice tovrstnih sprememb na zaposlene so pogosto veliko večje kot pa posledice strateških sprememb, zato je tudi za njihovo uvajanje potrebna velika pazljivost.

Ožja opredelitev, ki temelji na velikosti in procesu spreminjanja, pozna evolucijske in revolucionarne spremembe (Rozman, 2000a, str. 130-131). **Evolucijske spremembe** so postopne in predstavljajo nenehno izboljševanje v zaposlovanju. Dopolnjujejo obstoječe stanje ter težijo k večji učinkovitosti. Postopno spreminjanje daje posamezniku čas za prilagajanje novim vrednotam. Na ta način je posameznik manj ogrožen, zato ustvarja manj odporov do načrtovanih sprememb. **Revolucionarne spremembe** so hitrejše, slabše predvidljive, obsežne in pogosto zahtevajo radikalne spremembe v zelo občutljivih sistemih, npr. vrednotah. Taka sprememba vključuje zelo poudarjeno iskanje novega načina in stvari. Nujne so takrat, ko se podjetje sooča z nepričakovanimi zunanjimi vplivi in notranjimi problemi zaradi pretekle pasivnosti in zanemarjanja. Takrat mora podjetje reagirati hitro in učinkovito.

2.2 Pobude za spremembe

Spremembe vplivajo na učinkovitost in uspešnost poslovanja. Pobude za spremembe (Gatewood et al., 1995, str. 554-556) lahko nastajajo na osnovi notranjih (npr. menedžment, lastniki, zaposleni) ali zunanjih vplivov (npr. odjemalci, obstoječi in potencialni konkurenti, dobavitelji, skupnost). V večini primerov gre v podjetju za pobude, ki izhajajo iz spremenjenih tržnih razmer ter interesov menedžmenta in lastnikov. Večinoma spremembe v zunanjem okolju neugodno vplivajo na uspešnost in učinkovitost podjetja. Če upoštevamo, da spremembe v zunanjem okolju vplivajo na pogoje poslovanja in na pričakovanja odjemalcev, lahko sklepamo, da spremembe v okolju zmanjšujejo učinkovitost in konkurenčne prednosti podjetja. Podjetje bo uspešno, če bo lahko v določenem okolju izkoristilo pridobljene konkurenčne prednosti. Ker se okolje zaradi različnih vplivov neprestano spreminja, so podjetja, da bi lahko še naprej ohranila konkurenčne prednosti, prisiljena spreminjati tudi svoje notranje okolje. Z odzivanjem na spremembe v zunanjem okolju pa lahko podjetje zmanjšuje le vrzel med lastno uspešnostjo in uspešnostjo tistih podjetij, ki so na spremembe vplivala.

Zato skušajo uspešnejša podjetja s sprožanjem sprememb v notranjem okolju vplivati tudi na spremembe v okolju. Cilj sprožanja notranjih sprememb je praviloma preseganje uspešnosti in učinkovitosti konkurence. Pri načrtovanju sprememb vrhni menedžment večinoma izhaja iz načrtovane strategije, ki je osredinjena na izkoriščanje tržnih priložnosti. Pri tem poslovodniki izhajajo iz predpostavke, da so sposobni predvideti prihodnji razvoj v okolju, kar današnjemu dinamičnemu okolju ne ustreza popolnoma. Načrtovanje prihodnosti na ekstrapolaciji preteklih teženj je lahko torej zelo tvegano početje. Spoznanje, da ni mogoče dovolj natančno predvideti prihodnjih pričakovanj odjemalcev in vplivov ostalih udeležencev v okolju, pa opozarja na tveganost doseganja konkurenčnih prednosti in uresničevanja načrtovane strategije.

Na podjetje najbolj odločilno vplivajo spremembe v zunanjem okolju, ki nastanejo kot posledica sprememb mednarodne politike, vladnih ukrepov, življenjskega sloga, tehnologije, medmrežja, globalizacije. Nenehne spremembe v zunanjem okolju zahtevajo od podjetja tudi neprestano spreminjanje in prilagajanje načina odzivanja.

Na potrebo po spremembah vplivajo torej tako zunanje kot notranje sile. Motiv za spreminjanje podjetja lahko izvira iz problemskega stanja v podjetju (posledica zunanjih vplivov) ali želje vplivnih udeležencev po večji uspešnosti podjetja. Pri tem je potrebno izpostaviti neposredno in pozitivno povezanost med sposobnostjo predvidevanja in razumevanja ter prizadevanjem za izboljšanjem, ki jo morajo imeti vodilni menedžerji (Martin v Beer, Nohria, 2000, str. 460-463).

Wissema (2001, str. 233) navaja, da se podjetja spreminjajo zaradi treh razlogov:

- obrambe – zaradi potrebe po konkurenčnosti mora podjetje vse poslovne funkcije prilagajati oziroma usklajevati s svojim okoljem, pri tem pa vedno zaostaja za svojimi konkurenti;
- napada – ko menedžment kljub uspešnemu poslovanju meni, da je mogoče še boljše poslovanje, in si prizadeva pridobiti konkurenčne prednosti z novimi tehnologijami, novimi tržnimi ali distribucijskimi pristopi, boljšo organiziranostjo ali bolj motiviranimi zaposlenimi;
- novega menedžerja – ko novi menedžer vpelje nov način vodenja in nove pristope delovanja, ki vplivajo na spremembe v podjetju.

2.2.1 Pobude iz okolja

Okolje podjetja je (Robbins, 1998, str. 500) skupek vseh tistih institucij in silnic, ki lahko potencialno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja.

Okolje vpliva na delovanje podjetja. Zaradi njegove različnosti so različna tudi podjetja. Vpliv okolja na uspešnost poslovanja je lahko velik. Zato zadeva menedžment, ali ga zna izkoristiti ali ga obvladuje ali pa okolje obvladuje podjetje. Podjetje se pogosto poskuša prilagoditi okolju in njegovemu spreminjanju. Vendar prilagoditve zahtevajo čas in sredstva, lahko so celo nemogoče. Pa tudi podjetje vpliva na okolje in ga poskuša spremeniti. Menedžment mora ugotoviti, kdaj je nujno prilagajanje in kdaj je bolj smotrno spreminjanje okolja (Rozman et al., 1993, str. 49-50).

Spremembe v zunanjem okolju so običajno vplivnejše in opaznejše od sprememb v notranjem okolju organizacije (Lowenthal, 1994, str. 9-11). Nekatere so posledica večjih geopolitičnih in sociopolitičnih premikov v družbi, na katere se skušajo podjetja ustrezno in pravočasno odzvati. Do večine sprememb pa prihaja zaradi proaktivnega

delovanja drugih udeležencev v konkurenčnem okolju organizacije. Vplive, ki izhajajo iz tega okolja, je Porter (1985, str. 235) opisal s petimi silami, ki vplivajo na uspešnost podjetja v neki panogi. Iz teh sil izhajajo nevarnosti in priložnosti, glede na katere se podjetja odločajo o proaktivnem ali reaktivnem delovanju.

V okviru ugotavljanja vplivov, ki bi iz zunanjega okolja vplivali na doseganje smotrov podjetja, deli Pučko (1999, str. 123-129) zunanje okolje na širše in ožje. V okviru analize širšega zunanjega okolja je potrebno zajeti:

- naravno okolje (problemi oskrbe z energijo, ekološke omejitve, lokacijske možnosti ...);
- gospodarsko okolje (gospodarska rast, kritične dejavnosti, dinamika porabe ...);
- tehnično-tehnološko okolje (obstoječe in napovedane novosti, časovni mejniki ...);
- politično-pravno okolje (gospodarska politika, zakonske spremembe ...);
- kulturno okolje (vrednote, izobrazbena struktura ...).

Med zunanje sile uvršča (Rozman, 2000a, str. 121):

- konkurenco: poleg tega, da se krepi, postaja tudi vedno bolj raznolika;
- ekonomske: gospodarske in politične unije imajo vedno večji vpliv na podjetja in spremembe. Za evropske države je zelo pomembna Evropska unija; podobno je z ostalimi unijami za države po svetu;
- demografske: spremembe so v delovni sili; stereotipi o zaposlovanju žensk in tujcev ne veljajo več, povečuje se delež starejšega prebivalstva;
- etične: podjetje nosi družbeno odgovornost v odnosu do kupca in okolja; moralne norme so pomembne tudi v odnosu do zaposlenih.

George in Jones (1999, str. 600-604) delita zunanje sile na:

- konkurenčne (doseganje konkurenčnih prednosti na izbranih elementih trženjskega spleta);
- gospodarsko-politične (raznovrstne unije in povezave);
- demografske (spremembe strukture trga);
- socialno-moralne (družbena odgovornost podjetij);
- globalne.

McShane in von Glinova (2003, str. 474-476) med številnimi zunanjimi silami kot najbolj vplivne izpostavljata informacijsko tehnologijo, globalizacijo in demografske vplive. Informacijska tehnologija ne le omogoča hitrejše in boljše povezave med partnerji, ampak tudi vodstvene kadre prisiljuje k preverjanju opredeljene organiziranosti in razmišljanju o ustreznih kompetencah ter pričakovanih zaposlenih v novo porajajočih se organizacijskih oblikah. Informacijska tehnologija zahteva od podjetij še večji poudarek na obvladovanju znanja kot enega elementov konkurenčne prednosti in omogoča oblikovanje novih oblik, ki omogočajo podjetjem globalno konkuriranje prek omrežnih povezav.

Nastop na globalnem trgu in izzivi globalne konkurence so spremenili tudi sam pomen konkurence. V preteklosti so podjetja proizvedla izdelke v domači državi in jih nato prodajala na domačem trgu ali jih izvozila na tuje trge. V zadnjih letih je prišlo do velikih sprememb v geografski lokaciji, na kateri se proizvajajo izdelki. Podjetja so začela nameščati proizvodne resurse v tuje države. V takšnih podjetjih morajo menedžerji spoznati kulturo ter druge ekonomske, družbene in tehnološke značilnosti države, v kateri poteka proizvodnja. Multinacionalna podjetja morajo prav tako upoštevati kulturne razlike, če odpirajo enote v drugih državah. Kulturne vrednote, norme in prepričanja se namreč kažejo v filozofiji menedžmenta, organizacijski strukturi in motivacijski usmerjenosti. Zato je za ta podjetja poskus integracije zelo oddaljenih in pogosto kulturno različnih enot v učinkovito podjetje velik izziv (Treven, Srića, 2001, str. 18-19).

Globalizacija poslovanja ruši stare ovire trgovanja, s tem pa tudi konkurence. Globalna in domača konkurenca pogosto vplivata na prestrukturiranje organizacij. Podjetja zmanjšujejo ravni vodenja, prodajajo celotne oddelke in znižujejo število zaposlenih z odpuščanjem. Globalizacija je v zadnjih letih povzročila precejšnje število združitvev in nakupov podjetij, ki sicer lahko potencialno vplivajo na izboljšanje konkurenčnih prednosti podjetja z boljšo izkoriščenostjo in učinkovitostjo sredstev, toda istočasno povzročijo velike razdore in spremembe v odnosih med zaposlenimi in v načinu dela. Podjetja namreč ne preživijo, če ne dosežejo vsaj neke konkurenčne prednosti. Če se podjetje osredini na učinkovitost ali kakovost, mora neprestano uvajati novejšo tehnologijo nemudoma, ko je ta na voljo (George, Jones, 1999, str. 680). Če pa se osredini na inovativnost, mora imeti znanje in usposobljene kadre. Vsekakor pa je najpomembnejša razsežnost odgovornost v odnosu do kupcev.

Poleg tega, da se morajo podjetja prilagajati globalni konkurenci, morajo upoštevati tudi spremembe v delovni sili. Zaposleni so vedno bolj izobraženi, zato pričakujejo zanimivejše delo in večjo vključenost vanj. Generaciji X in Y¹ (Brečko, 2005, str. 48-49) sta veliko manj dovzetni in prestrašeni nad direktivami menedžerjev, saj v večji meri delajo, da bi živeli, kot pa živijo, da bi delali. Sociodemografske spremembe zato silijo menedžerje k stalnemu prilagajanju delovnih pravil, razvijanju bolj kompatibilnih organizacijskih struktur in sistemov nagrajevanja ter odkrivanju novih načinov vodenja (McShane, von Glinov, 2003, str. 474).

Spremembe v okolju so lahko hitre ali počasne, zvezne ali nezvezne. Vplivi na podjetje pa so lahko obvladljivi ali neobvladljivi. Po Ansoffovem modelu o odzivanju

1 Značilnosti posamezne generacije:

a) generacija X: rojeni 1961-1980, potomci psihodeličnih staršev, otroci ločenih staršev oz. otroci "DINS" družin, TV vzgoja, nasilje na ulicah, na TV, v šolah ..., identifikacija s prijatelji, ustvarjanje skupin (gangov), najbolj raznolika generacija – najbolj raznolike skupine (Ž/M, lezbijke/geji, belci/črnci ...);

b) generacija Y: rojeni 1981-, zrasli v naročju IT-tehnologije, eksplozija informacij, eksplozija dražljajev, potreba po zabavi, nerealna pričakovanja glede plače, nove moralne vrednote, zagovorniki civilnih akcij, izostren občutek za iskrenost, želijo individualen pristop.

podjetja na vplive iz okolja (Ansoff, 1990, str. 467) delimo vplive na ugodne (priložnosti, izzive) ali na neugodne (nevarnosti, grožnje). Tudi Kotter (1995, str. 180) navaja, da je od načina odzivanja podjetja na spremembe v zunanjem okolju odvisno, ali te za podjetje predstavljajo nevarnost ali priložnost za doseganje konkurenčnih prednosti.

Tudi velikost podjetja danes ni več zagotovilo za uspeh. Večje kot je podjetje, manj je prilagodljivo in pozorno na podrobnosti. Naravo konkurence spreminja prav tako tehnologija. Velik pomen ima čas, saj postaja odločilen dejavnik konkurence. Svet je postal bolj nepredvidljiv in hitreje kot se podjetje odziva, bolj je uspešno. Inteligentni, učeči se sistemi uporabljajo informacije o sedanosti za oblikovanje svojih aktivnosti v poslovni resničnosti. Prav tako so izurjeni v prepoznavanju »linij zloma«, signalov in smernic, ki opozarjajo na prihodnje možnosti. Izurjeni so v zamišljanju in predvidevanju možnih prihodnosti in se v sedanosti obnašajo tako, da pripomorejo k uresničitvi te prihodnosti. Kot so pokazala mnoga uspešna podjetja, je z razdalje nemogoče resnično spoznati svoje stranke, potencialne stranke ali izdelke in storitve, temveč se jim je potrebno približati in z njimi deliti izkušnje. Na izdelke in storitve je treba gledati z njihove perspektive. Učeča se organizacija se mora torej izuriti v prestopanju meja, ki jo ločujejo od njenega okolja, in se vklopiti ter izkusiti čim širše okolje (Morgan, 2004, str. 85).

Tempo sprememb na trgu lahko dohiteva samo sposobno podjetje, ki je v vseh oddelkih visoko produktivno. To tudi pomeni, da se mora na zahteve kupcev odzivati s hitrostjo gliserja, ne pa oceanke (Geffroy, 1996, str. 143). Spremembe v zunanjem okolju zahtevajo spremembe v obsegu in vsebini delovanja notranjega okolja, s čimer se spremenijo tudi pogoji poslovanja, vzorci odzivanja in formula za uspešnost podjetja.

2.2.2 Pobude v podjetju

Podjetje je dinamičen sistem, ki se spreminja oziroma bi se moral spreminjati vzporedno s spremembami v svojem okolju. To spreminjanje ne sme biti stihijsko in prepuščeno naključjem, ampak mora biti usmerjeno. Če se vodstvo na spremembe v okolju ne odzove s spremembo v podjetju, v njem pogosto izbruhne kriza. Številna podjetja se odločijo za projekt vodenja sprememb šele potem, ko jih k temu prisilijo razmere.

Najpomembnejše situacijske spremenljivke, ki v veliki meri določajo potrebo podjetij po spreminjanju, so kadri, cilji in strategije podjetja, proizvodni program, tehnologija in kultura (Rozman et al., 1993, str. 138).

2.2.2.1 Vpliv zaposlenih na potrebo po spreminjanju podjetja

Ljudje so jedro vsakega podjetja ter njegove organizacije (Tavčar, 2001, str. 112) in brez njih je vsaka organizacijska oblika le mrtva in prazna lupina. Podjetje ni le instrument za doseganje smotrov in njim podrejenih ciljev, ki ustrezajo interesom ustanoviteljev, ampak je tudi rezultanta interesov pomembnih notranjih udeležencev, to je vseh tistih posameznikov in skupin, ki od podjetja pričakujejo koristi in ki lahko vplivajo na usmeritve in delovanje podjetja. Interesi notranjih udeležencev pa se skozi čas spreminjajo.

V preteklih tridesetih letih je bilo mogoče v zahodnih podjetjih opaziti kar nekaj sprememb v odnosu zaposlenih do dela. Pred letom 1960 je delovna etika prevladala nad drugimi vrednotami. Zaposleni so bili prepričani, da je trdo delo koristno in da vodi do uspeha. Menili so, da je posameznik uspešen, če najde zaposlitev v »dobrem« podjetju in učinkovito opravlja svoje delo. Do leta 1965 je prišlo do velikih sprememb v delovnih vrednotah zaposlenih. Ti so spoznali, da je njihov sistem vrednot preveč materialistično usmerjen in da v življenju obstajajo pomembnejše stvari od dela. Sprememba je potekala v smeri od konservatizma proti liberalizmu. Do leta 1975 se je spet uveljavilo bolj konservativno vedenje. Ljudje so na podoben način kot v preteklosti znova začeli ceniti delo in uspeh. Odiorne (1983, povzeto po Treven, Srića, 2001, str. 21) je razliko med prejšnjim in novim načinom opisal tako: »Ljudje si danes v prvi vrsti prizadevajo odkriti ustrezen stil življenja in šele nato delo, ki se bo z njim ujemalo. Prizadevanja generacije pred njimi so bila ravno nasprotna. Takšna sprememba v njihovih vrednotah zahteva bolj liberalen stil vodenja, več pozornosti in posluha za probleme zaposlenih ter večjo demokracijo na delovnem mestu z namenom, da bi bili zaposleni bolj produktivni in ustvarjalni.«

Globalizacija je privedla tudi do tega, da v mnogih podjetjih zaposlujejo ljudi, ki pripadajo različnim kulturam. V takih podjetjih morajo menedžerji razviti boljši občutek za razlike in biti pozorni na njih, saj bi lahko njihovi predsodki ali nevednost poslabšali učinkovitost zaposlenih. V podjetju morajo vzpostaviti kulturo, ki podpira raznolikost zaposlenih, in si prizadevati za dobre odnose med nadrejenimi in podrejenimi delavci (Treven, Srića, 2001, str. 21).

Ko posamezniki ali skupine v podjetju začno kritično ocenjevati konkurenčni položaj podjetja, trenutni ali (predvsem) prihodnji tržni položaj, tehnološke usmeritve in finančne rezultate, notranje odnose, so spremembe v podjetju vsekakor potrebne. Pri tem je pomembno uporabljati konkretne dokaze, ki jih je skorajda mogoče zavohati, ne pa le abstrakcije (Kotter, Cohen, 2003, str. 33). Uporabiti je potrebno dokaze, ki se jih lahko vidi, ne zgolj besed in števil. Ustvarijo naj se dramatične, privlačne predstavitve, ki morajo temeljiti na poštenih dejstvih, ne na prisili. Vse to se bo dotaknilo čustev vpletenih in jih spremenilo brez jeznega protinapada. Namesto tega se bo krepil občutek nujnosti in sprožil proces sprememb.

Tudi število vodstvenih ravni, ki se zelo pogosto povečujejo z rastjo podjetja, vpliva na potrebo po spreminjanju podjetja. Poslovne dejavnosti, ki so bile tradicionalno združene v posameznih oddelkih pod samostojnimi vodji, se po navadi tudi na naslednji stopnji decentralizacije ohranijo v isti skupini. Posledica je povečana hierarhija poročanja, to pa otežuje komunikacijo v podjetju. Namesto hitrih odločitev, ki so nujne za tržno usmerjenost in podjetniško ravnanje, se krepi formalizem, saj skuša vsaka raven odločanja dokazati potrebnost in pomembnost svoje dejavnosti. To pa prinaša le obsežnejša poročila, ne pa večjih uspehov. Tako hierarhično organizacijo je treba sploščiti, kar potegne za seboj ustrezno spremembo mikrostrukture (Vizjak, 2003c, str. 53).

2.2.2.2 Vpliv ciljev in strategij poslovanja na potrebo po spreminjanju podjetja

Cilji pomenijo zaželeno stanje, doseganje ciljev pa predstavlja uspeh in uspešnost poslovanja podjetja (Rozman et al., 1993, str. 143). Cilji podjetja so s strani vrhnjega menedžmenta hierarhično razvrščeni in vodijo do smotrov organizacije kot pglavitnih, najpomembnejših ciljev, ki pa morajo biti glede na različne interesne dejavnike v podjetju uravnoteženi.

Pučko (2000, str. 35) povzema po Druckerju, da so podjetju potrebni cilji na osmih področjih, in sicer v pogledu zaželenega tržnega položaja, inovacij, produktivnosti, obsega fizičnih in finančnih resursov, stopnje donosnosti, kakovosti dela menedžmenta in razvijanja te kakovosti, učinkovitosti delavca in njegovega odnosa do dela ter v pogledu javne odgovornosti. Cilji podjetja se razlikujejo glede na kratkoročnost in dolgoročnost. Doseganje kratkoročnih ciljev poslovanja je prisotno v večji meri v mehanistični strukturi. Doseganje dolgoročne uspešnosti, ki je povezano z usposabljanjem kadrov, poudarjanjem inovativnosti, razvoja itn., pa zahteva pretežno organsko strukturo.

Cilji podjetja zadevajo predvsem dosežke podjetja v prihodnosti. Zaradi spremembe razmer v prihodnosti pa lahko postane doseganje ciljev nemogoče ali nepomembno. Bolj kot je okolje spremenljivo ali turbulentno, bolj pogosto prihaja do spreminjanja in snovanja novih ciljev.

Menedžment snuje novo hierarhijo ciljev, da bi lahko podjetje kljub spremenjenim razmeram uresničevalo smotre podjetja. Snovanje nove hierarhije ciljev je neposredno povezano s snovanjem strategije za doseganje teh ciljev in najpogosteje tudi z uvajanjem sprememb. Cilji sprememb pa morajo biti ne samo usklajeni s temeljnimi cilji podjetja, ampak tudi merljivi in uravnoteženi.

Če so cilji za doseg sprememb stvarni, imajo praviloma veliko motivacijsko moč na zaposlene. Udejanjanje tako opredeljenih sprememb in njihovo doseganje v okviru zastavljenih ciljev je mogoče le z natančno izbiro strategij. Pri tem je nadvse pomembna skladnost med opredeljenimi spremembami v podjetju in izbranimi strategijami. Pri opredeljevanju strategij pa je potrebno upoštevati konkurenčne prednosti podjetja, ki jih že ima pred ostalimi podjetji ali pa jih želi razviti. Dejavniki konkurenčne prednosti izhajajo iz notranjih prednosti podjetja in privlačnosti okolja podjetja (Tavčar, 2000č, str. 129-130).

2.2.2.3 Vpliv tehnologije na potrebo po spreminjanju podjetja

Tehnologija je v vseh zgodovinskih obdobjih človeštva določala ekonomski položaj človeka. Z razvojem novih tehnologij so se v posameznih obdobjih spreminjale vrednote (Jezernik, 2001, str. 7). V predindustrijski družbi so bile vrednote posest, kmetija, hrana, vera, v industrijskem obdobju pa tovarne, država, stroji, kapital in naravne dobrine. V tako imenovani informacijski dobi so nastopile nove dobrine: pisarna, informacije, korporacija, predstava in dostopnost, medtem ko so v poinformacijski dobi nove vrednote naslednje: povezanost, individualizem, osebnost, mobilnost in identiteta osebnosti. Tehnologija torej omogoča človeštvu višjo kakovost življenja. Tehnologijo v najširšem smislu predstavlja znanje, potrebno za spreminjanje, pretvarjanje (transformacijo) vhodnih elementov v izdelke in storitve (Rozman, 2000a, str. 31). Pri tem so vhodni elementi in izdelki ter storitve mišljeni v najširšem smislu. V ekonomskem razvoju vpliva tehnologija na dvig produktivnosti in zniževanje stroškov v gospodarstvu. Gre torej za takšne trende, ki zahtevajo spremembe v organizaciji podjetij tako z vidika notranje organizacije kot z vidika iskanja novih oblik medorganizacijskih povezav. Spremembe, ki jih prinašajo nove tehnologije, niso samo tehnične. Kot primer lahko izpostavimo nove informacijske tehnologije, s katerimi se (Miše-Šrajlehner, 2001, str. 17) predvsem vsebinsko spremenijo medsebojni odnosi v podjetju, komunikacija in tudi spremljanje rezultatov poslovanja.

V ZDA so leta 1985 Lippitt, Langseth in Mossop (1985, str. 1-3) navedli interne vzroke za spremembe v podjetjih:

- povečevanje kompleksnosti podjetja zahteva razvijanje sposobnosti odkrivanja potreb po spremembah;
- povečevanje soodvisnosti med družbenimi dejavniki in odnosi v svetu zahteva povečevanje usposobljenosti zaposlenih v mednarodnih odnosih;
- koordinacija nalog in ciljev zahteva povečevanje usposobljenosti zaposlenih za postavljanje ciljev in izvajanje ukrepov za njihovo doseganje;
- povečevanje sodelovanja med skupinami specialistov iz podjetja, vlade, izobraževalnih institucij itn. zahteva povečevanje usposobljenosti v komuniciranju;
- zagotavljanje finančne perspektive podjetja zahteva finančne strokovnjake;
- znanost razvija nove organizacijske strukture, ki jih je treba spoznati in preizkusiti;
- tekmovanje in konkurenčni odnosi med enotami podjetja zahtevajo ljudi, ki znajo in so pripravljeni tudi sodelovati;
- obvladovanje konfliktov zahteva posebna znanja, zlasti pri vodilnih kadrih;
- spreminjajo se vrednote zaposlenih, povečujejo se njihove zahteve glede kakovosti življenja, zahteva spremembe v podjetju;
- prihaja do nove razdelitve vlog med vodstvom in zaposlenimi;
- povečuje se pritisk za učinkovitejšo uporabo virov podjetja;
- pomembnejše postaja sodelovanje med človekom in strojem;
- vedno je pritisk na povečevanje produktivnosti.

Iz rezultatov navedene raziskave lahko vidimo tudi povezanost internih vzrokov z vzroki v okolju, ki dokazuje, da se mora podjetje kot odprt sistem prilagajati okolju.

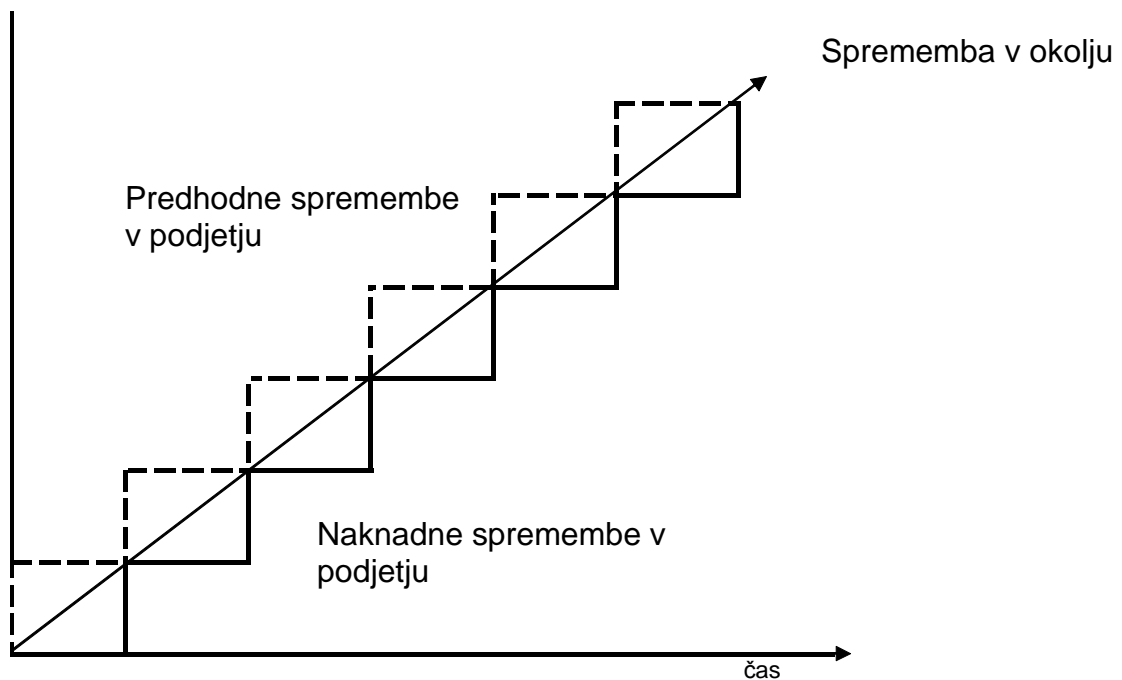
2.3 Odzivanje podjetij na spremembe

Kot smo ugotovili že v uvodu, se spremembe dogajajo tako v zunanjem kot v notranjem okolju podjetja. Z vidika odzivanja podjetij na spremembe delimo podjetja predvsem na tista, ki:

- uspešno povzročajo spremembe, kar pomeni, da delujejo **proaktivno**;
- se na spremembe v okolju učinkovito odzivajo – **reaktivno** delovanje – in
- se nenehno čudijo, kaj se jim je zgodilo.

Pri **reaktivnem** delovanju gre za odzivanje na proaktivno delovanje drugih združb ali posameznikov. V dinamiki medsebojnih razmerij podjetij je po naravi dana zrcalnost med pobudnim delovanjem enih in odzivnim, reaktivnim delovanjem drugih, pobudi enega podjetja sledi odziv drugega (glej tudi sliko 1).

Slika 1: Proaktivno in reaktivno odzivanje



Vir: Bruce, Langdon, 1997, str. 45-46

V resničnosti se proaktivni in reaktivni koncept vselej prepletata. V vsakem časovnem preseku mora menedžment pred izbiranjem med reaktivnim in proaktivnim konceptom primerjati notranje prednosti in slabosti podjetja z izzivi in nevarnostmi, torej vplivi od zunaj (Tavčar, 2000č, str. 57-62).

V primeru, ko potreba po spremembah neprožnega podjetja ni velika, pa ima le-to dovolj časa, da postopoma spremeni obstoječo strategijo podjetja in se začne prilagajati drugačnim razmeram na tržišču (npr. podjetja v telekomunikacijskih panogah).

Glede na zvrst spremembe in značilnosti podjetja (predvsem urejenost in organizacijska kultura) pa so udeleženci podjetja bolj ali manj naklonjeni spremembam. V idealnem primeru se smer sprememb sklada s pričakovanji in interesi udeležencev, kar omogoča mehko spreminjanje. V mnogih primerih pa udeleženci niso prepričani v koristnost sprememb in jim nasprotujejo. Prihaja do napetosti med pobudniki sprememb, ki izvajajo pritisk, in nasprotniki, ki se spremembam upirajo, nastaja odpor. Dokler prevladuje odpor nad pritiski, bo stanje ostalo nespremenjeno. Za spremembe v okviru podjetja je praviloma odgovoren menedžment. Zato je zelo pomembno, da je menedžment sposoben odpore prepoznati in jih tudi oceniti (pomembnost, vzroke, obliko, značilnosti itd.). Glede na pristojnosti, moči in odgovornosti ter razvoj podjetja pa obstajajo razne pregrade, ki ovirajo izvajanje sprememb. To so predvsem (povzeto po Price-Waterhouse v Tavčar, 2000a, str. 68): strukturne pregrade, funkcijske pregrade, *kulturske* pregrade,

pregrade okrog organizacije, pregrade zaradi segmentiranja tržišča in pregrade zaradi tehnologij.

Odzivnost podjetij na spremembe je v veliki meri odvisno od odpora in nasprotovanja spremembam v podjetju ter stopnje pritiska na spremembe. Nosilci odporov so lahko posamezniki, interesne skupine, enote ali druga podjetja. Zelo močni odpori proti spreminjanju so prisotni predvsem v zaprtih, vase zagledanih sistemih, kjer se obnašanje konkurentov ne spreminja ali jih sploh ni (npr. državna uprava). Nasprotno se dogaja podjetjem, ki delujejo v dinamičnih panogah, kjer se je potrebno nenehno prilagajati, saj se prag spreminjanja nenehno in nepredvidljivo menja. Pri njih je naravnost do dejavnikov sprememb veliko bolj odprta in odzivna (npr. podjetja v dejavnosti informacijske tehnologije ali svetovalna podjetja). Podjetja, ki delujejo v dejavnostih, kjer je pritisk za spremembe šibak, največkrat vzdržujejo obstoječo strategijo in zavračajo spremembe. Ko pa pritisk za spremembe zraste, še preden se uspe takšno podjetje prilagoditi, mora priti do zloma odpora in s tem do prestrukturiranja pravil delovanja.

Pri izbiranju in izvajanju odzivov ni pomembna samo prava vsebina, temveč tudi njihova hitrost, ki je prav tako pomembna konkurenčna prednost podjetja pred njegovimi tekmeci pri odjemalcih (Sull, 2003, str. 167).

Odzivi podjetja na vplive so lahko spontani, ko odzivov ni mogoče predvideti, ali vodeni z delovanjem, učenjem ali načrtovanjem. Načrtno odzivanje je posamično, ko se odzivamo na vsak vpliv posebej, in sistematično, ko uporabljamo različne sisteme dolgoročnega načrtovanja v podjetjih – glede na zgodovinski razvoj teh sistemov poznamo dolgoročno budžetiranje, tj. računovodsko planiranje, dolgoročno planiranje, strateško planiranje ali strateško upravljanje in poslovanje (Pučko, 1999, str. 16-18, Hunger, Wheelen, 1993, str. 11-19). Sistematično odzivanje vključuje predvsem rutinsko in tudi analitično odločanje. Tako je na primer strateško upravljanje in poslovanje odprt sistem, v katerega se stalno vključujejo nove spremenljivke, in je kot proces planiranja kontinuiran proces, povezan z vsemi ostalimi upravljalno-ravnalnimi procesi in organizacijskimi sistemi. Temelji na dolgoročnem, ustvarjalnem strateškem razmišljanju. Pozornost pri samem procesu planiranja je posvečena spremenljivemu okolju kot celoti, hkrati pa je proces selektiven, usmerjen na bistvene probleme, prožen pri iskanju novih možnosti za podjetje. Menedžment mora s poznavanjem in upoštevanjem kompleksnosti notranjega in zunanjega okolja ter problematike odporov do sprememb izbrati primeren način odzivanja.

Ker lahko spremembe vključujejo vsebino ali obseg delovanja podjetja ter dogajanje v notranjem in v zunanjih okoljih podjetja, je za podjetje izrednega pomena usklajevanje sprememb. Spremembe v notranjem okolju morajo biti povezane s spremembami v zunanjem okolju, zato precej podjetij vlaga izredno velike napore v

uresničevanje raznovrstnih internih idej ali odgovarja na spremembe v zunanjem okolju. Toda precejšnje število raziskav s področja ravnanja sprememb ugotavlja, da je več kot dve tretjini vseh prizadevanj po prestrukturiranju ali preoblikovanju na neki točki zgrešilo svoj cilj ali da je v manjši meri zadovoljilo pričakovanja svojih sodelavcev (Price Waterhouse, 1995, str. 2-5).

Za nepripravljeno podjetje je neugoden skoraj vsak vpliv iz okolja – celo tisti, ki bi lahko zanj pomenil veliko priložnost. Takšno podjetje se lahko odziva na tri načine (Ansoff, 1990, str. 327):

- **z varčevanjem**, ki ne povzroči bistvene spremembe v delovanju podjetja; z njim bolj zdramimo zaposlene, jim dopovemo, da gre zares, varčevanje skoraj ni tvegano in po navadi se ustvari še majhen višek sredstev;
- **z evolucijskim prilagajanjem**, ki vključuje prilagajanje podjetja spremembam v okolju s ciljem optimiranja dobička; obsega izboljšave, preureditve, dopolnitve delovanja, ki vse zahtevajo porabo sredstev, vendar se lahko bogato poplača;
- **z revolucijskim spreminjanjem usmeritev**, ki terja velike in korenite spremembe dosedanjih usmeritev in načina dela; je najbolj radikalen poseg, po navadi z zamenjavo menedžmenta, terja tudi precejšnjo porabo sredstev in prinaša največja tveganja.

Podjetje v počasi spreminjajočem se okolju lahko postopoma uvaja navedene načine odzivanja, medtem ko v hitro spreminjajočem se okolju ni časa, zato lahko podjetje preživi le z usklajeno in sočasno uporabo vseh treh načinov odzivanja.

2.4 Odpori proti spremembam

Ne le uvajanje sprememb, tudi napovedi uvajanja sprememb sprožijo pri udeležencih (posameznikih, skupinah, podjetjih) različne odzive (Carnall, 1999, str. 211-214, McNulty, 2002, str. 33-35), od zavračanja in obrambe do prilagajanja in sprejemanja. Lahko so jezni, lahko se s prenovo sprijaznijo ali pa jo zanikajo.

Po Kotterju (1998, str. 3) ima vsak proces spreminjanja podjetja določene zakonitosti in poteka skozi faze, ki trajajo določen čas. Opuščanje posameznih faz ali njihovo skrajševanje zmanjšuje učinek sprememb in povzroča odpore proti spremembam.

Mehanizem, ki privede do odpora proti sprememb, je bil v strokovni literaturi že velikokrat obravnavan. Izsledki kažejo, da odpor v resnici obstaja (Robbins, 1996, str. 723). Odpor sam po sebi ni samo slab. Zaradi množice različnih sil, ki na sistem vplivajo in ga želijo spraviti iz ravnotežja, je potrebna stabilnost sistema. Vnos določene stabilnosti v sistem je pozitivna lastnost odpora. V nasprotnem primeru, tj. če v sistem ne bi vnašali potrebne stabilnosti, bi lahko postal celo kaotičen, saj bi se spreminjal ob vsakem, še tako majhnem vplivu, ki bi deloval na sistem.

Vsem odporom do sprememb se v organizacijah ni mogoče izogniti, prav tako vsaka vrsta odpora ni slaba. Upravičeni odpor ima lahko pozitivne posledice, saj vodstvo znova razmisli o spremembah in njihovih posledicah. Ker odporov ne bomo nikoli popolnoma odpravili, je pomembno poznavanje njihovega izražanja.

Če so odpori **prikriti**, je pomanjkanje podpore spremembam prikrito. Če pa nasprotniki sprememb **odkrito** izražajo odpre in podajajo razloge nestrinjanja s spremembami, je obvladovanje odporov precej lažje. Pri odkritem nasprotovanju prihaja med udeleženci namreč do razpravljanja in včasih tudi sporov, kar pa omogoča identifikacijo razlogov nestrinjanja in odstranjevanje le-teh.

Zaveden oziroma nezaveden odpor sta naslednji nasprotji obnašanja udeležencev v spremembah. Ti se namreč lahko zavedajo motiva za odpor ali pa tudi ne. Če je odpor nezaveden, se udeleženci ne zavedajo, da njihovo obnašanje ovira spremembe. V tem primeru so njihovi odzivi posledica slabih informacij, neustreznega usposabljanja in podobno. **Nezaveden** odpor predstavlja težavo za obvladovanje, kajti nasprotniki opravljajo svoje delo in se ne zavedajo svojega nasprotovanja spremembam. Za odpravo nezavednih odporov je izredno pomembno ustrezno komuniciranje, da se nasprotniki zavedo odporov.

Zelo zahtevno je tudi obvladovanje zavestnega odpora, če nasprotniki »zavzamejo« svoj položaj po preučitvi sprememb.

Tavčar (2000č, str. 68) navaja naslednje ovire ali pregrade uspešnega uvajanja sprememb:

- strukturne, ki so opredeljene v okviru posameznih uspešnih in dokaj samostojnih enot podjetja; zanje je značilen predvsem vertikalni prenos informacij;
- funkcijske, ki so značilne za organizacije, členjene po svojih specializacijah;
- *kulturske*, katerih značilnost je v segmentiranju glede na jezik, navade, neformalne strukture in vrednote tako pri posameznikih kot širših skupinah;
- pregrade v obliki egocentričnosti podjetja, ki je zaverovano v lastne interese;
- segmentiranje tržišč, kjer se udeleženci podjetja v posameznih primerih poistovetijo s tržiščem in to postavljajo pred interese lastnega podjetja;
- razlike v tehnologijah, ki posredno prinašajo razlike v naravnosti in interesih posameznih delov podjetja.

Skladno s pravili uspešnega in učinkovitega reševanja težav, je tudi pri obvladovanju odporov potrebno poiskati glavne nosilce odporov, vzroke njihovega nastajanja, njihove oblike in značilnosti.

2.4.1 Nosilci odporov

Vsaka sprememba pomeni začetek nečesa novega, nepoznanega. Uvajanje sprememb v organizacijo (npr. preurejanje procesov, izboljšave kakovosti) zahteva novo obnašanje in nov način razmišljanja. Ko menedžment napove spremembe oziroma prenovo, je šok prva reakcija zaposlenih. Vsaka sprememba postavlja udeležence v nov položaj, ki pri posameznikih povzroča negotovost in strah (stres). Sprašujejo se, zakaj je prenova potrebna in kakšne so zanje posledice. Večina sprememb pomeni za zaposlene nov, neznan položaj, ki ga ti zaznajo kot grožnjo. V primeru grožnje pa zaposleni niso več sposobni zavestno delovati in se odzivati na osnovi prevzetih vrednot, temveč reagirajo na osnovi najglobljih prepričanj, ki izhajajo predvsem iz njihovih vrednot, ki so jih prevzeli iz skupnih vrednot podjetja, v katerem delujejo. V tem trenutku nastopi vodja, ki ima pri razlagi odločilno vlogo. Pomembno je posvetovanje predvsem v začetnih stopnjah (Možina et al., 1994, str. 227).

Zaposleni se lahko odzovejo na različne načine. Lahko so jezni, lahko se s prenovo sprijaznijo ali pa jo zanikajo. V kolikšni meri sprememba vpliva na odnos udeležencev do spremembe, je odvisno od različnih dejavnikov, kar prikazuje slika 2 v nadaljevanju. Mc Crimmon (1997, str. 11-13) izpostavlja razmerje med:

- količino vložkov, ki so jih zaposleni investirali v oblikovanje obstoječega stanja, in
- velikostjo spremembe glede na obstoječe stanje.

V primeru majhnih sprememb in malo vložene energije v staro stanje udeleženci spremembe sploh ne občutijo, zato odpori ne nastopijo. Če pa je bila v oblikovanje sedanjega stanja vložena precejšnja energija, bo postala sprememba grožnja in pojavili se bodo odpori (slika 2: kvadranta C in D). Travme zaposlenih v teh dveh kvadrantih so načeloma enake. Ker pa glavne organizacijske spremembe sodijo v kvadrant D, kjer je razlika med današnjim in prihodnjim stanjem zelo velika, so takšne spremembe najzahtevnejše in najbolj problematične. Iz navedenega sledi, da na odpore zaposlenih v največji meri vplivajo tiste spremembe, ki bodo v največji meri spremenile položaj zaposlenega.

Slika 2: Odzivi zaposlenih glede na obseg sprememb in vloženo energijo v obstoječe stanje

Razlika glede na staro stanje	velika	B Pozitiven odnos do sprememb zaradi majhne navezanosti na staro stanje	D Sprememba je občutena kot velika grožnja
	majhna	A Zaposleni spremembe ne občutijo	C Že majhne spremembe imajo velik vpliv na zaposlene
		majhen	velik

Obseg energije, vložene v staro stanje

Vir: Mc Crimmon, 1997, str. 12

Robbins (1998, str. 642-643) oblike odpora loči glede na tri razsežnosti. Prva je razsežnost **časa**, kjer je lahko oblika odpora takojšnja ali odložena. Kaže se v obliki jasnega in takojšnjega nasprotovanja. Odpor, ki se ne pojavi takoj ali deluje prikrito, se kaže v obliki zmanjšane zvestobe, poslabšane motivacije, povečanja napak, bolniških odsotnosti in podobno. Te je za razliko od takojšnjega odpora težje odkriti. Drugo razsežnost določa **javnost nasprotovanja**. Lahko je javna ali prikrita, pri čemer je obvladovanje javnih dosti lažje od prikritih nasprotovanj. Tretjo razsežnost predstavlja **raven**, na kateri se odpor pojavlja. To je lahko odpor posameznika ali skupine ali enote podjetja.

- a) **Posamezniki** se lahko upirajo spremembi zaradi negotovosti, ogroženih koristi, ogrožene varnosti, selektivnega sprejemanja informacij iz okolja, spremembe navad, strahu pred neznanim, ekonomskih dejavnikov.
- b) **Odpori skupin ali enot podjetja** so lahko posledica notranje soodvisnosti, ogroženosti obstoječih razmerij moči, ogroženosti obstoječe razporeditve resursov, strokovne ogroženosti, vztrajnosti sistema, struktur ali skupin, toge ali zakoreninjene kulture. Vztrajnost sistema Robbins (1996, str. 724) razume predvsem kot privajanje določenemu delovanju, ki je sestavljen iz opisov del, pravil in iz tega izhajajočih procesov. Vztrajnost skupin pa razume kot odnos med skupino in posameznikom v njej. Gre za uklonitev hotenj posameznika, ki

so različna od hotenj večine v skupini, kar lahko neposredno povežemo z nastankom konflikta v skupini.

Tudi Rozman (2000a, str. 122-123) opredeljuje tri ravni odporov:

a) na ravni **celotnega podjetja**, ki se manifestirajo kot:

- *Boj za moč in oblast.* Sprememba po navadi pomeni, da posamezni del podjetja pridobi na moči, drugi deli pa jo izgubijo. Najmočnejši v podjetju lahko preprečijo, da podjetje uvaja spremembe. Lahko pride do konfliktov med dvema ravnema in tudi to je ovira za prenovo.
- *Konflikti med poslovnimi funkcijami.* Predvsem gre za nasprotovanje med cilji posameznih poslovnih funkcij.
- *Mehanistična organizacijska struktura.* Sicer povečuje učinkovitost, a hkrati zmanjšuje prizadevanja za spremembe, ki so nezaželene. Od ljudi, ki delajo v taki strukturi, se pričakuje, da bodo ravnali po vnaprej določenih korakih in da ne bodo razvijali zmožnosti prilagajanja obnašanja spreminjajočim se pogojem.
- *Vpliv kulture.* Vrednote in norme je zelo težko spreminjati. Včasih so tako močne, da se poslovanje kljub močnim vplivom okolja ne more spremeniti.

b) na ravni **posameznega oddelka**:

- norme in kultura oddelkov;
- prevelika povezanost in pripadnost članov v skupini;
- neupoštevanje negativnih informacij zaradi bojazni pred razpadom;
- skupinsko razmišljanje;

c) na ravni **posameznika**:

- gledanje na spremembe individualno in kratkoročno;
- navade in prepričanja;
- strah pred izgubo delovnega mesta;
- negotovost in nezaupanje glede prihodnosti.

Tavčar pri odporih posameznih skupin ali kar celotnega podjetja izpostavlja pomembnost upoštevanja dejstva, da je naravnost skupin usklajena, zato se pri poskusih spreminjanja naravnosti podjetja lahko pride do odpora in togosti celotne skupine sodelavcev, ki ostajajo pri prvotni naravnosti. V primeru posameznih sprememb nekaterih področij v podjetju se zaradi notranje soodvisnosti te odražajo tudi v drugih delih – skupinah podjetja. Če so zunaj njenih interesov, se te skupine uprejo. Prav tako je pomembno upoštevati ne le razmerja moči in vplivov v okviru podjetja, ampak tudi razporejanje materialnih in nematerialnih sredstev. Z uvedbo sprememb je ogroženo tudi to razmerje in razporejanje sredstev, kar spodbuja odpore na tak način ogroženih skupin (Tavčar, 2000b, str. 69-70).

Od položaja in moči nezadovoljnega posameznika ali skupine je odvisno, kako močno je to nasprotovanje. Čim večji je vpliv posameznika in njegovo

nezadovoljstvo, tem večji je odpor, ki ga le-ta nudi skupaj s svojimi podporniki. Te sile odpora je potrebno jemati zelo resno. V primeru, da bi njihov vpliv v sistemu lahko zaviralno vplival na uvedbo potrebnih sprememb, je najbolje, da posameznik ali skupina zapusti sistem. Zaželeno je, da se obe strani s tem strinjata (Tichy, 1986, str. 167). Kaj je vzrok tega odpora proti spremembi? Na to bo poskušal odgovoriti naslednji odstavek.

2.4.2 Vzroki za odpore

V fazi odpora igra najpomembnejšo vlogo povezanost zaposlenih s preteklostjo, na katero so čustveno navezani. V tej fazi moramo doseči nekakšen »čustveni odklop« od prejšnjega stanja. Čeprav se zaposleni načeloma strinjajo, da bodo delali manj napak, bolj kakovostno, zviševali produktivnost, inovativnost in podobno, pa ima tok dogodkov naravno težnjo, da se vrača v okvir prejšnjega delovanja posameznika ali skupin. Ta (čustveni) odklop mora zaposlenim onemogočiti, da bi z vračanjem k prejšnjim vzorcem počasi, a vendar vztrajno, načeli temelje programa preobrazbe. V tej fazi sta spodbujanje in nepopustljivost vodstva ključna za uspešnost uvajanja sprememb. Da bi se vodstvo izognilo tem pastem, mora razumeti reakcijo zaposlenih na spremembe in mora biti nanje pripravljeno. In ne samo pripravljeno. Naučiti se mora, kako popravljati morebitna izkrivljanja in/ali vračanja na stara pota, saj je v sistemu edino, ki ima dovolj velik vzvod in na spremembo tudi vpliva v največji meri.

Odpori proti spremembam pogosto izvirajo iz nesposobnosti ali nepripravljenosti udeležencev sprejeti spremembe, zato jim nasprotujejo in želijo zadržati obstoječe stanje (Buchanan, Huczynski, 1997, str. 467).

Za uspešnost obvladovanja sprememb je potrebno poznati izvor odporov. Strebel (1996, str. 86-87) jih utemeljuje z **zaprtostjo vodenja**, ki je značilno za tradicionalne sisteme. Ti ne dopuščajo tujih spoznanj, čeprav lahko ta podjetju koristijo. Moč ukoreninjenih lastnih interesov je večja od vpliva tujih spoznanj. Zaposleni se usmerijo na lastne interese in pogosto mislijo, da se bo z vsako spremembo njihov položaj poslabšal. Drugi vir odporov je **ukoreninjena kultura**, ki je trdoživa predvsem do sprememb vrednot, navad in vedenjskih vzorcev tako posameznikov kot večjih skupin v podjetju. Navade nam pomenijo udobje in zadovoljstvo. Tudi **togost sistemov**, značilna za večje organizacijske strukture in zastarele panoge, je lahko vir odporov. Kot zadnjega od virov nastajanja odporov Strebel navaja **nekoristno** (kontraproduktivno) spreminjanje, kjer zaradi pritiskov iz okolja sile sprememb neenotno in neusklajeno vlečejo vsaka na svojo stran.

Srića (1997, str. 120) navaja različne razloge za odpor proti spremembam:

- **Navajenost na staro stanje.** Navajenost je običajno glavni razlog za odpore. Spremembe namreč rušijo red in vnašajo nemir v obstoječe delovanje, sprememba stanja pa zahteva odpravo navad. Bolj kot je nejasna prihodnost in vpliv sprememb, večji so odpori.
- **Interes za ohranitev obstoječega stanja.** S spremembo lahko pride do izgube ugleda, vpliva, moči. Spremembe namreč običajno prinesejo s seboj prerazporeditev moči in vpliva.
- **Strah pred neznanim.** Spremembe s seboj prinašajo negotovost, tveganje in možnost neuspeha, kar povzroča strah in odpor. Udeležencev namreč običajno ni strah same spremembe, ampak njenih posledic. Če ne vedo, kakšno bo dejansko stanje po spremembi (včasih tega dejansko ni niti mogoče predvideti), potem sledijo temu, da je znano (obstoječe) tudi boljše.
- **Odpor proti dodatnemu delu.** Uvedba spremembe zahteva običajno še dodatno delo, zato so odpori spremembam največji tam, kjer so potrebni največji dodatni napor za izvedbo spremembe. Med uvajanjem spremembe se namreč običajno del dela opravlja še na star način. Če pa so udeleženci v spremembah preobremenjeni že z obstoječim delom, vidijo v spremembi dodatno delo, ki ga bodo morali opraviti. Še posebej je težava tam, kjer za uvajanje spremembe ni prisotna ustrezna motivacija.
- **Zaščita preteklega dela in neznanje.** Sprememba lahko spremeni obstoječe postopke, tehnologijo, veščine in znanja, tako da preteklo delo in izkušnje izgubijo vrednost. Prav zaščita preteklega dela predstavlja oviro za tiste udeležence v spremembah, ki so vložili precej dela v obstoječe znanje. Ne gre za izgubo vrednosti preteklega dela, sprememba zahteva tudi pridobivanje novih znanj. Tudi izkušnje zaradi vse hitrejših sprememb izgubljajo pomen, prednost pa imajo zaposleni, ki so sposobni potrebna znanja čim hitreje pridobivati.

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 172-173) navajajo naslednje razloge za nasprotovanje spremembam:

- **Lasten interes.** Strah zaposlenih pred osebno izgubo je po njihovem mnenju največja ovira za uspešno uvajanje sprememb. Pri vsaki spremembi se v podjetju vedno oblikujejo tri skupine ljudi: tisti, ki jih bo sprememba osebno prizadela, tisti, ki jih ne bo, in tisti, ki jim bo sprememba osebno koristila. Vsaka skupina je drugačna in z vsako je potrebno ravnati kar se da pozorno in hkrati odločno. Tako nasprotniki kot zagovorniki sprememb skušajo vplivati na skupino neopredeljenih in njene pripadnike prepričati v svoj prav.
- **Oklepanje starih rutin.** Rutine in navade v podjetju omogočajo posameznikom razmeroma uspešno izvajanje nalog brez pretiranega truda in razmišljanja. Spremembe po navadi ogrožajo ustaljene navade in silijo ljudi k premisleku ter opustitvi starih vedenjskih vzorcev. V času njihovega uvajanja, ko se ljudje učijo novih načinov obnašanja, delovanja ali razmišljanja, nujno prihaja do

nesporazumov, napak in upada produktivnosti, kar samo še poveča nezadovoljstvo in strah zaposlenih.

- **Pomanjkanje razumevanja ali zaupanja.** Zaposleni pogosto ne razumejo namena spremembe. Včasih ne verjamejo v obljubljeni učinke ali sumijo, da se v ozadju skrivajo kakšni drugi interesi. Včasih pa enostavno ne zaupajo vodji, ki naj bi izvajal spremembo, saj na spremembo gledajo z drugačnimi očmi kot pa tisti, ki spremembo uvaja.
- **Negotovost in strah pred neuspehom.** Negotovost se pojavi, če primanjkuje informacij o prihodnjih dogodkih. Pomeni strah pred neznanim. Zaposleni ne vedo, kako bo sprememba vplivala na njihovo delo ali položaj v podjetju, ter jih skrbi, ali bodo kos novim organizacijskim zahtevam. Zato je mnogim udobneje živeti s starimi problemi kot z novimi rešitvami.
- **Različni pogledi na učinek sprememb.** Učinki novih strategij, idej ali organizacijskih prijemov so v poslovnem svetu vse prej kot jasni ali nedvoumni. Zato obstaja več pogledov na končni učinek predlaganih sprememb. Kritiki dvomijo o učinkovitosti ali optimalnosti predlaganih strategij in opozarjajo na njihove pomanjkljivosti. Čeprav je kritika izjemnega pomena pri nastanku nove strategije, lahko kritiki ustvarijo negativno ozračje in slabo vplivajo na njihovo izvajanje.

Dess in Picken (2000, str. 29) sta odpore na spremembe v podjetjih združila v naslednje skupine:

- **Strukturne ovire.** Opredeljena organizacijska struktura, informacijski sistem, sistemi poročanja ipd. pogosto preprečujejo ustrezen pretok informacij in njihovo ovrednotenje. Birokratske organizacijske strukture z velikim številom ravni, težavne zahteve po dokumentaciji ter stroga pravila in postopki praktično »cepijo« podjetje proti spremembam.
- **Vedenjske ovire.** Posamezniki velikokrat ocenjujejo določene aktivnosti pristransko oziroma z omejene perspektive. Na takšna stališča lahko vpliva njihova izobrazba, usposobljenost, delovne izkušnje.
- **Politične ovire.** Te imajo svoj izvor v razporejenosti moči znotraj podjetja. Odražajo se v različnih oblikah, na primer olepševanje obstoječega položaja, nepripravljenost deliti informacije, konflikti pri razdeljevanju sredstev, spori med organizacijskimi enotami.
- **Časovne omejitve.** Udejanjanje sprememb zahteva čas in napor zaposlenih, kar pa je pogosto zaradi operativnih problemov, s katerimi se spopada podjetje, zelo obremenjujoče in vpliva na zanemarjanje uresničevanja mnogo pomembnejših odločitev.
- **Prizadevanja menedžmenta za ohranitev obstoječega položaja.** Nemalokrat vodilni prikazujejo obstoječi položaj podjetja kot najboljšega ter nadaljujejo s sprejemanjem slabih odločitev in razmetavanjem denarja kljub negativnim povratnim informacijam in rezultatom. Z uvajanjem sprememb pa bi priznali svoje napačne odločitve in svoj poraz ter s tem ogrozili svojo nadaljnjo kariero.

Tudi Hellriegel in Slocum (1996, str. 686) navajata podobne razloge za odpore do sprememb:

- strah;
- osebni interesi;
- nerazumevanje oz. nezaupanje;
- različno dojetje položaja;
- omejeni viri;
- notranji sporazumi.

Habeck, Kröger in Träm (2000, str. 6) pa pri zaposlenih in njihovih odporih na spremembo izpostavljajo naslednje razloge:

- izguba statusa in področja vpliva;
- nejasna predstava o ciljnih podjetja;
- neprijeten boj za preživetje;
- povečana obremenjenost zaposlenih z delom zaradi zniževanja števila zaposlenih;
- negativen učinek na osebno življenje.

Predvsem strah in njegovi neposredni ali posredni vplivi, ki v veliki meri usmerjajo obnašanje zaposlenih, potrebujejo posebno pozornost. Ob začetku projekta uvajanja sprememb se veliko zaposlenih prestraši, da bodo morda zaradi prihodnjih sprememb poraženci oni. Strah izražajo kot odpor do projekta. Nočejo prispevati k uspehu sprememb in si s tem še poslabšajo položaj. Ne glede na to, kako zaposleni izražajo svoje nasprotovanje, je vsem znakom skupno, da ne želijo sodelovati pri spremembah in da za to najdejo ustrezne izgovore.

V različnih raziskavah so posamezni avtorji ugotavljali tudi, da strah v povezavi s spremembami vpliva na negativno obnašanje posameznikov, ne pa, da kar sama sprememba oblikuje negativen odnos zaposlenih (Kanter, 1997, str. 167). Glavni psihološki učinki strahu na posameznike so stres, zaskrbljenost in slabo spanje/zbujanje. Posamezniki, ki so v stresnem položaju, imajo občutek, da so prezaposleni, in so manj fleksibilni za oblikovanje strategij, ki bi reševale njihove probleme, poleg tega pa se oklepajo starih rešitev, četudi te niso prilagojene novemu. Visoka stopnja stresa vodi tudi k zmanjšanim sposobnostim razumevanja in obdelave podatkov. Zaradi tega lahko postanejo posamezniki zelo okoreli, v sami skupini pa se zmanjša njena povezanost. Še posebej omejujoče in nevarne so situacije, ko skupina ocenjuje stanje kot polomijo (Staw et al., 1981, str. 10-15), saj zaposleni padejo v stanje apatije, ki pomeni še resnejšo oviro uvajanju sprememb kot pa aktiven odpor.

Strah pred spremembami navadno povzročajo nerazumevanje, pomanjkanje znanja, omejeni viri in osebni interesi (Vizjak, 2003č, str. 40). **Nerazumevanje** je pogosto

vzrok za odpor, ker sodelavci preceňujejo razsežnost spremembe. Če niso obveščeni o projektu ali pa niso člani projektnih timov, se pogosto odzivajo na neutemeljene govornice. Tako se na primer pri reorganizaciji podjetja pogosto razširi glas, da bo veliko zaposlenih izgubilo delo, čeprav je cilj projekta le sprememba vodstvene strukture. Nerazumevanje je pogosto plod pomanjkljive informacijske politike menedžmenta in pomanjkljivega zaupanja v podjetje. Če bi vsi zaposleni vedeli, da so spremembe potrebne zato, da se ohrani uspešnost podjetja, ne bi tako hitro prihajalo do odpora.

Včasih so zaposleni obveščeni o projektnih ciljih, a jih ne razumejo, ker **nimajo zadostnega znanja**. Skladiščni delavec bo težko razumel učinke skrajšanja pretočnih časov, če ni ustrezno usposobljen. Lahko pa se tudi zgodi, da je kdo formalno usposobljen izvajati spremembe, vendar se upira, ker ne zaupa svojim sposobnostim in ni prepričan, da bo spremembo zares lahko izpeljal.

Pogost razlog za odpor so tudi **omejeni viri**. Sprememba pomeni ob začetku uvajanja dodatno delo. Bolj kot so sodelavci izkušeni, bolj se bodo branili sodelovati, če ne bodo imeli na voljo dodatnih sodelavcev ali drugih sredstev.

Navsezadnje se odpor poraja tudi iz **osebnih interesov** posameznikov. Velikokrat si posamezniki na delovnem mestu pridobijo osebne ugodnosti. Tako na primer nabavni referent, ki računa z vsakoletnimi osebnimi darili od poslovnih partnerjev, ne bo navdušen, če bo premeščen na drugo delovno mesto oziroma v drugo enoto. Pogosto tudi komercialisti, ki si izboljšajo osebni dohodek z dnevniciami, niso zadovoljni, če se jim omeji število potovanj.

Posebej je potrebno izpostaviti razloge za odpore vodstvenega osebja. Vsaka sprememba v podjetju namreč prinese zmagovalce in poražence. Zmagovalci so na primer menedžerji, ki pri prestrukturiranju dobijo močnejši položaj v podjetju ali pa pri reorganizaciji zasedejo višji položaj. Enako so poraženci pri preobrazbi tisti menedžerji, ki morajo odpustiti veliko zaposlenih, oddati ključne dejavnosti drugim oddelkom ali pa sprejeti podrejeni položaj, ker zaradi združitve oddelkov njihovo vodstveno mesto ni več potrebno. Odpor vodstvenega osebja lahko temelji na osebnem ponosu in preteklih uspehih, ki dajejo osnovo za zaverovanost vase in zagovarjanje lagodnosti nadaljnjega delovanja vodij. Spremembe bi glede na preteklost v tem primeru zahtevale prelomno odločitev. Kot eno izmed značilnih izražanj odpora lahko izpostavimo tudi uradniški način miselnosti vodij, ki zagovarja pristojnosti, pravila in varnost ter oportunističen, s čimer se onemogoča presojanje in videnje prihodnosti.

2.4.3 Premostitev odporov

Navedeni odpori so naraven pojav, izražen v obliki odzivov posameznika ali skupin v procesu spreminjanja, ki ogroža njihove kulturne navade in pozicije moči (Ansoff, 1990, str. 410). Poslovodniki naj bi ravnali neosebno, intenzivnost odporov pa skušali obrniti v ustvarjalnost. Kot vsak pojav imajo tudi odpori svoj cikel, ki se deli na začetek, uveljavljanje, nasprotovanje, zaton in konec upiranja.

Pri obvladovanju odporov in odpravljanju ovir si lahko poslovodniki pomagajo z naslednjimi pristopi oziroma strategijami (George, Jones, 1999, str. 701-703, Robbins, Finley, 1997, str. 96-102, Gatewood et al., 1995, str. 567):

- **Komuniciranje.** Za pridobitev podpore zaposlenih je z etičnega vidika najbolje, da menedžment neposredno in prek nosilcev sprememb sporoča zaposlenim vzroke za spremembe, kaj se bo dogajalo med spremembo in po njej. Z učinkovitim komuniciranjem se odpravlja negotovost. Vodilni morajo zaposlene pravočasno obvestiti o nameravanih spremembah, jim razložiti vzroke in njihove posledice. Pri tem je zelo pomembno, da prikažejo tudi koristi, ki jih bodo zaposleni imeli od sprememb. S tem je mogoče omejiti predvsem odpore, ki izhajajo iz nerazumevanja in pomanjkanja znanja. Učinkovito komuniciranje zahteva veliko časa, kar je tudi glavna slabost tega pristopa.
- **Usposabljanje.** Priporočljivo je še posebej, kadar se podjetje sooča z odpori, ki temeljijo na netočnih in neustreznih informacijah, ki so posledica pomanjkljivega znanja. Slabost te strategije je, da je zelo zamudna, če je v proces vključenih veliko ljudi, poleg tega pa je lahko tudi draga.
- **Sodelovanje in pooblaščenje.** Pri uvajanju sprememb je sodelovanje zaposlenih zelo pomembno. Zato je povabilo sodelavcem, da sodelujejo pri snovanju procesa sprememb, najosnovnejša in najpogosteje uporabljena tehnika za zmanjševanje odporov. Čim bolj vključimo v prenovo upornike do sprememb, manj je odporov. Zaposlenim je dana večja moč in samostojnost, da sami iščejo ustrezne izboljšave (Rozman, 2000a, str. 128). S pooblaščenjem določenih skupin ali posameznikov, da tudi izberejo pot, po kateri bodo uresničili spremembe, ali da celo sodelujejo pri odločitvah o smiselnosti posameznih sprememb, se lahko bistveno zmanjša odpor. Pri tem je treba paziti na izbiro posameznikov in skupin, ki naj sodelujejo pri odločitvah. Problemi nastanejo predvsem pri uvajanju večjih sprememb, saj želijo posamezniki prodreti z lastnimi idejami, ki se lahko razlikujejo od potreb podjetja. Skupine ali posamezniki, ki želijo na vsak način uveljaviti svoje ideje, bodo proces sprememb usmerili k drugačnim ciljem. Tako je pomembno, koga vključimo v krog odločanja, kako uravnavamo participacijo in ročnost sprememb. Zelo koristno je v proces odločanja vključiti tudi vodilne z najnižjih ravni.
- **Podpora** v obliki svetovanja in izobraževanja posameznikov in skupin, kako obvladovati napetosti, ki so povezane z obremenitvami in negotovostjo pri spremembah, pomaga udeležencem pri aktivnejšem vključevanju v spremembe.

Pogosto podjetja pošljejo ključne kadre, ki sodelujejo pri projektu uvajanja sprememb, na krajši dopust, kjer lahko v miru razmislijo o primernosti sprememb in njihovi optimalni izvedbi.

- **Pogajanja in dogovarjanja.** S predhodnimi raziskavami lahko menedžment ugotovi odziv udeležencev na predvideno prihodnje stanje. Na osnovi ugotovitev lahko potem menedžment s pogajanjem o prihodnjih vlogah in nalogah doseže kompromis, na osnovi katerega bo večina udeležencev pripravljena podpreti spremembe. Ta pristop je uporaben posebej takrat, ko kaže, da sami izvajalci sprememb ne bodo imeli dovolj virov ali ne bodo kos uporabi. Pogajanja so primerna takrat, ko je jasno, da bo nekdo prav zaradi sprememb na slabšem. Doseči je treba kompromis. Konflikte rešujemo z dogovarjanjem. Krog udeležencev v pogajanju je seveda treba omejiti. Slabost te metode je, da je precej draga, saj velikokrat k pogajanju spodbuja še ostale sodelavce.
- **Manipulacija** vključuje selektivno izbiro informacij in namensko vključevanje posameznikov v proces odločanja zato, da se pridobi njihovo strinjanje. Včasih mora menedžment pri vplivnih posameznikih ukrepati in manipulirati pogajanja, da zagotovi dogovor glede procesa sprememb. Spridobitvijo zaveznitva pred pogajanjem je pogosto mogoče usmeriti pogajanja k zelenemu izidu. Tudi tukaj je treba paziti, da izbrani posamezniki ne pridobijo preveliko moč, ki jo lahko izrabijo tudi v lastno korist. Prednost je ta, da lahko relativno hitro in poceni zmanjšamo odpore. Slabost pa se pokaže v prihodnosti, ko ljudje spoznajo, da so bili manipulirani (Možina et al., 1994, str. 878).
- **Prisila.** Zadnji izhod v sili je prisiliti ključne udeležence, da sprejmejo spremembe. Sem sodijo razne grožnje o spremembi delovnega mesta in celo o odpustitvi tistih, ki spremembam nasprotujejo. Ta ukrep pa ima poleg dobre strani, da pospeši proces spreminjanja, tudi slabo plat, ker povzroča jezo, ki bo škodila pri utrjevanju sprememb.

McShane in von Glinova (2003, str. 484) pa poleg prej navedenih pristopov navajata še obvladovanje stresa. Uvajanje sprememb v podjetje je za večino zaposlenih namreč stresna izkušnja, saj ogroža samopodobo zaposlenih in oblikuje negotovost glede prihodnosti ter porablja energijo za nepravde stvari. Komuniciranje, usposabljanje in vključevanje zaposlenih lahko sicer zmanjša določene pritiske, vendar je za podjetja zelo koristna uporaba postopkov za obvladovanje stresa, ki pomagajo zaposlenim pri njihovem soočanju s spremembami.

Griffith (2002, str. 303) celo izpostavlja minimiziranje bolečine kot eno najpomembnejših prioritete pri uvajanju sprememb v podjetje. Pri tem razlikuje med bolečino in trajnim poslabšanjem položaja zaposlenega. Uvajanje sprememb v podjetje namreč pomeni premik iz relativno zanesljivega položaja v drugačnega, načeloma sicer izboljšane. Pri tem pa spremembe pogosto povzročajo bolečine, za katere si zaposleni razvijejo bolj ali manj učinkovite načine spopadanja. Toda če nadrejeni zaposlenemu predstavi možnost sodelovanja pri preoblikovanju njegovega

organizacijskega področja, potem pa se to v prihodnosti ne uresniči, bo ta zaposleni občutil ne le bolečino, temveč bo postavljen tudi v t. i. položaj »zmede, ki onemogoča« (*disabling confusion*).

Za zmanjševanje odporov proti spremembam oziroma dvigovanje psihološke varnosti posameznikov, ki jih želimo spremeniti, predlaga Schein (1999, str. 124):

- oblikovanje pozitivnega odnosa do sprememb z lastnim zgledom menedžerjev;
- pozitivne primere novega vedenja na posameznikih in skupinah, s katerimi se je mogoče poistovetiti;
- sooblikovanje procesa učenja;
- formalno usposabljanje oziroma dostop do novih znanj;
- neformalno usposabljanje skupin in timov;
- učenje s povratnimi informacijami o doseženih uspehih in napakah;
- podporne skupine za zaposlene s podobnimi težavami;
- dosledno uporabo sistema nagrajevanja za sodelovanje in sankcioniranja za nasprotovanje novim vrednotam.

Mc Crimmon (1997, str. 22-27) pa zaposlenim predlaga tudi aktivnejšo pripravo na spremembe in odpravljanje lastnega strahu pred odpori. Pri tem izpostavlja predvsem psihološke aktivnosti, kot so povečevanje lastne samozavesti ter razširjanje znanj, ki jih posameznik obvladuje. Pri dvigovanju lastne samozavesti, ki je sicer dolgoročen proces, naj bi:

- izvedli ocenitev lastnih potencialov, tako osebnih kot strokovnih;
- pridobili čim bolj verodostojno potrditev svoje ocene, ki bi omogočila še boljšo izkoriščenost lastnih prednosti oziroma pripravo ukrepov za izboljšanje posameznih ključnih elementov;
- spremenili odnos do ocenjevanja lastnih dosežkov, kjer naj bi bil poudarek na pozitivnem pristopu;
- začeli z opredeljevanjem realnejših ciljev in standardov, katerih doseganje omogoča izboljševati predstavo o lastnih dosežkih.

3 PRISTOPI PODJETIJ K SPREMINJANJU

Spremembe se ne dogajajo same od sebe. Vselej jih sproži pritisk, ki mu nasprotuje odpor. Po Streblu (1992, str. 112) je način spreminjanja podjetja odvisen od razmerja med pritiski, ki spremembe povzročajo, in odpori, ki spremembam nasprotujejo. Vsako spreminjanje je bolj ali manj tvegano. Strebel deli pristope za spreminjanje na manj tvegane – **evolucijske**, pri katerih so odpori proti spremembam majhni – in bolj tvegane – **revolucijske**, kjer se lahko pričakujejo večji odpori.

Če je sila, ki povzroča spremembe, močna in raste ter v okolju obstajajo močni odpori proti spremembam, je mogoče poseči po radikalnih načinih spreminjanja. Če je podjetje odprto za spremembe, se odpori lahko premagajo postopno z evolucijskimi načini spreminjanja.

Tudi Dunphy in Stace (povzeto po Buchanan, Huczynski, 1997, str. 465-466) menita, da so evolucijski načini spreminjanja primerni, ko so potrebne spremembe v podjetju majhne, ko je na voljo še dovolj časa za prilagoditev spremembi in ko so ključni udeleženci naklonjeni spremembi. Revolucijski načini spreminjanja so primerni v okoliščinah, ko je ogroženost ciljev podjetja velika, ko je potreben čas za prilagoditev kratek, ko so potrebne korenite spremembe in ko je med udeleženci nizka podpora spremembam.

Med pomembne dejavnike, ki vplivajo na izbiro pristopa k spreminjanju, je potrebno uvrstiti tudi vpliv tradicije na obnašanje vseh članov podjetja. Težava ni toliko v sprejemanju novih idej, ampak v opuščanju starih.

Čeprav je vsako podjetje specifično, imajo podjetja tudi mnogo skupnega. Izkušnje, pridobljene v enem podjetju, so pogosto uporabne tudi v drugem. Nekateri programi organizacijskih sprememb so že standardizirani, druge je treba izdelati na osnovi preučenega stanja in postavljenih ciljev. Ni ene same poti in metode uvajanja sprememb, vedno jih je več. Pri uvajanju sprememb je nujno upoštevati tudi specifične značilnosti posameznega podjetja. Pri tem ne more biti pristop, ki je bil sicer v podjetju uspešen v neki dani situaciji, enako uspešen v istem podjetju v drugi, spremenjeni situaciji.

Gould je na temelju obsežne, kar tri leta trajajoče raziskave celo oblikoval različne strategije, ki jih lahko vodilni upoštevajo pri uvajanju sprememb in so odvisne od specifičnega procesa spreminjanja. Nabor teh strategij je poimenoval kar *krmilo sprememb (the change wheel)* (Gould, 1996, 278-279).

Na način izvajanja sprememb vpliva predvsem nujnost in pomembnost sprememb ter moč, stališča in interesi posameznikov oziroma skupin, ki želijo spremembe izvesti (Hamlin et al., 2001, str. 48-50). Glede na zunanje in notranje vplive, ki povzročajo

pritiske, ter omenjene dejavnike (nujnost, pomembnost, moč, interes, itd.) se menedžment odloča, ali bo pristopil k izvajanju sprememb na trši ali na mehkejši način, kar prikazuje slika 3.

Slika 3: Načini spreminjanja glede na odpore in pritiske na spremembe

		NI SPREMEMB	PRELOMI
ODPOR SPREMINJANJU	Močan	<ul style="list-style-type: none"> ○ naraščajoč odpor in nasprotovanje zadržujeta pritisk za spremembe ○ podjetje ali panoga se postopno odmakne s prelomnega področja ○ obnašanje v konkurenci ostaja bolj ali manj isto 	<ul style="list-style-type: none"> ○ pritisk, zlomi, odpor in strukture ○ zlom sproži pogosto nepomembna sprememba ○ zlom spremeni pravila tekmovanja ○ zlom nastane pogosto zaradi novega proizvoda ali bojevanja s cenami
	Šibak	<ul style="list-style-type: none"> ○ pobudniki se občasno odločijo za spremembe ali le odstranijo ovire zanje ○ pobudniki so pogosto na strani povpraševanja ○ ko konkurenti zadovoljijo povpraševanje, pritisk za spremembe upade - občasno spreminjanje je pogosto ob koncu življenjskega cikla enega dejavnikov 	<ul style="list-style-type: none"> ○ v začetnem zatišju se dejavniki odpora prelevijo v dejavnike spreminjanja ○ po zatišju se sistem postopno preseli v področje nenehnega spreminjanja ○ naravnost do dejavnikov sprememb je bolj odprta in odzivna
		PREHODI	ZVEZNE SPREMEMBE
		Šibak	Močan

PRITISK ZA SPREMEMBE

Vir: povzeto po Strebel, 1992, str. 112

Trdo spreminjanje poteka običajno od začetnega odzivanja udeležencev na spremembe skozi prelome do tekočih sprememb. Pri tem načinu spreminjanja je pritisk za spremembe večji od pripravljenosti udeležencev na spremembe. Spremembe se dogajajo hitreje, kot jih lahko podjetje usvoji, zato so izidi povezani z večjo porabo zmožnosti in s tveganjem, da ne uspejo. Pobudniki sprememb najprej stopnjujejo pritisk s prepričevanjem, da bi ostali udeleženci spoznali nujsnost in potrebnost sprememb. Pri tem lahko uporabljajo razne taktike vplivanja, ki so včasih z etičnega vidika vprašljive. Znane taktike vplivanja so na primer mešetarjenje, manipuliranje, poniževanje, kooptiranje, vajeništvo in indoktriniranje (povzeto po Handy v Tavčar, 2000a, str. 73). Včasih pa so nasprotja med pobudniki in nasprotniki tako velika, da ni dovolj časa za uveljavljanje taktik, zato pobudniki glede na svoj vpliv in moč v podjetju stopnjujejo pritisk, dokler ne zlomijo odpora ostalih

udeležencev. Gre predvsem za prerazporejanje zmožnosti, delovanja in koristi, kar se dosega z enostranskim opredeljevanjem novih dejavnosti, drugačne urejenosti in strukture razporejanja sredstev. Najvišji menedžment pričakuje, da bodo sodelavci prilagodljivi in da se bodo prej ali slej znašli ali zadovoljili z novo usmeritvijo in vlogo v spremenjenem podjetju. Pri tem je pomembno, ali bo menedžmentu uspelo spremeniti stališča sodelavcev, ki niso naklonjeni spremembam, kako se bo k temu pristopilo in koliko zmožnosti in časa se bo za to porabilo. Tej začetni fazi priprav ali lomljenja odpora sledi faza spreminjanja, v kateri menedžment vpliva na oblikovanje novih stališč sodelavcev do nove usmeritve in urejenosti podjetja. V tej fazi naj bi se podjetje dokončno ločilo od sodelavcev, ki do sprememb še vedno zavzemajo drugačna stališča. Da pa podjetje zaradi vztrajnosti ne bi ponovno prešlo na stare usmeritve in delovanje, je zelo pomembno, da menedžment spremembe utrdi.

V zadnjih letih je zelo priljubljena metoda **reinženiring**, ki predvideva predvsem radikalno spreminjanje ali tvorjenje nove organizacije na osnovi procesov. Nova organizacija razen dejavnosti, materialnih sredstev in ljudi naj ne bi imela nič skupnega s prejšnjo organizacijo. Napačno razumevanje reinženiringa in izkoriščanje metodologije za racionalizacijo (*rightsizing, downsizing*) je imelo za marsikatero podjetje (v ZDA kar 70 %) zelo negativne posledice (Tavčar, 2000a, str. 72-77).

Mehko spreminjanje izhaja iz spoznanja, da vseh izidov (predvsem slabih) pri nasilnem spreminjanju ni mogoče predvideti, kar povečuje tveganje in porabo zmožnosti. Zato mehko spreminjanje s prehodi temelji na ustvarjalnem snovanju novih zamisli in možnosti. Sodelovanje vseh ključnih udeležencev pri snovanju skupne prihodnosti je osnovna zamisel mehkega spreminjanja. Menedžment skuša sodelavce navdušiti za nove cilje in smotre, njihovo uresničevanje pa temelji na skupnem snovanju strategije in sprememb. To seveda terja od menedžmenta več strpnosti, popustljivosti in odmerjanja pritiskov ter spodbujanja ustvarjalnosti. Spreminjanje poteka od začetnega nabiranja možnosti (spodbude za spremembe) prek odbiranja strateških možnosti (izrabljanje obstoječih zmožnosti) na območje spreminjanja, kjer obstaja pri večini sodelavcev polna zavzetost za uveljavitev izbrane možnosti (inoviranje, izvajanje sprememb, pridobivanje konkurenčnih prednosti).

Medtem ko pri trdem uvajanju sprememb prilagodimo sestavine strategije določenim ciljem podjetja (od zgoraj navzdol), skušamo pri mehkem uvajanju sprememb obstoječe zmožnosti dopolniti tako, da bo spremenjeni organizaciji omogočeno postopno uresničevanje ciljev podjetja (od spodaj navzgor). Vrhni menedžment skuša na osnovi komuniciranja in spodbujanja sodelavcev spodbuditi njihova prizadevanja, da sami sprožajo spremembe, ki so v skladu s cilji in smotri podjetja. Pri tem menedžment poskrbi za izobraževanja, delavnice, posvetovanja, redno izmenjavo stališč in mnenj ter ustrezno podporo novim zamislim. Pri tem je

pomembno, da udeleženci razumejo svojo vlogo v procesu sprememb in v spremenjenem podjetju.

Med pristope, ki temeljijo na mehkem in postopnem spreminjanju, sodi predvsem koncept ravnanja celovite kakovosti (v prevedeni literaturi najdemo tudi izraz celovito obvladovanje kakovosti – angl. *total quality management*) in zamisel o učeči se organizaciji. Medtem ko je pri trdem spreminjanju pomembna predvsem stanovitnost menedžmenta, je pri mehkem spreminjanju bolj pomembno voditeljstvo in vzornost (obnašanje) menedžmenta.

Trdo preobražanje je primerno le, če je podjetje za to dozorelo (zmožnosti in kultura) in dovolj robustno, da prenese revolucijske motnje pri poslovanju, zato pa so potrebne bistveno večje zmožnosti (posebno finančna sredstva). Prednosti trdega preobražanja ali uvajanja radikalnejših sprememb ležijo predvsem v doseganju večjih in inovativnejših sprememb v krajšem času. Take spremembe so v hitro rastočih in spreminjajočih se panogah za obstoj podjetja pogosto nujne.

Če okolje podjetja opazujemo daljše obdobje, ugotovimo, da so spremembe vezane predvsem na čas (trenutek in razpoložljivo časovno obdobje) za izvedbo spremembe. Zaradi nezveznega (nepričakovanega, nenadnega) spreminjanja okolja kaže spreminjanje prilagajati tudi dinamiki sprememb v okolju. To zahteva poleg evolucijskega včasih tudi revolucijsko spreminjanje.

Zaradi navedenega je nerealno pričakovati, da obstaja univerzalno uspešen pristop k spreminjanju. Potrebe po spreminjanju so namreč posledice različnih vplivov, obstaja pa medsebojna odvisnost med namenom, vsebino in procesom spreminjanja.

Na izbiro načina preobražanja podjetja vplivata tudi nujnost in potrebnost spreminjanja. Nujnost izhaja iz dinamike sprememb v okolju. Potrebnost, ki opredeljuje vsebino in obseg sprememb, pa izhaja iz vrzeli med obstoječim stanjem in zastavljenimi cilji ter uspešnostjo konkurence.

Pri načrtovanju sprememb podjetja večinoma izhajajo iz obeh načinov spreminjanja in jih glede na vrsto, obseg in razmere v okolju kombinirajo. Poznavanje značilnih dejavnikov zunanjega in notranjega okolja ter značilnosti posameznega pristopa so pogoji za izbiro najprimernejšega pristopa. Posamezni pristopi so primerni za odzivanje na različne vplive iz zunanjega okolja in vsebujejo temu ustrezno drugačne koncepte odzivanja notranjega okolja. Vsak pristop ima svoje prednosti in slabosti, podjetje pa jih mora prilagoditi svojim potrebam in zmožnostim. Iz množice znanih pristopov bodo v nadaljevanju predstavljene značilnosti naslednjih pristopov:

- proces prenove poslovanja (reinženiring);
- prenova organizacije (prestrukturiranje, reorganizacija);
- ravnanje celovite kakovosti (tqm);
- inoviranje.

Tako prenova poslovanja kot prestrukturiranje organizacije predstavljata korenito spremembo obstoječega (Rozman, 2000a, str. 132). Za podjetje pomeni prenova oblikovanje novega načina dela in novo obliko organizacije. Inoviranje je uvajanje nečesa povsem novega in lahko bi rekli, da poteka istočasno kot prenova/hkrati s prenovo.

Tudi ravnanje celovite kakovosti poudarja ključni pomen zaposlenega in organizacijske kulture, ki temelji na znanju in usposobljenosti delavcev ter na motivaciji. Le-te ni mogoče doseči z ukazovanjem in kontrolo, temveč le z decentralizacijo vodenja ter s pooblaščenjem sodelavcev in skupinskim delom.

Omeniti velja, da je pogosto težko razlikovati ne le med revolucionarnimi in evolucijskimi spremembami, ampak tudi med posameznimi pristopi. Po navadi vse te spremembe potekajo v določeni meri sočasno in so med seboj povezane. Lahko bi rekli, da proces prenove poslovanja zajema tudi reorganizacijo, saj se poleg temeljnega poslovnega procesa spremeni tudi organizacijska struktura.

3.1 Proces prenove poslovanja

Proces prenove poslovanja ali reinženiring je posebna filozofija in strokovna zasnova delanja sprememb v podjetju (Pučko, 1997, str. 192). Osredinja se na poslovni proces in procesno gledanje na podjetje. Pomeni nov način izboljševanja delovanja organizacij, pomeni analiziranje in spreminjanje celotnega poslovnega procesa (Kovačič, Peček, 2002, str. 34). Izboljšave v samem poslovnem procesu so omogočene z uvedbo ustrezne tehnologije, pristopov in rešitev za informatizacijo poslovanja.

Hammer in Champy (1995, str. 42-43) zagovarjata trditev, da je reinženiring temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in hkrati njegovo korenito preoblikovanje, ki obsega spreminjanje strukture podjetja, sistema vodenja, kulture, načina dela, da bi tako dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost storitev in hitrost. Posebej izpostavljata pomen naslednjih izrazov: temeljno, korenito, dramatično, procesno. Pri tem izraz **temeljno** pomeni, da si moramo pri preoblikovanju postaviti najbolj temeljna vprašanja, izraz **korenito** pomeni, da je treba priti stvarjem do njihovega bistva (korenin), kajti preurejanje je vnovično izumljanje poslovanja, ne pa njegovo izboljševanje, posploševanje in spreminjanje. Izraz **dramatično** pomeni, da ne gre za obrobne in postopne izboljšave, ampak za doseganje velikanskih preskokov, in izraz **procesno** pomeni, da se moramo osrediniti na procese in ne posamezne naloge. Tako korenite spremembe pa ni mogoče doseči z evolucionjskimi pristopi, temveč so potrebne korenite, celovite in radikalne spremembe, ki jih vsebuje reinženiring.

Bistvo reinženiringa je v opustitvi starih načinov dela in čim smotrnejšem oblikovanju novih. Gre za temeljno preureditev poslovnega procesa, s katerim naj bi bil zagotovljen uspeh poslovanja. Razlogi za prenovo so predvsem vedno zahtevnejši kupci ter močna konkurenca. Ta pristop se uporablja predvsem tam, kjer je treba narediti radikalen zasuk, saj je stanje sistema tako, da ga z delnimi spremembami ali manjšimi izboljšavami ne bi mogli izboljšati. Pogoj za uspeh so dobro teoretično znanje in izkušnje, predvsem pa menedžment, ki dosledno vztraja na začrtani poti. Ključni dejavnik je tudi ekipa, ki vodi projekt preurejanja.

Pri uvajanju reinženiringa je potrebno upoštevati naslednja pravila preurejanja (CIC, IER, ITEO, 2003, str. 23-29):

- Opredeliti vizijo podjetja in analizirati primerjalne prednosti, ki omogočajo zadovoljitev novih strateških ciljev podjetja.
- Opredeliti poslovne procese, ki so pomembni za doseg ciljev in izločiti vse tisto, kar ni pomembno za racionalizacijo stroškov in ustvarjanje dodane vrednosti.
- Določiti skupino, ki bo vodila spremembe, ustvarjala kulturo sprememb in spreminjala administrativno vodeno podjetje v podjetniško strukturirano organizacijo.
- Oblikovati strategijo premagovanja odpora do sprememb, ki temelji na kritični analizi dosedanjih razmer, jasni viziji, razvoju različnih sistemov podpore, iskanju političnega konsenza in sprotnega nadzora nad spremembami.
- Prenesti moč odločanja in odgovornosti na decentralizirane skupine, ki bodo uresničevale želene in načrtovane spremembe ter postale središča nove organiziranosti.
- Ravnanje sprememb je hkrati ustvarjanje novih poslovnih mrež, kjer kupci in dobavitelji postanejo partnerji in soustvarjalci vrednosti podjetja.
- Uspešnost vodstvenih skupin je odvisna od sistema, njihovega nagrajevanja in promocije (sistem delitve dobička, zavarovanje ugodnosti, izobraževanje).

- V podjetju so daleč najpomembnejši ljudje in njihove sposobnosti, zato je med njimi potrebno ustvariti kulturo sodelovanja in ne konkurence. Uravnovežiti je potrebno spodbude in odgovornost za spremembe od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol.
- Končni uspeh uvajanja sprememb je odvisen od najšibkejšega člana v verigi, zato je treba skrbno načrtovati vse spremembe s poslovnimi načrti. Spremembe je potrebno vpeti v koncepte spreminjanja in prilagajanja podjetja, če je tako potrebno.

Najpogostejše napake, ki se pojavljajo pri uvajanju reinženiranja:

- Podjetja se preveč zanašajo na informacijsko-tehnološke rešitve. Podjetje mora zelo pozorno preučiti vse poglede na svoje poslovne procese.
- Pričakovanja, da bo reinženiring prinesel hitro in enostavno spremembo konkurenčnosti podjetja. Zavedati se je potrebno, da lahko boljšo konkurenčnost dosežemo le, če delamo prave stvari na pravi način.
- V turbulentnem okolju, polnem sprememb, je opazovanje podjetja prek procesov ključnega pomena. Prav zato je potrebno vložiti veliko naporov v spreminjanje miselnosti vodilnih in drugih zaposlenih, saj je od vseh skupaj odvisen uspeh organizacije na globalnem trgu. Delujemo lahko že preventivno in ob vzpostavljanju novega procesa prek ustreznih komunikacijskih poti omogočimo boljše razumevanje vsakega procesa. To je pot, ki nam omogoča dolgoročno delovanje brez pretiranega dodajanja nepotrebnih procesnih faz.
- Odpor proti spremembam nastaja tako s strani zaposlenih kot sodelavcev v procesu kakor tudi vodilnih, predvsem srednjih menedžerjev. Zaposlene je potrebno usmeriti v razumevanje poslanstva organizacije in v razmišljanje, kaj so v resnici potrebe kupca, ki jih namerava podjetje zadovoljiti.
- Pomanjkanje iniciativnosti vodstva.
- Nerealistična pričakovanja.

Prenova poslovanja naj bi podjetju prinesla velike izboljšave v poslovanju. Običajno potrebujejo izboljšave podjetja, ki jim trenutno na trgu ne gre najbolje in preživljajo krizno obdobje, katerega vzroki so lahko različni. Vendar pa ne moremo reči, da naj prenovo poslovanja izvajajo le podjetja, ki so se znašla v krizi. V boju za čim boljši konkurenčni položaj lahko prenova poslovanja postane element konkurenčne prednosti podjetja, ki jo izvaja. Zato prenovo poslovanja izvajajo tudi podjetja, ki (še) niso v krizi, tudi tista najboljše. Hammer in Champy (1995, str. 12) opredeljujeta tri skupine podjetij, v katerih je primerno izvesti prenovo.

a) Podjetja v kriznem stanju

Gre za podjetja, ki so v hudih poslovnih težavah in skoraj nimajo druge izbire. Težave se na primer kažejo v tem, da so stroški podjetja mnogo višji od stroškov konkurentov in da so kupci nezadovoljni z njihovimi izdelki. Težava pri teh podjetjih

je, da v večini primerov nimajo niti sredstev, ki bi jim omogočila izvedbo prenove poslovanja.

b) Podjetja v predkriznem stanju

To so podjetja, v katerih so vodilni menedžerji predvideli, da razmere na trgu kažejo na to, da se lahko njihovo podjetje kmalu znajde v težavah, če ne bodo hitro ukrepali. Trenutno se znaki težav še ne pojavljajo, vendar pa se lahko obetajo spremembe v okolju, ki zahtevajo od podjetja, da se jim hitro prilagodi. Take spremembe so lahko novi konkurenti, spremenjene zahteve kupcev ali pa pričakovana sprememba na pravnem področju. V teh podjetjih je zelo pomembno, da imajo menedžer, ki so sposobni predvideti težave.

c) Najuspešnejša podjetja

To so podjetja, ki nimajo težav niti jih ne predvidevajo. So pa dovolj ambiciozna, da hočejo s prenovo poslovanja obdržati svoj vodilni položaj na trgu in svojo prednost pred tekmeci še povečati.

Vizjak meni, da se za prenovo poslovanja namesto celovitega prestrukturiranja odločajo podjetja v naslednjih primerih (Vizjak, 2003b, str. 47):

- če kriza ni prehuda, naj bi zadostovalo že optimiranje posamezne poslovne dejavnosti, ne pa celotnega podjetja;
- ob globoki krizi se včasih dosežejo hitrejši in dolgotrajnejši učinki, če se v podjetju osredinijo na optimiranje tiste poslovne funkcije, ki omogoča največji finančni učinek, in se ne izgublja čas s preobrazbo celotnega sistema;
- včasih je zaradi velikih notranjih odporov tudi med veliko krizo smotrno, da se osredini in izvede premike vsaj v izbranih poslovnih procesih;
- uspešna podjetja pa si prizadevajo za stalno izboljševanje poslovnih dejavnosti, da bi ohranjala konkurenčno strukturo stroškov.

Hammer in Champy menita, da je prenova poslovanja univerzalna rešitev, ki je primerna za večino podjetij in je nujna za razvoj podjetja. Nekateri so mnenja, da podjetje ne bi začelo s projektom prenove poslovanja, če ne bi bilo v krizi. Vendar pa to ni res, saj nekatere raziskave potrjujejo, da ni vedno krizno stanje v podjetju tisto, ki narekuje prenovo poslovanja. Dixon s sodelavci (1994, str. 98) v svoji raziskavi na primeru petnajstih ameriških podjetij ugotavlja, da so le tri začela s prenovo, ker so bila v težavah.

3.2 Prenova organizacije

S prestrukturiranjem in reorganizacijo razumemo večje spremembe v organizaciji. Pomeni ukinjanje in postavljanje oddelkov, zmanjšanje organizacijskih ravni, spreminjanje hierarhije v skupinsko delo in podobno. Te spremembe pogosto naletijo

na odpore, saj so zelo neposredno povezane z vplivanjem na zaposlene (Rozman, 2000a, str. 132).

Razlogov za prestrukturiranje je več. Največkrat je vzrok padec povpraševanja, kar podjetje prisili, da proizvaja manj z manj vložka. V okolju nastopijo nepričakovane spremembe. Podjetje se sooča s presežnimi kapacitetami, saj kupci nočejo več izdelka ali storitve, ki je bodisi zastarel bodisi manj vreden. Svetovna recesija, hitra rast in neučinkovita »režija«, kar zelo zviša stroške, preobrat v tehnologiji – naš izdelek postane zastarel. Ko so bili življenjski cikli izdelkov daljši, so lahko podjetja svoj razvoj usmerjala postopoma. Zdaj so ti izredno kratki, zato so podjetja obsojena na vsakoletno uvajanje novih programov in na dezinvestiranje pri upadajočih programih. Življenjski cikel v farmaciji se je na primer v zadnjih desetih letih skrajšal z dvajset na dve leti, v računalništvu z osmih na dve do tri leta, v avtomobilski industriji pa se je prepolovil in traja tri leta (Vizjak, 2003a, str. 46).

Za prestrukturiranje se odločajo tudi uspešna podjetja, ki na trgu zavzemajo vodilni položaj, in sicer z namenom, da tam tudi ostanejo, kot sta na primer Sears in Microsoft, (George, Jones, 1999, str. 693). V Microsoftu so postale celo vsakoletni proces (Vizjak, 2003c, str. 54).

Reorganizacija pomeni spremembo obstoječe organizacije v podjetju in popolno racionalizacijo celotnega poslovnega sistema (Vizjak, 2003b, str. 46). Do sprememb pride tako v sami organizacijski strukturi kot tudi v komunikacijskih in drugih strukturah. Za spreminjanje organizacijske strukture se odločajo predvsem podjetja v kriznem stanju, ki ga povzroči neujemanje obstoječe organizacije v podjetju s spremembami v okolju. Neustreznost organizacije se kaže v tem, da je odločanje pozno in neustrezno. To je lahko posledica težav v komunikaciji znotraj podjetja in slabi razporeditvi pristojnosti. Tudi če se podjetje okolju ne prilagaja s spremembami in inovacijami, je to lahko znamenje neprimerne organizacije v podjetju.

Podjetje, ki se zateče k reorganizaciji, zmanjša nivo diferenciacije in integracije s tem, da izloča divizije, oddelke, zmanjšuje število nivojev v hierarhiji in zmanjšuje število zaposlenih, da bi znižalo stroške poslovanja.

Pogost rezultat reorganizacije je sprememba v odnosih med organizacijskimi enotami in funkcijami. Reorganizacija v še večji meri ustvarja odpor pri ljudeh, kot ga ustvarjajo prenova poslovnih procesov, celovito obvladovanje kakovosti in ostale strategije sprememb. Ljudje niso dovzetni za spremembe. Odločitev o odpuščanju zaposlenih pogosto zahteva uveljavitev novih razmerij med nalogami in vlogami med zaposlenimi. Največji odpori so predvsem zaradi bojazni pred izgubo delovnega mesta, kar pa je temelj prestrukturiranja. Ker reorganizacija lahko ogrozi njihova delovna mesta, se zaposleni upirajo spremembam.

Velikokrat so podjetja neuspešna prav zaradi prevelikih odporov na vseh ravneh podjetja. Zaradi navedenega veliko projektov, ki vsebujejo spremembe, potrebuje dolgo obdobje, da se uresničijo ali pa celo propadejo (George, Jones, 1999, str. 614). Zato je dolgotrajnost procesa prestrukturiranja negativna plat prestrukturiranja.

Prestrukturiranje je učinkovit, nikakor pa ne preprost odgovor na krizo podjetja. To dokazuje tudi anketa A.T. Kearneyja, v kateri je sodelovalo tisoč direktorjev vodilnih mednarodnih korporacij. Pet od šestih direktorjev je potrdilo, da z rezultati preobrazbe niso bili zadovoljni. Dvema tretjinama anketiranih podjetij kljub prestrukturiranju ni uspelo izboljšati poslovnega izida. Le polovica je po preobrazbi izboljšala vrednost podjetja na borzi (Vizjak, 2003a, str. 46).

3.3 Ravnanje celovite kakovosti

Koncept ravnanja celovite kakovosti temelji na podrobnem pregledovanju in analiziranju delovnih procesov in na uvajanju postopnih izboljšav. Modeli, kot so kaizen (filozofija nenehnih izboljšav), sistem 20 ključev, six sigma, so se razvili iz osnovnih razmišljanj Deminga in Jurana o doseganju učinkovitosti podjetij. Evropski in ameriški teoretiki in praktiki so ta pristop poimenovali *Total Quality Management*, Japonci pa *Company Wide Quality Control*, medtem ko v Sloveniji še vedno ni enotnega prevoda. Uporabljajo se različni izrazi npr. celovito upravljanje kakovosti, celovito ravnanje kakovosti, celovito obvladovanje kakovosti oz. COK ali CEOKA, integralno upravljanje kakovosti ter ravnanje celovite kakovosti, ki bo uporabljen v nadaljevanju (Žnidaršič, 1992, str. 5-7). Pomembnejše kot poenotenje naziva je dejstvo, da deluje v skladu s to filozofijo kar nekaj slovenskih podjetij.

Dokaj natančen opis ravnanja celovite kakovosti je podan v definiciji, ki jo je v ZDA opredelilo devet predsednikov velikih ameriških korporacij skupaj s profesorji z vodilnih univerz: »Ravnanje celovite kakovosti je sistem ravnanja z ljudmi, ki si prizadeva za vedno večje zadovoljstvo strank ob čedalje nižjih realnih stroških. Je celovit sistemski pristop (ne posebno področje ali program) in sestavni del podjetniške strategije, ki deluje horizontalno v vseh funkcijah in sektorjih, vključuje vse zaposlene od vrha do dna in sega nazaj v verigo dobaviteljev ter naprej v verigo odjemalcev. Celovita kakovost poudarja izobraževanje in usposabljanje za nenehno spreminjanje kot ključ za uspeh organizacije« (Becker, 1991, str. 31).

Je slog vodenja podjetja oziroma splošna filozofija ravnanja podjetja, ki kakovost postavlja v središče in je prek zadovoljstva kupca usmerjena na dolgoročni poslovni uspeh, pa tudi na korist za sodelavce podjetja in za družbo, v kateri deluje podjetje. S prilagoditvami ga je mogoče izvajati (uporabljati) v vsakem okolju, zato imamo danes toliko sistemov ravnanja celovite kakovosti, kolikor je podjetij, ki delujejo v skladu z načeli tega pristopa. Vsi pristopi pa imajo enoten cilj: vsakdo v podjetju si mora

nenehno prizadevati, da zagotavlja takšne izdelke in storitve, ki stalno zadovoljujejo ali celo presegajo pričakovanja strank. Dobro opredeljeni procesi poslovanja služijo kot osnova za nenehno izboljševanje izdelkov in storitev, kakovost pa je tako postala oprijemljiv pojem, ki zagotavlja dobavo takšnih stvari, ki jim je bila v vsaki fazi procesa dodana vrednost; obenem pa je to tudi mehanizem za mobiliziranje in vzdrževanje intenzivnosti pri aktivnostih vsakega posameznika (Belohlav, 1993, str. 58).

Vpeljava pristopa ni odvisna od sistema, ampak od ljudi, saj zahteva spremembe posameznikovega in skupinskega obnašanja. Ustvariti je potrebno takšno vzdušje, v katerem bo ideja o izboljšanju kakovosti postala temeljna, globoko ukoreninjena vrednota vsakega posameznika in ne le lahko izgovorljiva fraza. Za to je potrebno veliko časa (Clinton et al., 1994, str. 10-11), izvedba tako zahtevnega projekta, kot je vpeljevanje tega pristopa, pa ni mogoča brez zavzetega vodstva, ki mora verjeti v to, kar počne, biti mora predano delu in pripravljeno s svojim zgledom potegniti druge za seboj v prizadevanju za odličnost (Cao, Clarke, 2000, str. 187). Aktivno mora sodelovati pri doseganju ciljev politike kakovosti, brez delegiranja njihove vloge na nižje ravni. Poleg iskrene zavzetosti za kakovost z izražanjem skrbi za stranke in zaposlene mora vodstvo poskrbeti tudi za intenzivno komuniciranje. Le-to mora biti usmerjeno tako navznoter kot navzven. Samo z dobrim notranjim komuniciranjem je mogoče izpolniti naslednje tri pogoje za uspešno izvedbo uvajanja kakovosti: vcepiti zavest o nujnosti sprememb, oblikovati skupno vizijo in sprejeti akcijski plan.

Ker lahko med dolgotrajnim uvajanjem ravnanja celovite kakovosti v podjetju prihaja do različnih nasprotij med dolgoročnimi interesi po izgrajevanju ustreznih delovnih pogojev in željami po čimprejšnjem zaključku tega »projekta«, si pogledjmo še nekaj načinov, s katerimi lahko vodstvo motivira zaposlene za sprejemanje tega pristopa:

- zmanjšanje primerov gašenja požarov z osredotočenjem na procese in ključne vzroke in ne zgolj na simptome;
- reševanje problemov, ki so prisotni že dalj časa, vodstvu pa se niso zdeli pomembni;
- s sprejetjem internih standardov poslovanja v prihodnje preprečimo pojavljanje prej omenjenih problemov;
- uvajanje pravila interne stranke, s katerim se rušijo pregrade med oddelki;
- izboljšanje znanja in sposobnosti zaposlenih;
- izboljšanje skupinskega dela, ki vpliva na učinkovitejše vodenje sestankov in projektov.

Vodstvo mora zaposlenim zagotoviti pooblastila in možnosti, to je pristojnosti in odgovornosti ter resurse (sredstva, informacije itd). Če imajo zaposleni le pristojnosti in odgovornosti za kakovost, nimajo pa ustreznih sredstev oziroma obratno, potem ni mogoče govoriti o resnični motivaciji, ampak prej o frustraciji, zato seveda tudi ni mogoče pričakovati pravih rezultatov (Verbič et al., 1994, str. 101).

Moč celovitega ravnanja kakovosti, kaizena in drugih metod vzpostavljanja nenehnega izboljševanja temelji na dejstvu, da spodbujajo dvozančno učenje (Morgan, 2004, str. 86-87).

- a) Od zaposlenih se zahteva, da pobrskaajo globlje pod površino pojavljajočih se težav ter razkrijejo sile, ki jih proizvajajo.
- b) Spodbuja zaposlene k raziskovanju obstoječih načinov delovanja in odkrivanju boljših.
- c) Spodbuja zaposlene k oblikovanju jezika, miselnih nizov in vrednot, ki omogočajo učenje ter spreminjajo glavne prioritete.

Tovrstni pristop z izzivanjem operativnih norm in predpostavk oblikuje informacije, spoznanja in sposobnosti, prek katerih lahko sistem razvije novo raven razvoja. Odločitev za ta pristop pa lahko predstavlja revolucionarno spremembo. Ko začne sistem delovati, gradi na neprestanih, evolucijskih spremembah (Rozman, 2000a, str. 131).

3.4 Inoviranje

Inoviranje za razliko od prestrukturiranja pomeni uvajanje nečesa povsem novega. Inovacija je uspešna uporaba strokovnega znanja in sredstev za ustvarjanje novih tehnologij ali novih proizvodov in storitev tako, da se podjetje lahko prilagodi potrebam kupcev. Je vsaka dokazano koristna novost. Korist ni vedno in nujno povsem neposredna, pomembno je, da lahko njen učinek in posledice ocenimo. Ocena temelji na finančnih kazalcih. Inovacija je predvsem ekonomski pojem, četudi je njen nastanek lahko zelo kompleksen. Zahteva namreč upoštevanje celote tehniških, organizacijskih, psiholoških in ostalih vidikov inovacijskega procesa. Inovacija je lahko po vsebini:

- poslovna (sprememba v poslovni strategiji);
- tehnično-tehnološka (sprememba značilnosti izdelka - produktna inovacija, sprememba v postopkih izdelave produktov - procesna inovacija);
- poslovodna (sprememba v načinu vodenja podjetja);
- organizacijska (sprememba v organiziranosti).

Inovativnost spodbuja priložnosti in rast. Inoviranje je eden od najtežjih in najbolj zapletenih instrumentov uvajanja sprememb. Posledice inovacij so lahko:

- korenite (z velikimi in obsežnimi spremembami);
- drobne (z majhnimi in kratkoročnimi spremembami).

Če pomeni sprememba delati stvari drugače (SSKJ, 1985, str. 876), pa inovacija pomeni idejo, ki je bila uporabljena za izdelavo novega ali izboljšanje obstoječega

izdelka, storitve, procesa (SSKJ, 1975, str. 49). Tako vse inovacije vedno vsebujejo spremembo, medtem ko ni nujno, da vse spremembe prinašajo nove ideje ali vodijo k pomembnim izboljšanjem (Robbins, 2000, str. 583).

Podjetje, ki močno zaostaja za konkurenco, lahko z novim izdelkom in tehnologijo zadovolji kupca. Inoviranje lahko prinese izjemne dosežke. Dober primer je Apple Computer, ki je povzročil pravo tehnološko revolucijo s predstavitvijo osebnega računalnika (George, Jones, 1999, str. 695) in vizijo o svetu, v katerem ima vsakdo svoj osebni računalnik.

S pomočjo oblikovanja in postavitve sistema inovacijske dejavnosti naj bi se povečala ustvarjalnost zaposlenih in na podlagi tega učinkovitost ter uspešnost celotnega podjetja. Sistem inovacijske dejavnosti temelji na:

- ciljni inovacijski dejavnosti (posamezni zaposleni ali projektne skupine sistematično in ciljno razvijajo določeno inovacijo);
- množični inovacijski dejavnosti (vsi zaposleni ne glede na vrsto dela ali razporeditev predlagajo koristne sugestije, ideje).

O **ciljni inovacijski dejavnosti** govorimo, kadar so inovacije, izumi usmerjeni v reševanje konkretnega poslovnega, procesnega ali produktnega problema. Vodstvo podjetja lahko na podlagi tržnih, poslovnih, strateških, razvojnih in drugih potreb organizira konkretno inovacijsko dejavnost v obliki projektov, delovnih skupin ali pa so posamezni delavci individualno nosilci ter izvajalci inovacijskega procesa.

Množična inovacijska dejavnost pa temelji na posredovanju predlogov, zamisli, sugestij zaposlenih s kateregakoli njihovega ožjega delovnega področja. S sistematičnim zbiranjem, selekcioniranjem in ciljnim razvijanjem množice koristnih predlogov in idej naj bi prišlo do razvijanja in uresničevanja pomembnih in koristnih inovacij.

Pri delovanju inovacijske dejavnosti v podjetju je potrebno upoštevati naslednje vidike:

- administrativne: obrazci, s katerimi se prijavlja predlog, poročila, sklepi, odločbe, zahtevki za plačilo itn.;
- formalno-pravne: pravilnik o inovacijski dejavnosti, pogodbe o prevzemu ali odkupu, patentiranje izuma, spoštovanje rokov in ostalih določil iz zakona pri medsebojnem obveščanju med delodajalcem in delojemalcem, sklepi o imenovanju pristojnosti skrbnika sistema, komisije za inovacijska dejavnost;
- organizacijske: razmejitev pristojnosti in odgovornosti skrbnika, komisije v odnosu do organiziranosti družbe in internih aktov;
- izobraževalne: izobraževanje vodij timov in zaposlenih o inovacijski dejavnosti;

- finančne: določiti sistem spremljanja finančnih učinkov, zagotovitev potrebnih finančnih sredstev za odkup predlogov, financiranje razvoja predlogov in nagrad na podlagi inovacijskega dobička;
- motivacijske: določiti sistem delitve nagrade med predlagatelje, inovatorje, soavtorje, time, odvisne družbe in vse zaposlene, nagrajevanje vodij za inovacijsko dejavnost znotraj tima, organizacijske enote, odvisne družbe;
- reševanje konfliktov: vzpostaviti sistem hitrega, strpnega in celovitega reševanja konfliktov;
- poslovne: inovacije naj bodo v funkciji tržne usmerjenosti podjetja, sistem vključevanja razvojno-raziskovalnih institucij v razvoj inovacij, vključevanje največjih in najpomembnejših kupcev v razvoj inovacij.

Oblikovanje inovativnega vzdušja zahteva organsko strukturo, ki je fleksibilnejša, manj formalna in ustreza okolju, ki se nenehno spreminja, omogoča zaposlenim svobodo pri eksperimentiranju in ustvarjalnosti ter jo še spodbuja. Zamisli se pogosto razvijajo v delovnih in projektnih skupinah. Pomembna je ustrezna klima, v kateri je vsak posameznik ustvarjalen in svoboden. Tako kot pri prenovi poslovnih procesov je tudi za uspešno inovacijo ključnega pomena sodelovanje med poslovnimi funkcijami. Podjetja, ki se zanašajo na inovacijo, morajo olajšati prizadevanja za spremembe in podpirati zaposlene pri njihovi ustvarjalnosti.

Kot sta pokazala Nonaka in Takuči v svoji študiji o inovacijah v uspešnih japonskih podjetjih (1995, str. 246), morata pristno učenje in sposobnost razvijati »prodorne« izdelke in storitve preseči sposobnost zbiranja in proizvodnje informacij. Zajeti morata ustvarjanje spoznanja in znanja. Podjetja se morajo usposobiti za razvijanje primernih načrtov resničnosti, s katero se soočajo. Proces pa mora biti prej aktiven kot pasiven. Vključevati mora vidike potencialne prihodnosti kot tudi sedanosti in preteklosti. Proces je dobro ilustriran v delu Hamela in Prahalada (1994, str. 59), ki sta prikazala, koliko najbolj inovativnih podjetij po vsem svetu je sposobnih načrtovati in ustvariti popolnoma novo dejavnost ali poslovno nišo. To jim omogoča nenehno ustvarjanje in reustvarjanje samih sebe ter svojih razmerij s tekmeci, strankami in širšim okoljem. Canonova vizija o majhnih, za uporabnike prijaznih fotokopirnih strojih z uporabnimi deli je ustvarila ogromno novo nišo zrelega poslovanja na področju fotokopiranja (Morgan, 2004, str. 84).

Na inovacije pozitivno vpliva tudi razpoložljivost resursov, ki omogočajo zaposlenim sodelovanje z razvojno-raziskovalnimi institucijami, dopuščajo stroške uvajanja inovacij in prevzemajo posledice napak. Inovativna podjetja nagrajujejo tako uspehe kot poraz, saj njihovi vodilni razumejo, da so napake naravni stranski izdelek tveganih dejanj, med katere sodi tudi razvijanje nečesa neznanega (Robbins, 2000, str. 584).

Kljub uspehu pa je inoviranje povezano z velikim tveganjem, saj so dosežki razvojne in raziskovalne dejavnosti precej negotovi in je delež uspešnih inovacij zelo nizek glede na vse projekte, ki jih izvajajo službe za raziskave in razvoj v podjetjih (Special Report, 2004, str. 75). Tako lahko inovacija vodi podjetja v zeleno smer (uvajanje dobičkonosnih tehnologij in izdelkov), lahko pa se zgodi tudi obratno in inovacija povzroči neučinkovite tehnologije in izdelke, ki jih kupci ne marajo.

Istočasno lahko inovativnost razumemo tudi kot proces ustvarjalnega uničevanja, saj inovacije vodijo v uničenje veljavnega načina dela. Nove inovacije namreč izrinejo stare in postavijo mejo, kje se začne nova faza inovacij. Vzpostavljajo vzorec, v katerem problemi ustvarijo nove rešitve, ki postavijo temelj novim problemom, kar spet vodi k novim rešitvam, novim problemom itn. Proces je značilen za razvoj družbenega življenja, razvoj izdelkov, storitev in poslovnih procesov vseh vrst. V praksi to pomeni, da mora vsaka organizacija, ki želi ostati v prednosti pred konkurenco, prepoznati slabosti, ki jih bo prinesel njen uspeh. Podjetja morajo biti pripravljena biti inovativna tako, da bodo spodkopala svoj trenutni uspeh, kar jih bo spodbudilo k novim inovacijam.

Učinkovitost tovrstne strategije inoviranja se je pokazala v mnogih japonskih podjetjih, ki so (kot posledica vzhodnjaške seznanjenosti z dialektičnim načinom razmišljanja) to metodo dolgo uporabljala za nenehno izboljševanje izdelkov in poslovanja (Morgan, 2004, str. 261).

Kljub tveganju pa zagotavlja inoviranje kot pristop z revolucionarnimi spremembami najboljše možnosti za dolgotrajen uspeh, zato so bile v podporo inoviranju razvite mnoge tehnike za ravnanje s spremembami (George, Jones, 1999, str. 615).

4 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI UVAJANJA SPREMOMB V PODJETJE

Spreminjanje podjetja je kompleksno in tvegano, saj veliko dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost izvedbe načrtovanih sprememb, otežuje njihovo obvladovanje.

Geffroy (1996, str. 141-142) izpostavlja naslednje predpogoje za uspešnost podjetja v času sprememb:

- podjetje, ki hoče ostati uspešno kljub hitrim spremembam, mora biti pripravljeno, da dosledno uresničuje novo razmišljanje;
- podjetje mora imeti sistem strokovnega upravljanja informacij;
- podjetje mora delovati celovito;
- podjetje mora sprejeti čas kot strateški dejavnik.

Uvajanje sprememb zahteva precej časa. Uvajanje obsežnih sprememb ni nikoli dogodek, ampak je vedno proces. Ker igra čas pri tem pomembno vlogo, je primerno, da organizacijske spremembe načrtujemo v smislu razsežnosti in usmeritev, ne pa v smislu dokončnih in točno določenih vrednosti. Po opredelitvi ciljev in terminskega načrta uvajanja sprememb le-te ne sledijo same po sebi. Uspeh uvedbe je odvisen od spremembe v ustaljenih navadah mnogih skupin posameznikov v podjetju. Spremembe delovnih navad zahtevajo mnogo časa, še zlasti, če so te navade globoko v ljudeh, kar velja za večino zaposlenih v podjetjih.

Zaradi sprememb morajo podjetja korenito spremeniti poslovni sistem in organizacijo. Vendar statistike potrjujejo, da jih le redka podjetja izvedejo po začrtanih ciljih. V okviru ankete, ki jo je opravila revija Fortune skupaj s svetovalno hišo A. T. Kearney, je na primer 850 od tisoč anketiranih menedžerjev izjavilo, da z rezultati programov sprememb niso bili zadovoljni. Kar dve tretjini uvedenih sprememb nista popravili poslovnega izida, le polovica sprememb pa je pripomogla k izboljšanju vrednosti delnic podjetja (Vizjak, 2003č, str. 40).

Možina (1992, str. 230-248) je prepričan, da so za uspešno obvladovanje in uvajanje organizacijskih sprememb ključna zlasti naslednja področja: učinkovito komuniciranje, premagovanje zaskrbljenosti, prekvalifikacija, nove metode dela za delavce na ključnih položajih, prilagajanje in spodbujanje.

Carnall (1999, str. 110) izpostavlja pomembnost jasne strateške usmeritve v okviru uvajanja sprememb, saj morajo zaposleni predvsem dobro razumeti koristi spreminjanja, da aktivno sodelujejo v tem procesu. Za dobro poznavanje strateških usmeritev mora poskrbeti najvišje vodstvo, ki je odgovorno tudi za oblikovanje učinkovite organizacijske strukture in podpornih sistemov (Carnall, 1999, str. 157) ter učinkovito sprejemanje odločitev (McGregor, 2002, str. 347).

Vsekakor ima ključno vlogo pri uspešnem uvajanju sprememb menedžment podjetja. Z upoštevanjem Kavčičeve definicije vodenja, ki pravi, da je vodenje »proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine v prizadevanjih za doseganje cilja v dani situaciji« (Kavčič, 1991, str. 209), lahko le utrdimo vlogo menedžmenta pri obvladovanju sprememb. Le-to mora za zbujanje zavesti o nujnosti sprememb seznaniti zaposlene z nevarnostmi o prihodnosti organizacije, spodbuditi nezadovoljstvo z obstoječim stanjem in začeti sprejemati spremembe kot stalen proces, ne le kot enkratno dejanje. Vsekakor mora vodstvo verjeti v to, kar počne, in biti mora pripravljeno s svojim zgledom aktivno potegniti druge za seboj, brez delegiranja svoje vloge na nižje ravni. Vsak vodja mora skrbeti za vse, kar prispeva k motivaciji njegovih sodelavcev (Jocou, Lucas, 1995, str. 134-139).

Po Streblu (1996, str. 86) je veliko načrtovanih sprememb neuspešnih zaradi različnega dojetja konteksta sprememb med menedžmentom in izvajalci. Vrhnji menedžment pogosto vidi spremembe kot priložnost za podjetje in zase, medtem ko mnogi zaposleni spremembe dojemajo kot ogrožanje sedanjega stanja. Predvsem radikalne spremembe v podjetju pogosto povzročijo preobremenjenost in kaos, kar povzroča močne odpore pri prizadetih.

Zato je potrebno poleg ključne vloge vodstvenega osebja izpostaviti pomembnost učinkovitega in intenzivnega komuniciranja. Strategija komuniciranja mora biti usmerjena tako navznoter kot navzven. Komuniciranje mora biti odkrito in pošteno, podprto z rednimi poročili o opravljenih aktivnostih in doseženih rezultatih. Najučinkovitejši posredovalci sporočil o spremembah so predstavniki najvišjega menedžmenta, najprimernejši načini posredovanja pa so sestanki ali pogovori z zaposlenimi v okviru delovnih enot.

Poleg navedenega pa moramo upoštevati še:

- poznavanje vizije in poslanstva organizacije;
- kulturo organizacije;
- opredeljeno organizacijsko strukturo;
- motiviranost zaposlenih;
- stopnjo razpršenosti pooblastil zaposlenih in skupinsko delo;
- raven poznavanja in razumevanja zunanjega okolja.

Zelo pomembna je tudi zmožnost izpeljati potrebne spremembe. Če sposobnost zaznavanja sprememb v okolju predstavlja potreben pogoj, predstavlja zmožnost izpeljati spremembe zadosten pogoj za uspešno uvajanje. Nesposobnost reagiranja na spremembe v okolju se navzven kaže kot neprilagajanje spremembam v okolju, ki se jim moramo (oziroma bi se jim morali) prilagoditi. Če teh sprememb podjetje ni sposobno zaznati, sploh ne ve, da se je potrebno prilagoditi, in zato deluje neprilagojeno naprej.

Sama organizacijska struktura mora omogočiti tako smotno in učinkovito proizvodnjo različnih izdelkov ali storitev, prirejenih posameznim porabnikom, kot tudi uvajanje sprememb in novosti v podjetje (Rozman, 2000b, str. 157).

4.1 Vodilni menedžer in drugo vodstveno osebje

Spreminjajoči se pogoji delovanja zahtevajo spreminjanje tudi v načinu vodenja. Vodstveni kadri morajo znati sprostiti ustvarjalne sile v podjetjih s spodbujanjem inovativnosti, ustvarjalnosti in odzivnosti, hkrati pa ne smejo zanemariti lastne osredinjenosti na strateška vprašanja.

Za uspešno delovanje v konkurenčnem okolju se morajo vodstveni kadri manj zanašati na tradicionalne strukture in nadzore, kot so centralizirano sprejemanje odločitev, hierarhične organizacijske strukture, standardizirani postopki, v podatke/številke usmerjeni nadzorni sistemi, formalni procesi načrtovanja. Dess in Picken (2000, str. 19-29) jim priporočata osredinjenje svojih prizadevanj na pet ključnih prioritet:

- uporaba vizije za motivacijo in navdih;
- spodbujanje zaposlenih na vseh ravneh;
- pridobivanje in širjenje notranjih znanj;
- zbiranje in uporaba zunanjih informacij;
- kljubovanje nespremenjenemu stanju in omogočanje ustvarjalnosti.

Glavna naloga vodilnih menedžerjev je, da delujejo kot vizionarji in spodbujevalci. Ko jasno opredelijo vizijo podjetja, kakšno podjetje želijo ustvariti, vsem v podjetju vdihnejo občutek za cilj in poslanstvo (Hammer, Champy, 1995, str. 110). Vodilni menedžer mora poosebljati vizijo, ki jo prevzema podjetje. Pri tem mora uporabiti veliko mero ustvarjalnosti in na tak način spreminja delovanje podjetja (Nadler, 1998, str. 270). Vodstvo podjetja je namreč tisto, ki lahko s svojim vplivom (podprtim s formalno in/ali neformalno močjo) v največji meri vpliva na svojo okolico.

Vodstvo mora zaposlenim prikazati potrebnost in pravilnost sprejete odločitve ter opredeliti rezultat, ki bo omogočil napredek tako posameznikom, podjetju kot tudi okolju, v katerem delujejo. Prav tako mora opredeliti tudi kazalnike za spremljanje napredka in orodja za to spremljanje (Carroll, Hatekenaka, 2001, str. 75).

Za uspešno uvedbo sprememb mora vodstvo razumeti niz osmih korakov in ga seveda tudi izvajati (Kotter, Cohen, 2003, str. 12-15):

1. **Ustvarjanje občutka nujnosti.** Najprej mora med pravimi ljudmi ustvariti občutek nujnosti za spremembe, ki ga lahko razvije z zelo ustvarjalnimi sredstvi, da zaposlene »potegne« iz skrivališč in jih požene v gibanje.
2. **Sestava vodilne skupine.** Ko se razvije nujnost, uspešni pobudniki sprememb zberejo vodilno skupino, ki ima zaupanje, večšine, zveze, ugled in formalna pooblastila za vodenje sprememb (t. i. močna koalicija zagovornikov sprememb). Ta skupina se nauči delovati kot vsi dobri timi, se pravi z vzajemnim zaupanjem in čustveno predanostjo. Manj uspešni se zanašajo na enega samega človeka ali sploh nikogar, šibke delovne skupine in odbore ali zapletene vladajoče strukture, ki nimajo niti pravega odnosa niti večšin niti pooblastil za nalogo, ki jih čaka.
3. **Prava vizija.** Vodilna skupina ustvari razumne, jasne, preproste, povzdigujoče vizije in strategije za uresničevanje vizije. V manj uspešnih primerih nastanejo le podrobni načrti in predračuni, ki so sicer potrebni, niso pa dovolj, ali vizija, ki ni preveč učinkovita glede na dogajanja v svetu in podjetju, ali pa vizija, ki jo ustvarijo drugi, vodilni tim pa se zanjo bolj ali manj ne zmeni.
4. **Sporočanje.** Preprosto, občuteno sporočilo, ki se odpošilja na mnogo načinov, s ciljem doseganja razumevanja, razvijanja globoke predanosti in sproščanja več energije v kritični masi zaposlenih. Pri tem so dejanja pogosto pomembnejša od besed. Simboli so zelo zgovorni. Brez ponavljanja ne gre. V manj uspešnih primerih je premalo učinkovitega sporočanja ali pa ljudje besede sicer slišijo, vendar jih ne sprejmejo.
5. **Pooblaščenje.** V nadaljevanju je potrebno s pooblaščenjem odstraniti ovire, ki stojijo na poti ljudem, ki so resnično sprejeli vizijo in strategije. Vodje sprememb se osredinijo na vodje, ki odvzemajo pooblastila, na neustrezne informacije in informacijske sisteme ter na pomanjkanje samozavesti pri ljudeh. Gre za to, da se odpravijo ovire, ne pa »podeljuje moč«.
6. **Doseganje kratkoročnih uspehov.** Pri velikih uspehih ljudje s pooblastili uresničujejo vizijo in so deležni pomoči za doseganje kratkoročnih uspehov. Uspehi so bistvenega pomena. Zagotavljajo verodostojnost, vire in zagon za skupna prizadevanja. Brez dobro vodenega procesa, skrbne izbire začetnih projektov in dovolj hitrih uspehov lahko ciniki zadušijo vsa prizadevanja.
7. **Vztrajnost.** V najuspešnejših primerih vodje sprememb ne odnehajo. Po prvih uspehih se zagon okrepi. Zgodnje spremembe se utrdijo. Ljudje modro izberejo naslednjo nalogo, ki jo morajo opraviti, potem pa ustvarjajo spremembe, dokler vizija ne postane stvarnost. V manj uspešnih podjetjih ljudje poskušajo narediti preveč hkrati. Nevede prehitro odnehajo.
8. **Utrjevanje sprememb.** Končno - v najboljših primerih - vodje sprememb po vsem podjetju utrdijo spremembe, tako da negujejo novo kulturo. Nova kultura - skupinske vedenjske norme in skupne vrednote - se razvija z doslednim uspešnim ukrepanjem v zadostnem časovnem obdobju. Pri tem so zelo pomembni ustrezna podpora, spretni novi pristopi k zaposlovanju in dogodki, ki

vprežejo čustva. V drugih primerih spremembe negotovo lebdijo na površini. Vetrovi tradicije lahko v neverjetno kratkem času odpihnejo ogromno trdega dela.

Tudi Vizjak navaja, da sta končni uspeh projekta in uresničitev sprememb odvisni od prodornosti menedžmenta. Še tako dober načrt in še tako uveljavljena svetovalna organizacija ne moreta doseči popolnih učinkov, če vodilni menedžerji niso dovolj odločni in projekta ne podpirajo. Podpora pa je nujno potrebna, že zaradi premoščanja odporov zaposlenih (Vizjak, 2003č, str 42).

Menedžment mora pred uvajanjem sprememb spoznati strukturo in ključne nosilce moči v podjetju, njihovo dejansko moč in namene oziroma odnos do sprememb, nevarnost posameznih odporov za uspeh sprememb, razviti pa mora tudi svoje vire moči (Hirschhorn, 2002, str. 99-100).

Zaposleni imajo pri uvajanju sprememb zelo pomembno vlogo in so ključno sredstvo za uspeh. Pomembno je, da jih menedžment v projekt aktivno vključi, jih ustrezno motivira in informira (Hamlin et al., 2001, str. 78). Zaposleni morajo poznati vizijo in cilje podjetja, saj se samo tako lahko poistovetijo z njim in razvijejo občutek lojalnosti. Vodstvo mora deliti načrte, saj s tem zaposlenim omogoča, da izražajo svoje ideje in želje. Samo na tak način bodo ti tudi ravnali v skladu s cilji podjetja.

Pri tem ima zelo pomembno vlogo tudi skupina, ki naj bi vodila preoblikovanje podjetja. Vrhnji menedžment mora pri njenem oblikovanju vključiti posameznike, ki imajo pravo kombinacijo naslednjih sposobnosti (Kotter, Cohen, 2003, str. 46-47):

- ustrezno poznavanje dogajanja zunaj podjetja ali skupine;
- ugled, zveze in položaj znotraj podjetja (bistveno za sporočanje vizije);
- verodostojne informacije o notranjem delovanju podjetja (bistveno za odstranjevanje ovir, ki ljudem onemogočajo, da bi ukrepali in uresničevali vizijo);
- formalno avtoriteto in veččine, potrebne za načrtovanje, organizacijo in nadzor (potrebno za ustvarjanje kratkoročnih uspehov);
- vodstvene veččine, povezane z vizijo, komunikacijo in motivacijo (potrebno za skoraj vse vidike procesa sprememb).

Ker naj bi bili v ekipi najboljši posamezniki v podjetju, pa je takšen kader ne le težko najti, temveč jih njihovi nadrejeni tudi ne želijo sprostiti, saj imajo potem težave z vsakodnevnim izpolnjevanjem dnevnih nalog (Dobson, 2001, str. 8).

Hamlin in njegovi sodelavci (2001, str. 92-93) poudarjajo tudi pomembnost sposobnosti poslušanja, povzemanja in sprejemanja podatkov brez kritiziranja in vnaprejšnjega presojanja. Vse te lastnosti (in seveda še nekaj drugih) ima lahko po njihovem prepričanju tudi zunanji uvajalec sprememb.

Različni avtorji, ki se ukvarjajo z vlogo vodij pri uvajanju sprememb v podjetje, navajajo tudi težavo pri razlikovanju značajskih lastnosti in veščin, ki naj bi jih imeli vodje. V nadaljevanju je v tabeli 1 prikazan nabor lastnosti in veščin, ki odlikuje uspešne uvajalce sprememb.

Tabela 1: Pregled osebnostnih lastnosti in veščin uspešnih uvajalcev sprememb

Značajske lastnosti	Veščine
visoka stopnja prizadevnosti, navdušenje, usmerjenost v akcijo	časovno koordiniranje, politična iznajdljivost
inteligenca, organizacijska znanja, sposobnosti celovitega dojemanja	medosebne sposobnosti (komunikativnost, skupinsko delo, vplivnost)
ambicioznost, samozavest, potreba po moči	koordiniranje
sposobnost vživetja, skrb za sočloveka	vizionarstvo, oblikovanje mnenj
neoporečnost, skladnost temeljnih vrednot	

Vir: Kotter, 1996, str. 179-183, Graetz, 2000, str. 550-562, Landrum et al., 2000, str. 150-156, Higgs, Rowland, 2001, str. 48.

Ker morajo vodje pri spreminjanju pogosto podpirati tiste, ki morajo spremeniti svoje obnašanje oziroma jih morajo naučiti delati drugače, postaja obvladovanje psihološke plati uvajanja sprememb vedno bolj pomembno. Furnham (2002, str. 22-23) celo poudarja potrebo po treh vrstah poguma, ki naj bi ga imeli vodje pri uvajanju sprememb:

- a) Pripravljenost nositi posledice v primeru neuspeha. Ko se vodja odloči za nekaj novega, s tem prevzame tudi tveganje, da bo v primeru neuspeha prišlo do obtoževanj, ponižanj in zmanjšanja njegovega ugleda.
- b) Medosebni pogum, ki se kaže pri ukvarjanju s čustvi drugih zaposlenih. Predstaviti jim morajo prave stvari, povedati neprijetna dejstva, poleg tega pa izkazovati tudi razumevanje. Pri tem pa upoštevati, da so v podjetju zaposleni ljudje z različno izobrazbo, kulturo, sposobnostmi in zmožnostmi razumevanja.
- c) Moralni pogum, ki se izkazuje z upoštevanjem in vzdrževanjem visokih moralnih načel in pravil, kot so poštenost, nepodkupljivost, objektivnost.

Čeprav je vodstvo prepričano, da so spremembe, ki jih načrtuje, zdrave in potrebne, mu tudi nikoli ne sme biti žal časa in naporov za to, da pojasni vzroke in cilje zamišljenih akcij. Navdušene podpore ni mogoče ukazati, treba si jo je pridobiti. Najuspešnejši vodje si prizadevajo biti čim aktivneje vključeni v spreminjanje podjetja, saj se zavedajo, da na tak način svojim podrejenim dejansko pokažejo pomembnost samega projekta (Argenti, 2002, str. 104).

Zelo pomembna so tudi pričakovanja menedžerjev od svojih sodelavcev. Če menedžerji pričakujejo preveč, povrh vsega pa še prekratko času, potem bodo zaposlene predstavljene priložnosti enostavno preplavile (zasule) ter jim pustile občutek razočaranja. Začeli bodo dvomiti o svojih zmožnostih sodelovanja v smiselnih zadevah in se celo bati, da bodo nenamena povzročili škodo podjetju ali svojim sodelavcem. Po drugi strani pa lahko prenizka pričakovanja menedžerjev povzročijo, da dojemajo zaposleni predstavljene spremembe kot varljive, neiskrene in le kot orodje vodij za dodaten nadzor (Pasmore, 1994, str. 68).

Zaradi navedenega morajo vodje zaposlenim zagotavljati povratne informacije, na osnovi katerih se učijo in izboljšujejo. Pri tem pa je zelo pomembno, da so informacije posredovane hitro in »neboleče« (Pasmore, 1994, str. 195).

Ker pa se ljudje ne zavzemamo za nekaj, česar ne razumemo, je potrebno še posebej izpostaviti komuniciranje kot eno izmed prioritarnih nalog vsakega vodilnega na vseh ravneh vodenja (Duck, 1998, str. 61), kar bo predstavljeno v točki 4.5.

4.2 Kultura podjetja

Posamezniki so del socialne in organizacijske celote, ki vpliva na njihovo individualno delovanje. Ker ima pri tem zelo pomembno vlogo organizacijska kultura, je bilo veliko raziskav usmerjenih v ugotavljanje njenega vpliva na organizacije in posameznike.

Po izkušnjah mnogih avtorjev (Kotter, 1998, str. 1-20, Price Waterhouse, 1995, str. 2-5, Strebel, 1996, str. 86-95, Robbins, 1998, str. 188-189) je veliko sprememb v podjetjih neuspešnih ravno zaradi zanemarjanja pomena kulture podjetja v fazi izbiranja in uvajanja sprememb. Ker so mnogi elementi kulture opazovalcu prikriti, zahteva uspešno spreminjanje podjetja tudi spoznavanje in načrtno spreminjanje vplivnih elementov kulture.

Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način zaznavanja samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker te probleme rešujejo vedno znova in zanesljivo (Schein, 1987, str. 6 v Mesner - Andolšek, 1995, str. 21). Kulturo tvorijo različne domneve, predpostavke in stališča ljudi, ki so se oblikovale pri delovanju podjetja kot posledica odnosov med ljudmi. Kultura se odraža kot način razmišljanja in obnašanja, kot običaji, navade, rituali in je torej rezultat socialnega učenja skupine. Zaradi pretekle uspešnosti podjetja se odraža kot pravilen način sprejemanja, razmišljanja in odzivanja notranjih

udeležencev podjetja pri reševanju problemskih stanj. Schein v svojo definicijo ni vključil obrazcev delovanja, ki pa ravno tako sodijo k fenomenu organizacijske kulture.

V starejših in uspešnih podjetjih je kultura široka, globoka in stabilna, zaradi česar je odporna proti spremembam in počasi spremenljiva. Predstavlja vir moči in uspešnosti podjetja. Za močne kulture je značilno, da so temeljne vrednote podjetja pri zaposlenih globoko privzete, kar vpliva na pripadnost podjetju, red in vzajemnost, zaradi česar je za vodenje potrebno manj pravil in predpisov. V dinamičnem zunanjem okolju lahko močna kultura predstavlja tudi oviro za spremembe (Robbins, 1998, str. 580).

Isti avtor opredeljuje kulturo (Robbins, 1998, str. 567) kot sistem vrednot, navad, norm in prepričanj, ki jih delijo zaposleni. Kultura razlikuje podjetje od okolja, določa identiteto zaposlenih in zavezanost skupnim ciljem, predstavlja standard delovanja zaposlenih in je mehanizem za oblikovanje vedenja zaposlenih.

Temelj kulture predstavljajo v procesu razvoja podjetja nastala prepričanja in vrednote njenih udeležencev, ki oblikujejo pravila in norme obnašanja, s čimer vplivajo na vedenje zaposlenih. Vrednote predstavljajo temeljna prepričanja posameznika, kaj je prav, dobro in primerno. Vplivajo na stališča in vedenje posameznika, struktura vrednot posameznika pa predstavlja njegov vrednostni sistem (Robbins, 1998, str. 158).

Ko se spremenijo zunanji ali notranji elementi okolja, se morajo spremembam prilagoditi tudi elementi kulture oziroma, ko se uspešnost podjetja začne zmanjševati, pomeni, da so postali elementi kulture neustrezni in jih je treba spremeniti (Schein, 1997, str. 187). Uspešnost izvedbe načrtovanih sprememb v podjetju je v veliki meri odvisna od skladnosti sprememb s kulturo podjetja. Zato je že pred izbiranjem sprememb potrebno spoznati ključne elemente kulture, saj lahko posamezni elementi kulture otežujejo ali pripomorejo k uvajanju sprememb v podjetje.

Zaradi prikritosti posameznih elementov kulture je njeno proučevanje kompleksna in zahtevna naloga. Po Scheinu (1997, str. 17-26) ima kultura tri ravni, od vidne do nevidne ravni, ki se med seboj razlikujejo v prepoznavnosti. Za razumevanje kulture moramo preučiti vse tri ravni:

- Prvo raven predstavljajo struktura, procesi in sistemi podjetja, stavbe, razporeditev prostorov, oprema, način oblačenja, odnos do sodelavcev. Posamezne elemente opazovalec brez težav opazi, sliši in občuti, vendar pa je težje pojasniti njihov pomen.
- Osvojene usmeritve predstavljajo vizija, cilji in strategije. Sem sodijo tudi napisane vrednote, načela in etika, kot na primer: odnos do kupcev, skupinskega dela, okolja in celovitosti posameznika.

- Osnovni viri vrednot in dejavnosti predstavljajo nezavedna prepričanja, misli in občutke, ki izvirajo iz zgodovine podjetja in temeljijo na vrednotah, prepričanjih in domnevah njegovih ustanoviteljev ter ključnih vodij, nastalih v procesu razvoja podjetja.

Temelj za razumevanje kulture podjetja predstavlja spoznanje osnovnih virov vrednot in dejavnosti, kar nam omogoča lažje razumevanje ostalih dveh bolj vidnih ravni kulture. Sprememba kulture se začne s spreminjanjem temeljnih virov vrednot, zaradi česar je sprememba zahtevna, traja dolgo časa in je zelo kompleksna. Ker pa bi analiziranje vseh elementov kulture zahtevalo preveč časa, se je potrebno osrediniti le na tiste elemente, ki odločilno vplivajo na uvajanje sprememb v podjetju.

Vsaka sprememba kulture je proces transformacije, ki vključuje opuščanje neustreznih elementov kulture in učenje novih. Spreminjanje je boleč proces, ki pogosto povzroča odpor, ki lahko izvirajo iz posameznika ali skupine, samo spreminjanje kulture pa v večini primerov poteka zelo počasi. Uvajanje sprememb brez sprememb kulture pomeni izvajanje novega načina dela s pomočjo starih vrednot, kar povzroči odpor proti spremembam (Nadler, 1998, str. 209). Odgovornost za spreminjanje podjetja in posledično tudi kulture je na strani vrhnjega menedžmenta, ki kulturo težko spreminja zgolj s pritiskom od zgoraj, saj bi to lahko povzročilo prevelik odpor.

Menedžment se lahko v okviru preobrazbe, glede na svojo naklonjenost do obstoječe kulture odloči za (Tavčar, 2000c, str. 108):

- ignoriranje kulture, kar lahko kratkoročno olajša spreminjanje, dolgoročno pa prinaša velike stroške ter ogroža uspešnost podjetja;
- izkoriščanje kulture, kar prinaša kratkoročne koristi, dolgoročno pa slabša možnosti podjetja zaradi odpora udeležencev;
- uporabljanje kulture, kar obsega negovanje tistih vidikov kultur notranjih in zunanjih okolij, ki so pomembni za sprotno in dolgoročnejšo uspešnost podjetja;
- spreminjanje kulture, kar je dolgoročno in tvegano početje, ki terja izdatno porabo zmožnosti podjetja.

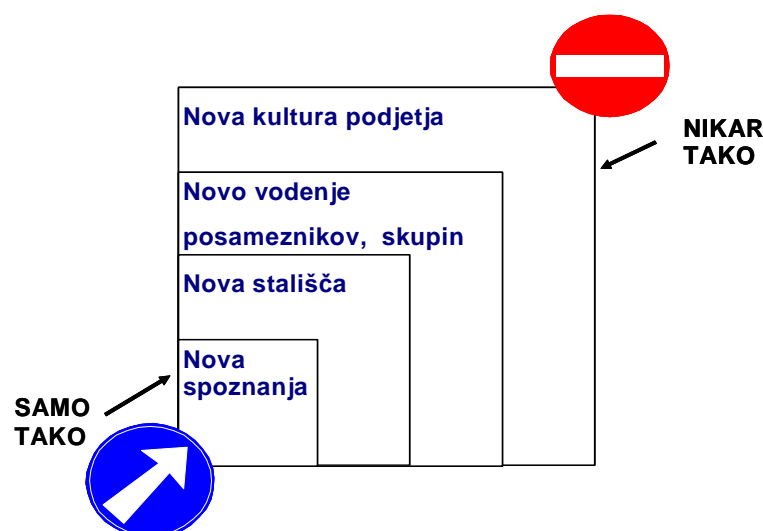
Organizacijska kultura je lahko bistvena ovira pri izvajanju preobrazbe podjetja, vpliva pa tudi na tekoče poslovanje. V povezavi s kulturo je priporočljivo, da menedžment razmisli, kako bo kultura lahko ovirala ali pospeševala načrtovane spremembe. Izvajanje temeljnih sprememb za vsako ceno je vsekakor brez ustreznega spreminjanja organizacijske kulture zelo tvegano. Običajno z naraščanjem stopnje spreminjanja narašča tudi verjetnost, da naletimo na *kulturski odpor*. Temu primerno kaže udeležence s pravočasnim spreminjanjem kulture pripraviti na predvidene spremembe. Spreminjanje kulture je dolgotrajen in zahteven proces, ki lahko preseže zmožnosti menedžmenta in življenjsko dobo (obstoj) podjetja (Tavčar, 2000a, str. 80).

Kultura in organizacijska kultura pomenita veliko več, kot se zdi na prvi pogled. Veliko teoretikov in praktikov menedžmenta tega ne prepozna. Rezultat je, da o kulturi razmišljajo na ravni slogana. Zato so njihove metode in tehnike za spreminjanje kulture običajno neučinkovite. Za spopad z organizacijsko kulturo je treba raziskati tako vsakdanje kot tudi bolj živahne poglede na proces konstruiranja resničnosti. Ker so komaj opazni in vseprežemajoči, jih je včasih težko identificirati (Morgan, 2004, str. 128-129).

Tisti, ki razumejo izziv kulturne spremembe, spoznajo tudi obsežnost te naloge, saj vključuje ustvarjanje skupnih sistemov mnenj, ki so sprejeti, ponotranjeni in se izvajajo na vseh ravneh organizacije.

Projekti, ki zahtevajo spremembe posameznikovega in skupinskega obnašanja, sodijo z vidika stopnje težavnosti med najtežje projekte (Verbič et al., 1994, str. 86). Vodstvo ne sme le z verbalno podporo ali celo zgolj z dekretom o uvedbi spremenjenega načina obnašanja spreminjati obstoječe kulture podjetja. S svojim aktivnim vključevanjem v projekt in s pripravljenostjo mora spremeniti tudi svoje obnašanje ter v resnici delati tako, kakor govori, kot je razvidno iz slike 4. Zaposlene pa mora seznaniti z nevarnostmi za prihodnost podjetja, jim zagotoviti pooblastila (pristojnosti in odgovornosti), vire, sredstva in informacije ter ustvariti razmere, v katerih se znanje ne bo samo uporabljalo, temveč tudi porajalo (Verbič et al., 1994, str. 100-107).

Slika 4: Možni smeri spreminjanja kulture podjetja



Ker je spreminjanje obnašanja pri odraslih zamudno in zapleteno, je priporočljivo, da vodstvo, ki se loteva organizacijskih sprememb, uporabi kar največ kadrovskih in kontrolnih ukrepov, ki lahko pri tem pomagajo (spremenjena kadrovska politika pri sprejemanju, razporejanju in prerazporejanju delavcev, politika napredovanja in

nagrajevanja, ki stimulira opuščanje starih delovnih navad in pridobivanje novih, merila za spremljanje uspešnosti izvajanja novih politik).

Obstaja šest načinov oziroma *transakcijskih mehanizmov* (Hočevar et al., 2003, str. 174-175), s katerimi lahko vodje s svojim podrejenim komunicirajo in »vtisnejo« svoja prepričanja in vrednote ter tako ustvarijo podlago za razvoj nove organizacijske kulture. Prvi sestoji iz tega, čemur vodja namenja pozornost, kaj meri in kaj kontrolira. Če to počne zavestno in je pri tem konsistenten, s tem pošilja jasen signal zaposlenim o tem, kaj je pomembno in kaj ni. Drugi mehanizem je odziv vodje na kritične incidente in dogodke v podjetju. V trenutkih krize in hudega pritiska se vodja odzove v skladu s svojimi osnovnimi prepričanji in tako pošlje jasno sporočilo drugim o tem, kakšno naj bi bilo primerno ravnanje v podjetju. Kot tretji mehanizem navajajo avtorji kriterije, ki jih vodja uporablja pri alokaciji resursov. Ta ne vključuje samo dejanske razporeditve, ampak tudi način, kako so ta sredstva razporejena, ter proces, na podlagi katerega je načrt nastal. Četrty mehanizem je, da so vodje s svojim vedenjem vzor drugim. S svojim vsakodnevnim obnašanjem sporočajo zaposlenim, kaj je pomembno in kaj ni. Naslednji mehanizem je način, kako vodje nagrajujejo in kaznujejo ljudi. Vse preveč vodij se vede nekonsistentno ter zahteva od podrejenih menedžerjev, da razvijajo potencial svojih ljudi in zagotovijo njihov dolgoročni razvoj, obenem pa nagrajujejo le glede na kratkoročne finančne rezultate. Kulturo podjetja določa tudi način, kako vodje izbirajo nove zaposlene in podeljujejo nova napredovanja. Vodje pogosto zaidejo v skušnjava, da dajejo prednost kandidatom, ki so jim podobni po razmišljanju, obnašanju in filozofiji vodenja.

V procesu uvajanja sprememb pa je potrebno izpostaviti izkušnje Kotterja in Cohena (2003, str. 146) glede vrstnega reda spreminjanja kulture. Avtorja opozarjata, da je v procesu sprememb kultura na zadnjem, ne na prvem mestu. Podjetja namreč pogosto poskušajo najprej spremeniti kulturo. Logika je jasna. Če je kultura zaverovana vase, nepripravljena na tveganje in počasna, je to treba spremeniti najprej. Potem bo mogoče uresničiti tako rekoč katerokoli vizijo. Zveni logično, a se ne obnese.

Kultura se resnično spremeni šele takrat, ko se v nekem omejenem obdobju izkaže, da je novi način poslovanja uspešen. Če menedžment poskuša spremeniti norme in vrednote, preden je uvedel nov način poslovanja, mu ne bo uspelo. Lahko se ustvari le vedenje, ki zrcali zeleno kulturo, toda to novo vedenje ne bo postalo norma in se kot norma ne bo prijelo, dokler proces ne bo speljan do konca.

4.3 Organiziranost delovanja

Podjetje mora učinkovito uporabljati razpoložljiva sredstva za izvajanje programov v skladu s svojo politiko (Tavčar, 2000a, str. 142). Urejenost podjetja ima tri temeljne sestavine za doseganje ciljev:

- Organizacijska struktura opredeljuje pristojnosti in odgovornosti posameznikov, skupin, ravni in delov podjetja ter delitev dela, ki jo izraža notranja členjenost podjetja v enote, sektorje, oddelke ...
- Procesi so dinamičen vidik urejenosti in obsegajo izvajanje temeljnih dejavnosti podjetja in spreminjanje teh dejavnosti.
- Sistemi so instrumenti, s katerimi menedžment obvladuje delovanje podjetja (sistem za izbiranje ciljev in načrtovanje, informacijski sistem, razvojni sistem ...).

Temeljna ugotovitev številnih raziskovalcev s področja organizacijskih struktur je, da ne obstaja nobena organizacijska struktura, ki bi bila najprimernejša za vse vrste podjetij v različnih časovnih obdobjih in različnih okoljih. Vsako podjetje mora težiti k oblikovanju čim stabilnejše organizacijske strukture, ki zagotavlja njeno ustrezno odzivanje na dejavnike iz okolja kot tudi učinkovito rabo vseh resursov podjetja. Praviloma je bistveno lažje oblikovati organizacijsko strukturo na novo – za novo podjetje, kot pa to pozneje spreminjati.

Temeljno načelo oblikovanja vsake organizacijske strukture mora biti njena racionalnost in posledično maksimiranje pozitivnih ekonomskih učinkov poslovanja podjetja. Hodge in Anthony (1991, str. 297-298) navajata naslednje znake učinkovite organizacijske strukture:

- jasna opredelitev pristojnosti in odgovornosti – kdo, komu in za kaj je odgovoren;
- aktivnosti podjetja so diferencirane tako, da jih je mogoče izvajati čim učinkoviteje;
- v podjetju je omogočena učinkovita in uspešna koordinacija ter integracija različnih vrst diferenciranih aktivnosti;
- komunikacijski proces zagotavlja takojšnje, natančne in točne informacije za vse ravni odločanja;
- formalno organizacijsko strukturo dopolnjuje neformalna;
- stopnja decentralizacije organizacijske strukture in njena kompleksnost omogočata podjetju učinkovito odzivanje na okolje;
- organizacijska struktura nima vrzeli – nepokritih funkcij – ali pa prekrivanj v izvajanju istih funkcij.

V tem smislu so izhodišča oblikovanja učinkovite organizacijske strukture naslednja:

a) Diferenciacija in integracija

Delo, ki ga je potrebno opraviti, mora biti definirano in optimalno razdeljeno med zaposlene in organizacijske enote. Delitev dela pa povzroča nevarnost pretirane drobitve dela, zato je potrebno porazdeljene aktivnosti združevati, da se izognemo

nepotrebnemu podvajanju. Proces diferenciacije in integracije se izvajata neprestano in omogočata prehajanje organiziranosti na višjo kakovost. Zadeve, ki zahtevajo odločanje, morajo biti čim bližje dejanskemu izvajanju. Razdalja med odločanjem in izvajanjem mora biti čim krajša.

b) Ravni organizacijske strukture

Ravni odločanja naj bodo skrčene na minimum. Če jih je preveč, se pojavlja dodatno nepotrebno delo pri koordinaciji dela. Plosko zasnovana organizacijska struktura zahteva več skupinskega dela, prenašanja odgovornosti na nižje ravni, razpon kontrole se širi, zmanjšuje pa se pomen srednjega vodstva. Zmanjšanje števila vodstvenih ravni se nadomešča z uvajanjem informacijske tehnologije, ki pospeši pretok informacij in proces odločanja.

c) Razpon kontrole

Število ljudi, ki jih posameznik lahko učinkovito vodi ali nadzira, je praviloma omejeno. Spreminja se v odvisnosti od vrste dela. Pri zelo strokovnem in vodstvenem delu je razpon kontrole praviloma sedem podrejenih sodelavcev. Če vodje prenašajo pristojnosti na nižje ravni in če se ne vmešavajo v podrobnosti ter spodbujajo timsko delo med podrejenimi sodelavci, je lahko razpon kontrole večji. Preozek razpon kontrole povzroča, da se nadrejeni preveč vmešavajo v delo podrejenih in s tem ovirajo razvoj podrejenih ter zmanjšujejo fleksibilnost podjetja.

č) Odgovornost zaposlenega enemu vodji

Na splošno rečeno naj bi posamezni zaposleni poročali za posamezno odgovornost samo enemu nadrejenemu. S tem se izogibamo nasprotujočim si nalogam, ki bi bile dane zaposlenemu, če bi imel več nadrejenih. Če vodja zaobide vmesnega podrejenega, ko izdaja navodila, povzroča zmedo in spodkopava pooblastila. Potrebne so jasne definicije pristojnosti in odgovornosti za vodilne ljudi na posameznih ravneh in v primeru matričnih organizacijskih oblik.

d) Decentralizacija

Odločitve naj se prenašajo in sprejemajo čim bližje izvedbenim aktivnostim. Praviloma se decentralizirajo rutinske, operativne, kratkoročne in manj pomembne odločitve, medtem ko se strateško pomembne odločitve sprejemajo na čim višji ravni. Z decentralizacijo se skrajšajo reakcijski časi ob nepredvidenih spremembah v okolju podjetja. Problemi se tako lahko rešujejo tam, kjer so tudi nastali. Sistem se hitro in z majhnimi stroški prilagaja novemu položaju.

e) Optimizacija organizacijske strukture

Oblikovanje optimalne organizacijske strukture je vedno najpomembnejši cilj. Toda v praksi je zelo pomembno, da se jo ustrezno dopolni glede na posameznikova posebna znanja, spretnosti in sposobnosti. Organizacijo dela je na določeni stopnji razvoja in v določenem segmentu potrebno personalizirati. To še posebej velja v

primeru zelo strokovnega in profesionalnega dela. Formalna organizacijska struktura mora omogočati soobstoj neformalne organiziranosti, ki je v funkciji učinkovitosti organizacije.

f) Pomembnost organizacijskih potreb

Organizacijsko strukturo je potrebno razvijati in prilagajati položaju, v katerem je podjetje v določenem trenutku. V organiziranosti morajo biti vgrajeni mehanizmi, s katerimi se lahko hitro odziva na spremembe v okolju in na podlagi tega na nove organizacijske potrebe. Organiziranost mora omogočati centralizacijo strateškega in decentralizacijo operativnega odločanja. Pristojnosti in odgovornosti morajo biti jasno določene na vseh ravneh. Tako se oblikuje fleksibilna struktura, v sklopu katere posamezniki pridobivajo večje pristojnosti. Prav tako so dane možnosti oblikovanja projektne in matrične organiziranosti. To pomeni neformalni, nebirokratski in organski pristop k oblikovanju organizacije na način, da se zagotovi visoka učinkovitost organizacije.

Za uspešno in relativno hitro uvedbo zastavljene spremembe pa Beer in Nohria (2000, str. 26) zagovarjata nujnost spremembe oziroma prilagoditve organiziranosti. Podjetja s spreminjanjem organizacijskih enot spreminjajo delo in aktivnosti, ki jih opravljajo zaposleni v teh enotah. Delovanje je potrebno organizirati tako, da se bodo učinkoviti predlogi uresničili bolj ali manj spontano, s čim manj bojevanja z neprimernimi strukturnimi vplivi (Pasmore, 1994, str. 165). Osnovni smisel oblikovanja organizacijske strukture je oblikovati sistem organiziranosti, ki bo spodbujal učinkovitost delovnih procesov v podjetju. Organizacijska struktura je predvsem sredstvo za doseganje osnovnih poslovnih ciljev podjetja. Organiziranost podjetja mora podpirati strateški razvoj družbe in spodbujati doseganje zastavljenih ciljev.

Skupek dejavnosti, ki zahtevajo eno ali več vrst vložkov in ustvarja rezultat (izdelek ali storitev) z določeno vrednostjo za odjemalca, opredeljujemo kot proces oziroma način, kako je delo opravljeno (Hammer, Champy, 1995, str. 45). Način opravljanja dela je povezan z naravo opravil in organiziranostjo oziroma združevanjem zaposlenih, ki to delo opravljajo, v skupine. Najpogosteje so organizacijska struktura, pravila, predpisi in postopki pojmovani kot racionalni instrumenti, ki naj pomagajo izvršiti nalogo (Morgan, 2004, str. 158). V veliko primerih pa jih je mogoče razumeti tudi kot izdelke in odsev bitke za politični nadzor. Načrti za organizacijsko diferenciacijo in integracijo, zasnove za centralizacijo in decentralizacijo in napetosti, ki se lahko pojavijo v matrični organizaciji, pogosto pustijo za sabo prikrite namene, ki se nanašajo na moč, avtonomijo ali medsebojno odvisnost oddelkov in posameznikov.

V tradicionalnih podjetjih so razdrobljeni procesi pripeljali do ozkih, specializiranih nalog in organizacij, ki so temeljile na funkcionalnih oddelkih (Hammer, Champy,

1995, str. 88). Klasične poslovne strukture, v katerih je delo specializirano, procesi pa razdrobljeni, vzdržujejo same sebe, ker zavirajo inovacije, spremembe in ustvarjalnost v podjetju. Če ima kdo v funkcionalnem oddelku novo zamisel, mora najprej pridobiti svojega šefa, ta spet svojega in tako naprej do vrha hierarhične lestvice. Da bi bila zamisel sprejeta, jo morajo vsi po vrsti potrditi, zatreti pa jo je mogoče že z enim samim »ne«. S stališča tistih, ki so si zamislili tak postopek, ta vgrajeni dušilec inovacij ni napaka v klasični strukturi, temveč zaščita proti spremembam, ki bi lahko prinesle nepotrebno tveganje (Hammer, Champy, 1995, str. 38).

Strukture, pravila, vedenje, prepričanje in vzorci kulture, ki definirajo organizacijo, niso le organizacijski fenomen. So osebni, in to v svojem najglobljem smislu. Vsak poskus spremembe teh vidikov organizacijskega sveta lahko spodbudi različne oblike nasprotovanja, tako da posamezniki in skupine branijo status quo, ko se skušajo zaščititi. Kot se je pokazalo, so lahko strukture in pravila ključni pri oblikovanju meja in togosti, ki simbolizirajo menedžerjev občutek o tem, kdo v resnici je. Zastarela praksa lahko odseva poskus oklepanja cenjene izkušnje ali načina življenja; visoko mišljenje o določeni osebi ali vodji lahko nosi različne vrste anksioznosti, agresij in energij tistih, ki so vodeni; krvave združitve, prevzemi, odpuščanja ali bojni odnosi s tekmeci ali zunanjim okoljem lahko prikrijejo različne oblike individualnih in skupinskih strahov ter pomanjkljivosti; pri razumevanju zunanjega okolja organizacijske skupine gre lahko za nezavedne projekcije nekaj ključnih vodij; močna organizacijska subkultura lahko mobilizira zanemarjene vidike organizacijske »sence«, ki so resnično vredni pozornosti (Morgan, 2004, str. 217).

Napetosti, ki obkrožajo proces organizacijskega oblikovanja in preoblikovanja, prinašajo veliko spoznanj o organizacijski strukturi moči. Ljudje in oddelki se pogosto oklepajo zastarelih opisov dela in se upirajo spremembam zato, ker sta njihova moč in status znotraj organizacije tesno povezana s starim redom. Ali pa se naučijo uporabljati ključne poglede na organizacijske strukture za doseganje lastnih ciljev (Morgan, 2004, str. 159). Pri tem lahko pomislimo na primer, kako lahko zaposleni uporabijo opis dela, da bi definirali, česar niso pripravljene delati (to ni del moje službe ali nisem plačan, da to delam).

Pri oblikovanju organizacijskih enot je potrebno upoštevati tudi število ljudi, ki jih lahko še uspešno in učinkovito vodi posamezen vodja. To število namreč neposredno vpliva na število vodstvenih ravni in stroške delovanja. Zelo veliko vlogo ima pri fleksibilnosti delovanja, hitrosti sprejemanja odločitev in vzpostavljanju stikov s kupci ter spodbujanju zaposlenih. Ker lahko velik obseg nadzora (veliko število neposredno podrejenih) negativno vpliva na rezultate zaposlenih, saj vodja nima več dovolj časa za vodenje in zagotovitev potrebne podpore, morajo tako organizirane organizacije veliko sredstev vložiti v usposabljanje zaposlenih. Ti morajo zelo dobro

obvladovati tako svoje delo kot tudi delo svojih sodelavcev (Robbins, 2000, str. 242-243).

Pri vodenju in obvladovanju sprememb je zaradi kompleksnosti in zahtevnosti vseh hkrati potekajočih aktivnosti (poslovnih in preobrazbenih) potrebno skupinsko delo. Spremenjen način dela, pri katerem posamezniki opravljajo naloge s širšega delovnega področja in za to področje sprejemajo tudi samostojne odločitve, vodi v postopno spreminjanje organizacijske strukture (Črv, 2000, str. 166). Oblikovati je potrebno čim bolj decentralizirano in sploščeno organiziranost, ki bo omogočala:

- decentralizacijo izvajanja posameznih procesnih aktivnosti, kjer najvišje vodstvo določa globalne cilje, strategije in politiko podjetja kot celoto; vodje posameznih enot pa postavijo ustrezne cilje in strategije glede na podjetje kot celoto; decentralizacija omogoča hitrejše odzivanje na spremembe na trgu, tesnejši stik s kupci, hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov in razvoja v proizvodnjo;
- samostojnost v procesih odločanja (poslovne enote so samostojne v operativnem pogledu). Večja samostojnost, svoboda in neodvisnost pri delu in izrabi delovnega časa, ki je tesno povezana z večjimi kompetencami, zagotavljajo večjo iniciativnost zaposlenega, predvsem zaposlenih na nižjih ravneh. Zaposleni v primerih, v katerih so morali prej po odgovore k nadrejenim, sprejemajo lastne odločitve. Odpravi se ločevanje odločanja od stvarnega izvedbenega dela – odločanje postane sestavni del dela (Hammer, Champy, 1995, str. 62).

Oblikujejo se delovni timi in skupine. Pri timskem delu ne gre samo za medsebojno sodelovanje in reševanje problemov, temveč za zaupanje in iskanje skupnega reševanja problemov in izvajanja nalog, ki naj bo uspešnejše od skupinskega dela. Pri timskem delu je za učinkovito delovanje skupine potrebnega več časa kot pri delovni skupini, kjer lahko člani neodvisno od drugih pristopijo k izvajanju svojih individualnih nalog. Kakovost opravljene naloge je pri delovni skupini vezana na sposobnosti posameznika. Katera oblika je bolj primerna, je odvisno od vrste organizacije, obsega in vrste sprememb ter članov tima.

Decentralizacija, pooblaščenje zaposlenih za samostojno sprejemanje odločitev, več zaupanja, svobode in spodbud za iniciative posameznikov vplivajo na večjo zavzetost zaposlenih za izboljševanje in optimiziranje procesov. Zaposleni imajo pri delu veliko avtonomijo, pomaga jim manjše število vodij. Ob osveščenih, samoiniciativnih, pooblaščenih in usposobljenih zaposlenih se zmanjšajo potrebe po vmesnem vodstvenem osebju in dosežejo pomembni prihranki pri stroških nadzora. Vodja lahko namreč nadzira le okoli sedem ljudi, mentor pa je lahko skoraj tridesetim. Hammer in Champy (1995, str. 86) trdita, da je organizacija nujno hierarhična, kadar znaša razmerje en vodja za sedem ljudi, v razmerju ena proti trideset pa precej manj.

Pomembno vlogo pri organiziranju dela ima tudi fleksibilnost zaposlenih. Bolj prilagodljivi zaposleni so namreč pripravljeni v večji meri prevzemati razumna

tveganja, so bolj samozavestni in dovzetni, izkazujejo večje zanimanje za novosti in jih učenje zanima. So ustvarjalni in pripravljeni eksperimentirati z novimi načini delovanja ali obnašanja s ciljem izbrati tisto možnost, ki bo omogočala izboljšanje obstoječega stanja (Pasmore, 1994, str. 47).

4.4 Motivacijski sistem

Uspešnost implementacije korenitih sprememb na izvajalski ravni je sicer odvisna od usposobljenosti izvajalcev in njihove iniciativnosti ter inovativnosti pri zasnovi in samem uvajanju sprememb, vendar pa ne bo uspešna brez ustreznega motiviranja. Udeleženci morajo v spremembah imeti motiv, da delujejo v smeri ciljev sprememb. Eden možnih motivov za spremembe je nezadovoljstvo z obstoječim stanjem. Vendar pa so žal običajno odpori do sprememb večji kot nezadovoljstvo. Pomembno je poiskati načine, kako zmanjšati sile, ki nasprotujejo spremembam, in s pravilnim motiviranjem (ter ostalimi dejavniki) okrepiti podporo spremembam. Pregledati je potrebno sistem nagrajevanja, ki mora biti v pomoč obvladovanju sprememb. Nagrajevanje mora biti uravnoteženo – pozitivno obnašanje je nagrajeno in obratno.

Znano je, da je motivacija tista razsežnost, do katere se je posameznik pripravljen potruditi za doseganje cilja. Za uspešno motiviranje pa je treba izpolniti vsaj nekaj predpostavk (Babusek Medic, 2004, str. 53):

- ponuditi primerne nagrade;
- seznaniti delavce s tem, kako naj nagrade dosežejo;
- zagotoviti, da posamezniki verjamejo, da so nagrade sposobni doseči;
- poštene nagrade.

Motivacija pa ne sme temeljiti le na denarju, temveč tudi na zadovoljstvu ob doseganju ciljev in na zanimivem ali raznolikem delu. Načini motiviranja zaposlenih so namreč različni. Razlikujejo se v moško in žensko zasnovanih kulturah. V prvi cenijo denarne nagrade, nagrade v obliki nazivov in druge statusno ali materialno usmerjene nagrade. V žensko zasnovani kulturi pa so pomembnejše nagrade prosti čas, večje ugodnosti pri delu in simbolične nagrade, ki izražajo pozornost do zaposlenih delavcev. Dejavniki, ki motivirajo zaposlene v podjetjih, pa se ne razlikujejo samo po kulturah, temveč so pogosto različni tudi znotraj določene kulture. Katere nagrade cenijo zaposleni, je odvisno tudi od starosti, spola in izobrazbe ter organizacijske ravni, na kateri posamezniki opravljajo svoje delo (Treven, Srića, 2001, str. 68-69).

Oblikovanje motivirajočega dela zajema:

- **Obogatitev dela.** Zaposlenim se omogoči bolj izzivalno delo z večjo odgovornostjo.
- **Širitev dela.** Zaposlenim se ponudi več delovnih nalog na enaki ravni odgovornosti.
- **Menjavo dela.** Zaposleni naj se sistematično gibljejo od enega k drugemu opravilu, kar zagotavlja različnost in pregled nad drugimi delovnimi področji v podjetju.
- **Samostojne delovne skupine.** Skupinam naj bo dovoljeno, da same sprejemajo odločitve, na primer, kaj bo kdo naredil; za uspeh je odgovorna celotna skupina.
- **Delegiranje.** Nadrejeni naj zaupajo naloge podrejenim; to sprošča vodstveni čas in zahteva večjo odgovornost zaposlenih.
- **Splošno usposabljanje** kot usposabljanje zaposlenih za različne naloge.
- **Prenos pooblastil** s stališča dajanja pooblastil zaposlenim glede njihovega dela.
- **Spremembo razmejitve opravil.** Z razmejitvijo opravil se določi sestava posamezne delovne naloge v primerjavi z drugo. Razmejitev opravil je lahko ovira, ki preprečuje, da bi zaposleni izvajali druge naloge; vodstvo naj se poskuša dogovoriti za spremembo razmejitve opravil in s tem povečati prilagodljivost zaposlenih na spremembe.

Ključne sestavine motivacije so potrebe, nagrade, komunikacija in zaznava. Na začetku prejšnjega stoletja je Taylor (1967, str. 262) menil, da posameznike motivira predvsem denar. Tako jim je le treba pokazati najboljši način, kako naj delajo, da bi lahko povečali produktivnost, in jih nato ustrezno nagraditi. Mayo pa je utemeljitelj teorije medčloveških odnosov, po kateri velja, da imajo posamezniki socialne potrebe, ki se nanašajo na njihovo vključitev in delo v skupinah ter na upoštevanje njihovega mnenja (Mayo v Lipovec, 1987, str. 325). Na drugi strani pa je Maslow zagovarjal tezo, da bodo posamezniki motivirani, če bo nagrada zadovoljila neizpolnjeno potrebo. Ko potrebo zadovoljimo, ta ne bo več motivirajoča, ampak bomo želeli zadovoljiti naslednjo raven potreb (Maslow, 1982, str. 112). Znana je tudi Herzbergova dvofaktorska teorija, ki omenja higienike in motivatorje. Higieniki so dejavniki, ki preprečujejo nezadovoljstvo, kamor lahko uvrstimo, denimo, sprejemljive delovne razmere, pravila ali osnovno plačo. Na drugi strani so motivatorji, to pa so dejavniki, ki dejansko zadovoljujejo potrebe, če so prisotni, na primer odgovornost, priznanje, napredovanje (Herzberg, 1990, str. 55). Omeniti velja še Vroomovo teorijo pričakovanja, ki opredeljuje obseg, do katerega so posamezniki prepričani, da lahko dosežejo obljubljenе nagrade, kar deluje motivirajoče. Če je njihovo pričakovanje veliko (prepričani so, da lahko dosežejo nagrade), bo motivacija velika. Če je njihovo pričakovanje, da lahko dosežejo nagrado, majhno, pa bodo temu primerno tudi manj motivirani (Vroom, 1967, str. 192-196). Pomembna je tudi teorija enakosti, ki pravi, da morajo biti nagrade pošteno v primerjavi s tem, kar za svoje delo dobijo drugi. Tudi Geffroy opozarja, da zahteva trg od zaposlenih po eni strani še večjo storilnost in delovno pripravljenost, na drugi strani pa se pri mnogih ljudeh spreminjajo

vrednote: kariera postaja vse redkeje najvišji cilj, niti jo enačijo z osebnim zadovoljstvom. Cilja, kot sta »srečno družinsko življenje« in »ustvarjalni razvoj lastnih sposobnost«, sta želji po poklicnem napredovanju odvzela prvenstvo. Spremenjene vrednote pa ne pomenijo, da si zaposleni danes ne želijo več uspehov. Še vedno obstaja želja, da bi tisti, ki bi kaj premaknili, rekli: »Ponosen sem, da smo mi dobili naročilo in ne konkurenca dve ulici naprej.« Le načini, kako izkoristiti te pozitivne dejavnike, so drugačni (Geffroy, 1996, str. 69-70).

Iz navedenega lahko sklepamo, da naj bi novi sistem nagrajevanja:

- vključeval vse ravni zaposlenih;
- spodbujal vse zaposlene k dolgoročnejšemu mišljenju in usmerjenosti;
- motiviral menedžerje k prevzemanju podjetniških tveganj in inovativnejšim pristopom;
- omejil ali izločil zunanje vplive na merila uspešnosti (npr. gospodarske trende);
- vseboval prilagojena merila uspešnosti za zaposlene na različnih ravneh;
- eksponentno nagrajeval nadpovprečno in kaznoval podpovprečno uspešnost;
- preprečeval kratkoročne ukrepe menedžerjev, ki se pozneje izkažejo kot škodljivi.

Da bo sistem nagrajevanja učinkovit, naj:

- bodo izidi ločljivi in merljivi; le tako bo mogoče ugotavljati prispevek posameznika;
- obstaja jasno razmerje med izidom in prizadevanji posameznika za doseganje cilja; sistem naj omogoča takojšnje nagrajevanje za uresničene cilje;
- bodo delo in cilji organizirani tako, da jih bo mogoče enostavno in v relativno kratkem času uresničiti;
- bodo stroški vložkov merljivi; le tako bo mogoče ugotoviti stopnjo uspešnosti in primerno opredeliti nagrado. Med možnimi nagradami so več odgovornosti, napredovanje, službeni avto, prispevek k pokojninskemu zavarovanju, prispevek k zdravstvenemu zavarovanju, skupinsko delo, zagotovitev delovnega mesta, pokojnina, osnovna plača, prehrana med delom in podobno.

Pomembno je, da zna podjetje odkriti, kaj zaposlenim najbolj ustreza in v čem so njegovi zaposleni najboljši, saj so motivirani zaposleni tudi učinkovitejši, imajo višjo storilnost, dosegajo višji stopnjo prisotnosti, njihovo delo je bolj kakovostno in so tudi bolj pripravljeni sodelovati ter sprejemati spremembe. Nič manj pomembno pa ni, da znamo privabiti v podjetje najsposobnejše strokovnjake in jih s primernim motivacijskim sistemom tudi obdržati.

Samo ustrezni delovni pogoji ter nagrajevanje prizadevanj menedžerjev in sodelavcev lahko privabijo k sodelovanju sposobnejše kadre. Tako lastniki kot njihovi zastopniki, npr. člani nadzornih svetov, so se pri oblikovanju stimulatívne sistema nagrajevanja ključnih oseb v podjetju zavedali, »da dobiš toliko, kolikor plačaš«. Kljub temu so se mnogi sistemi, ki so bili prvotno zasnovani samo na finančnih spodbudah, dolgoročno izkazali kot pomanjkljivi.

Nenazadnje velja omeniti še uspešen sistem nagrajevanja, s katerim bo podjetje pritegnilo in sprejelo dovolj veliko število primernih sodelavcev ter nagradilo zaposlene za napore, izkušnje, pripadnost in dosežke. Gotovo je treba zagotoviti stimulatивно nagrajevanje, kar pomeni, da so zaposleni udeleženi pri dobičku in da prejmejo dodatno plačilo, če prehitijo postavljene cilje. Tako jih bo podjetje lahko pravilno usmerjalo, spodbujalo in z njihovim delom kar največ pridobilo. Ugotoviti moramo torej, v čem je nekdo res dober, in oceniti njegovo znanje, sposobnosti, interesno področje in delovne zmožnosti. Potem pa ga samo usmerimo na tiste projekte, kjer bomo lahko njegove sposobnosti kar najbolje izkoristili.

4.5 Notranje komuniciranje

Vsak udeleženec se v podjetju srečuje z različnimi vplivi, ki delujejo na njegovo vedenje. Med te vplive sodi tudi proces uvajanja sprememb, ki prek raznih projektov in programov vpliva na spreminjanje obstoječih norm, pravil, struktur, organizacijske kulture in seveda pravic in obveznosti ter razmerij in odnosov med udeleženci podjetja. Proces uvajanja sprememb vpliva na vrednote, na osnovi katerih posamezniki opredeljujejo tudi svoje koristi. V procesu uvajanja sprememb poteka v bistvu proces socializacije udeležencev z novimi razmerami, ki jih uvajanje sprememb vpeljuje.

Pri tem ima posameznik v procesu socializacije v osnovi dve možnosti:

- da ugotovi, da so razlike med njegovimi interesi oziroma cilji in cilji projekta tako velike, da se ni pripravljen prilagajati (pripravljenost izhaja tudi iz njegovih potreb);
- ali pa vidi možnost postopnega približevanja in usklajevanja ciljev, ki tako njemu kot podjetju prinašajo korist.

Na to približevanje in usklajevanje ciljev pa lahko bistveno vpliva komuniciranje, ki mora biti v tem primeru dvosmerno. Bolj kot bodo cilji organizacije in njenih članov usklajeni, močnejša in uspešnejša bo organizacija. (Možina et al., 1995, str. 17-60).

Komuniciranje predstavlja najpomembnejše povezovalno stičišče med zaposlenimi v nekem podjetju. Le s pomočjo komuniciranja se lahko med posameznimi zaposlenimi in skupinami odvijajo določeni delovni procesi, zato predstavlja ustrezno komuniciranje – nepopačena in pravočasna pretočnost informacij – enega temeljnih pogojev za dobro organiziranje in izvajanje vseh delovnih procesov ter uvajanje sprememb. Po ugotovitvah ameriških strokovnjakov sodi tekoča komunikacija med ključne predpogoje učinkovitega zaznavanja, sprejemanja in uvajanja sprememb, pa tudi prilagajanja nanje in celo njihovega predvidevanja oziroma napovedovanja. Tudi Adizes v svojem delu *Obvladovanje sprememb* poudarja, da so najpomembnejši in najvplivnejši ljudje v podjetju posamezniki, ki znajo vzpostaviti, ohranjati in spodbujati

prost pretok misli, idej in informacij med zaposlenimi (Mazi, 2002, str. 15). Komunikacija pa mora biti primerno zasnovana in usmerjena. S komuniciranjem skušamo in tudi moramo zaposlenim predstaviti, kaj želimo s procesom uvajanja spremembe doseči. Zaposleni morajo spoznati vzroke za uvajanje sprememb in razumeti metode, ki se bodo uporabljale med projektom (Martin, 1998, str. 132).

Poleg vzrokov za uvajanje sprememb je potrebno zaposlenim prikazati jasno sliko vplivov sprememb na njih same. Le tako je mogoče lažje odpraviti strahove, katerih vir je nepoznavanje vplivov. Skozi komuniciranje je treba udeležence seznaniti tudi z namenom posameznih podprojektov v operativnem načrtu projekta.

Udeleženci podjetja naj spoznajo, da je komuniciranje proces, ki pomaga pri reševanju in pretvarjanju problemov v priložnosti. Zaposlenim je potrebno zagotoviti tudi ustrezna sredstva komunikacije (prostori za sestajanje in delovanje) in komunikacijske sisteme, ki omogočajo zaposlenim izmenjavo mnenj, idej, izkušenj. Ker so neposredni udeleženci pri spreminjanju najboljši poznavalci tako težav kot tudi virov možnih rešitev, jim mora biti omogočena enostavna komunikacija. Najpogosteje uporabljena orodja so:

- **seznanjanja na rednih delovnih sestankih zaposlenih**

Z obravnavo na rednih sestankih se poudarja vpletenost vseh zaposlenih in širok pomen uvajanja sprememb ter zagotavlja kontinuirano prisotnost vsebine. Pomaga se ustvarjati zavezo vseh, podrejenih in nadrejenih, vodjem pa onemogoči, da bi se na neki način distancirali od projekta, ter jim omogoči pridobivanje povratnih informacij.

- **pisma vrhnjega menedžmenta družbe.**

Z njim poudarimo pomembnost teme, jo posebej izpostavimo, izločimo od ostalih projektov in mobiliziramo zaposlene. Najbolj primerna je uporaba pisem v ključnih fazah projekta, kot sta zagon projekta ali sprejemanje odločitev za korenite spremembe.

- **oglasna deska.**

Uporablja se za kratke informacije o aktivnostih, opomnikih, obvestilih o mejnikih, napovedih dogajanj oziroma ukrepov ...

- **glasila.**

Zelo primerna so za kompleksne teme, ko je potrebno zbrano branje in memoriranje ter prikaz vseh razsežnosti projekta, njegove vseobsežnosti, večplastnosti in vpletenosti vseh. S članki, ki niso neposredno povezani s projektom, pa se ustvarjajo pogoji in klima za ustrezno razumevanje pomena projekta.

V uvodnem obdobju skušata vrhnji **menedžment** in vodja projekta uvajanja organizacijskih sprememb prek komuniciranja in izbire ustreznih nosilcev projekta (tj. skrbnikov in članov ekip) vzpostaviti ugodno vzdušje za izvajanje predvidenih sprememb v okviru uvajanja sprememb. Gre za obdobje, v katerem je treba zaposlenim prikazati potrebnost in koristi sprememb. Pri vzpostavitvi ugodnega

vzdušja je pomembno, da vrhnji **menedžment** in vodja projekta uvajanja organizacijskih sprememb komunicirata z vsemi pomembnimi in vplivnimi udeleženci podjetja (Robbins, Finley, 1997, str. 93-94). Ker je pomembno, da je komuniciranje z udeleženci podjetja usklajeno in enomerno, je koristno, če izdelamo komunikacijsko shemo, v kateri opredelimo vizijo in smoter projekta, pomembne strateške cilje za posamezne udeležence, kakšne koristi naj bi jim prinesel projekt in s pomočjo katerih meril nameravamo prikazovati uresničevanje strateških ciljev.

Vsebina sporočil običajno vključuje:

- vizijo projekta uvajanja sprememb (komuniciranje naj odraža interese ključnih udeležencev);
- opis problemov in izzivov ter njihovih posledic, ki opravičujejo potrebo po preobrazbi;
- obrazložitev oziroma raziskave, ki utemeljujejo ugotovitve (probleme, priložnosti);
- navedbo strateških ciljev in koristi preobrazbe, ki jih želimo doseči;
- opis pristopa k udejanjanju ciljev s časovnim pregledom (kako in v kolikšnem času), ki vsebuje projekte in programe ter finančna in druga sredstva, ki bodo potrebna za izvedbo;
- kako bo izvajanje sprememb v okviru projektov ovrednoteno.

Komuniciranje in komunikacijska shema pa ne zadostujejo za prepričevanje vseh udeležencev, temveč je treba v uvodnem obdobju pridobiti tudi ustrezne nosilce sprememb. Po uvodnem seznanjanju udeležencev z vzroki in koristmi uvajanja sprememb je treba izbrati še ustrezne skrbnike in člane ekip, ki bodo v okviru projektov spremembe tudi izvajali in nadzirali.

Pomemben element učinkovitega komuniciranja pri uvajanju organizacijskih sprememb so sprotne povratne informacije (predvsem o doseženih rezultatih) in dajanje priznanj vsem, ki so bili dejavni s svojimi prispevki (stimulacija za nadaljnje razmišljanje in izvajanje sprememb). Predstavljanje rezultatov je zelo pomembno že v prvih fazah uvajanja sprememb, saj nedvomni, vidni in pomembni uspehi zagotovijo vodjem sprememb povratne informacije o vrednosti njihovih vizij in strategij, udeležencem (tistim, ki trdo delajo, da bi uresničili vizijo) pa pomenijo čustveno spodbudo. Uspehi krepijo vero v prizadevanja in pritegnejo tiste, ki prej niso dejavno pomagali, cinikom pa odvzemajo moč (Kotter, Cohen, 2003, str. 109).

Interesi vseh posameznikov v podjetju pa bodo le v izjemnih primerih sami od sebe tako usklajeni, da bi složno in ciljno delovali, kaj šele da bi uresničevali interese lastnikov in odjemalcev. Posredovanje zahtev odjemalcev in lastnikov skupinam in posameznikom v podjetju ter usklajevanje interesov teh skupin in posameznikov je naloga skrbnikov in vodstvenega osebja. Komuniciranje skrbnikov v podjetju zajema informiranje sodelavcev, pridobivanje koristnih (povratnih) informacij in predvsem vplivanje na člane delovnih skupin ter ostale posameznike. Pri posredovanju prvih

informacij o uvajanju sprememb v podjetje priporočata Larkina (1996, str. 101-102) upoštevanje odnosa podrejeni – nadrejeni. Vrhnji menedžment namreč pogosto začenja z uvajanjem sprememb s splošnim sporočilom, za katerega upa, da bo prišlo do vsakega posameznika. Zaposleni naj bi prvo informacijo o projektu prejeli od svojega neposredno nadrejenega. Neposredni vodje, predvsem tisti na zadnji vodstveni liniji (delovodje), so namreč ključni oblikovalci mnenj v podjetju, zato avtorja priporočata, da je potrebno 80 % denarja, prizadevanj in časa, namenjenega komuniciranju, investirati v to skupino zaposlenih.

Zelo zanimiv in uspešen je primer uvajanja sprememb v podjetju Premier Farnell, svetovno znanem distributerju elektronskih sestavnih delov (Maitland, 2004, str. 10). Na začetku projekta, ki so ga imenovali *Potovanje k uspehu*, so zaposlenim predstavili novo strategijo in vrednote tudi na velikih posterjih, velikosti 137,2 cm x 100,6 cm. Slike so narisali najvišji menedžerji s pomočjo likovnih umetnikov, teme pa so bile kombinacija motivov iz alegoričnega romana Johna Bunyana Romarjevo potovanje in zgodb Walta Disneyja. *Potovanje k uspehu* se je začelo z *Nevihtnimi oblaki*, nadaljevalo s *Cesto razodetja*, *Cesto sprememb* in *Dodatno miljo*, da bi na koncu bežno zagledalo *Svet priložnosti*. Sama predstavitev je trajala tri ure, na njej pa je bilo prisotnih od šest do osem zaposlenih. Menedžerji so bili pred samim začetkom predstavitve dokaj skeptični glede odziva zaposlenih, toda učinek je bil izredno pozitiven. Gradivo je bilo prevedeno v devet jezikov, o njegovi vsebini pa je v šestih mesecih razpravljalo kar pet tisoč zaposlenih. Glavni menedžer se je o njem pogovarjal v enotah v Združenih državah Amerike, Veliki Britaniji, Franciji in Singapurju.

5 PRIMERJALNA ANALIZA DEJAVNIKOV USPEŠNEGA UVAJANJA SPREMEMB NA PRIMERU SLOVENSКИH PODJETIJ

Za uspešno uvedbo zastavljenih sprememb v podjetje je zelo koristna predhodna analiza stanja, v katerem se nahaja podjetje s stališča opredeljenih ključnih dejavnikov uspešnega uvajanja sprememb. Eden možnih pristopov bo opisan v tem poglavju, v katerem bo s pomočjo študija primera dveh podjetij prikazan način identifikacije prisotnosti posameznih dejavnikov v teh podjetjih in ugotovljeno stanje.

5.1 Izhodišča analize dejavnikov

V praksi morajo menedžerji upoštevati vse značilnosti uvajanja sprememb v podjetje. Čim hitreje morajo ugotoviti obstoj posameznih dejavnikov, analizirati pomen določenih opozorilnih signalov ter sprejemati odločitve, medtem ko se tako interno kot eksterno okolje, v katerem delujejo, stalno spreminja.

Za predlaganje najbolj ustrezne spremembe in načina spreminjanja je potrebna temeljita analiza podjetja (Rozman, 2000a, str. 123-124). Ta analiza se s strateškega vidika v večji meri naslanja na primerjavo z okoljem in uspešnostjo delovanja v okolju, kjer se ocenjevalec še ne pogloblja v občutke in mnenja zaposlenih. Pri tem si lahko menedžment pomaga s kombinirano uporabo različnih orodij, kot so na primer:

- 7-S model McKinseya, ki vsebuje kombinacijo spremenljivk, ki jih je potrebno upoštevati pri upravljanju in ravnanju (struktura, strategija, zaposleni, stil, sistemi, sposobnosti in skupne vrednote).
- Analiza verige vrednosti, ki podjetje gleda kot skupek različnih aktivnosti, ki ustvarjajo za kupca določeno vrednost, ki presega stroške njenega ustvarjanja.
- Analiza podstruktur podjetja, ki zajema tudi analiziranje obstoječe organizacijske strukture (pristojnosti, odgovornosti, komuniciranje, potek dela), organizacijske kulture (vrednote, prepričanja, navade, ki oblikujejo norme obnašanja vseh zaposlenih) in sredstev podjetja.
- Ugotovitve PIMS projekta (Profit Impact of Market Strategy – vpliv tržne strategije na dobiček).
- Model kratkoročne analize poslovanja.

V bistvu gre za celovito analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki jo najpogosteje imenujemo SWOT analiza (oz. PSPN ali SPIN). Izvaja se lahko v vseh fazah poslovnega procesa, pri čemer pa tudi primerja lastne dosežke z drugimi poslovnimi sistemi. Največjo težavo pri tem predstavlja zbiranje informacij o drugih (konkurenčnih) sistemih, saj mora podjetje pridobiti čim boljši vpogled v delovanje primerljivih sistemov.

Ko vrhnji menedžment uvidi potrebo po spremembah v podjetju, se na osnovi narave problemov odloči za vrsto spremembe in sam način spreminjanja. In ko se vodstvo odloči za način spreminjanja, mora upoštevati dejstvo, da je uvajanje sprememb praviloma neuspešno, če ga ne podpirajo zaposleni. Zaposleni imajo s svojimi različnimi motivi (zanikanje, ignoriranje, upiranje ...) tudi različne preference do predlaganih sprememb, zato je priporočljivo že na začetku uvajanja ugotoviti prisotnost ključnih dejavnikov v podjetju.

5.2 Metodologija

Predmet analize dejavnikov bodo povezave med posameznimi stališči, s katerimi je mogoče opredeliti prisotnost posameznega dejavnika, ki vpliva na oblikovanje stališč zaposlenih v podjetju (Joffe, Glynn, 2002, str. 374). Ta analiza se naslanja na informacije, ki jih lahko pridobimo predvsem znotraj sistema, torej od zaposlenih. Pri tej analizi je pomembno, da z oblikovanim naborom trditev anketirancu omogočimo čim bolj nemoteno posredovanje svojih stališč.

Kvantitativna metoda ugotavljanja stališč zaposlenih je bila izbrana zaradi zahtevnosti merjenja stališč zaposlenih (mehki dejavniki) in relativno velikega števila zaposlenih, vključenih v merjenje, ter cilja samega merjenja. Z merjenjem ne nameravamo izvesti podrobne analize stanja v podjetju, temveč zgolj pridobiti vpogled v področja, ki usmerjajo organizacijsko obnašanje in vplivajo na proces uvajanja sprememb v podjetje (Chase v Denzin, Lincoln, 2005, str. 652).

Pri tem je potrebno zelo pazljivo opredeliti takšna vprašanja oziroma trditve, s katerimi se lahko stalno spremlja uspešnost uvajanja sprememb, poleg tega pa tudi ne bodo prikrivale problemov zaradi sprememb (Hartley, 2001, str. 185). Praktično morajo pokrivati vsa prej naštetá področja, od načina vodenja, komuniciranja do motiviranja zaposlenih.

Na temelju opisanih teoretičnih izhodišč v predhodnih poglavjih in dosegljivih empiričnih izkušenj je bil izdelan nabor trditev, s katerimi je bila izpeljana kvalitativna in kvantitativna analiza dejavnikov, ki naj bi vplivali na uspešnost uvajanja sprememb. Kot analitičen pripomoček za ugotavljanje stališč zaposlenih je bil uporabljen vprašalnik z 38 trditvami, ki v nadaljnji analizi omogočajo oblikovanje posameznih modulov, ki opredeljujejo v prejšnjem poglavju opisane ključne dejavnike uspešnega uvajanja sprememb (glej Priloga – Vprašalnik).

S posameznimi trditvami so opredeljeni mehki dejavniki, ki vplivajo na uspešno uvajanje sprememb v podjetje. Ta vidik delovanja je težje določiti in vgraditi v sistem poslovanja podjetja kot druge (plan, strategija, racionalizacija ...). Vezan je na

probleme, ki se neposredno dotikajo zaposlenih, njihovih norm in vrednot, ter na pogoje, ki vplivajo na odnos do predlaganih sprememb in primerno vzdušje (organizacijsko klimo) znotraj podjetja.

Na osnovi opravljenih raziskav in izkušenj so trditve razvrščene v skupine, s katerimi se opredeljujejo dejavniki. V nadaljevanju so navedene skupine in trditve ter skrajšane zapise trditev, ki so uporabljeni pri predstavitvi ugotovitev.

Prva skupina trditev **Vodenje** je namenjena prikazu stanja na področju vodenja in vključuje naslednje trditve (okrajšave trditev za potrebe obdelave):

- Nadrejeni mi daje dovolj informacij za dobro opravljanje svojega dela – od vodje dobim dovolj informacij za delo.
- O rezultatih mojega dela v zadnjem letu sva se pogovarjala z mojim neposrednim vodjem – pogovor z neposrednim vodjem o mojih rezultatih.
- Tudi v primeru, ko ima vodja drugačno mnenje, lahko povem, kar mislim – povem lahko, kar mislim.
- Uspešne in manj uspešne enote niso v medsebojnem konfliktu – različno uspešne enote niso v konfliktu.
- Nadrejeni spodbujajo ustvarjanje zamisli, sprememb in novosti – nadrejeni spodbujajo ustvarjanje zamisli.
- Odnosi med vodilnimi so dobri – odnosi med vodilnimi dobri.
- Nadrejeni upoštevajo predloge podrejenih za izboljšanje poslovanja – upoštevanje predlogov osebja.

Drugi sklop trditev **Kultura** opisuje kulturo oziroma načine razmišljanja in vedenja, domneve, predpostavke in stališča ljudi, ki so se oblikovala pri delovanju podjetja kot posledica odnosov med ljudmi:

- Na delovnem mestu imam dobre sodelavce — delovno mesto z dobrimi sodelavci.
- Delovne okoliščine spodbujajo kakovost dela – delovne okoliščine spodbujajo kakovost.
- Občutek imam, da sem v naši družbi član skupine – občutek, da sem član skupine.
- S sodelavci mnogo bolj sodelujem kot tekmujem – s sodelavci dobro sodelujem.
- Jasno mi je, kaj moji sodelavci pričakujejo od mene – vem, kaj sodelavci pričakujejo od mene.
- Pri nas odločajo tisti, ki probleme najbolj poznajo – odločajo tisti, ki poznajo probleme.
- V naši družbi ni nihče a priori več vreden – v družbi ni nihče a priori več vreden.
- V naši organizaciji je velik interes za pogovore o novih idejah ali predlogih za spremembe – velik interes za pogovore o idejah in spremembah.

Najbolj obsežen sklop trditev predstavlja **Organiziranost delovanja**, v katerega je zajeto tako obvladovanje procesa kot organiziranost izvajanja:

- Pristojnosti so ustrezno razdeljene – pristojnosti so ustrezno porazdeljene.
- Naša družba ima ustrezno standardizirane postopke izvajanja (npr. z ISO 9000, 14000, 18000, internim standardi ...) – ustrezno standardizirani postopki.
- Standardizacija postopkov nam pomaga pri zagotavljanju vsaj takšne ravni kakovosti poslovanja, kot jo zahtevajo stranke – standardizacija pomaga pri zadovoljitvi želja strank.
- Delovne naloge so za vsakega posameznika določene tako, da vsak pozna svoje zadolžitve, odgovornosti in pristojnosti – ustrezna razdelitev zadolžitev, pristojnosti.
- Naša organizacija mi nudi potrebna sredstva (orodje, oprema ...) za dobro opravljanje mojega dela – na voljo vsa potrebna sredstva.
- Naša organizacija mi nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje mojega dela – na voljo potrebno usposabljanje.
- Imam dovolj znanja za dobro opravljanje svojega dela – dovolj znanja za delo.
- Naša organizacija zaposluje ljudi, ki so usposobljeni za svoje delo – zaposlovanje usposobljenih kadrov.
- Naša družba ima vse možnosti za zadovoljitev pričakovanj strank – na voljo imamo vse možnosti za zadovoljitev strank.
- Zaposleni smo z delom različno obremenjeni – zaposleni smo z delom različno obremenjeni.

Naslednji sklop trditev **Motiviranje** opisuje odnos posameznikov in skupin do sistemov motiviranja zaposlenih v podjetju:

- Razmerja med plačami so ustrezna – ustrezna razmerja med plačami.
- Plača v glavnem odraža uspešnost posameznika pri njegovem delu – plača odraža uspešnost posameznika.
- Motiviran sem za dobro opravljanje svojega dela – motiviran za opravljanje dela.
- Praviloma so bolje nagrajeni tisti, ki si prizadevajo za boljše opravljanje svojega dela – bolje nagrajeni prizadevni za boljše poslovanje.
- Vem, katere elemente mojega dela bo upošteval nadrejeni pri ocenjevanju moje uspešnosti – poznam kriterije za oceno svojega dela.
- Na delo v našo organizacijo hodim zelo rad – zelo rad grem na delo v družbo.
- Organizacija daje materialne nagrade tistim, ki si prizadevajo za izboljšanje kakovosti poslovanja – materialne nagrade za izboljšanje poslovanja.
- Organizacija daje nematerialne nagrade (ugodnosti) tistim, ki si prizadevajo za izboljšanje kakovosti poslovanja – nematerialne nagrade za izboljšanje poslovanja.

S petim sklopom trditev **Komuniciranje** pa je opredeljen pogled zaposlenih do notranjega komuniciranja:

- Naša organizacija ima opredeljene dolgoročne in kratkoročne cilje – opredeljeni cilji družbe.
- Vizija in cilji družbe so mi dobro poznani – dobra poznanost vizije in ciljev družbe.
- Politika obveščanja, ki jo vodi vodstvo, je dobra – politika obveščanja je dobra.
- V komuniciranju med vodilnimi in podrejenimi ni večjih motenj – komuniciranje vodilnih s podrejenimi brez motenj.
- Sporočila vodstva družbe zaposlenim so vedno jasna in razumljiva – sporočila vodilnih vedno jasna in razumljiva.

Merjenje zaznav zaposlenih se je izvajalo s pomočjo Likertove originalne lestvice s serijami možnih odgovorov za merjenje stališč, v kateri ima vsak anketiranec na voljo ocene od 1 (sploh se ne strinjam) do 7 (popolnoma se strinjam), s katerimi določi svoja stališča do trditev, ki so navedene v vprašalniku. Zaposleni so neposredno izrazili svoja stališča z navedenimi trditvami glede posameznih aktivnosti in sistemov, ki so zasnovani in se dejansko odvijajo v njihovem podjetju. Za vsako trditev in skupino so bile izračunane povprečne ocene. Višja kot je ocena, bolj je posamezen element prisoten v podjetju oziroma je potrebno izpostaviti tiste dejavnike, ki so po mnenju anketiranih oseb v podjetju najslabše prisotni.

Pri tem je sicer potrebno izpostaviti določeno omejitev te lestvice, saj se z njo zmanjšuje možnost ugotavljanja določenih soodvisnosti med posameznimi dejavniki. Ker pa je bil glavni cilj uporabe te metodologije ugotoviti tiste elemente znotraj podjetja, ki so najbolj kritični in pomenijo dodatno nevarnost za uspešno uvajanje sprememb, je uporaba te lestvice upravičena.

5.3 Sodelujoči podjetji in vzorec

Zaradi varstva podatkov je opis podjetij, v katerih je bila raziskava izvedena, zelo splošen. Po Zakonu o gospodarskih družbah sodita obe podjetji med velike družbe, sta delniški družbi, delujeta pa v različnih skupinah predelovalne dejavnosti, tako da si nista konkurenčni, poleg tega pa v letu 2005 še nista poslovno sodelovali.

Obe podjetji sta v zadnjih treh letih poslovali uspešno, tako z vidika dobička iz poslovanja in kapitalskih donosov kot rasti dodane vrednosti na zaposlenega.

Raziskavo smo izvajali v okviru projekta z naslovom *Uvajanje stalnih izboljšav*, ki sta si ga vodstvi obeh podjetij zadali na osnovi izvajanja zastavljene strategije razvoja. Vodstvi sta želeli s pomočjo tega projekta nadaljevati s spreminjanjem kulture družbe v smeri inovativnosti in napredka ter usposobiti zaposlene za nenehno iskanje

razpoložljivih potencialov, generiranje stalnih izboljšav in izvajanje načrtanih aktivnosti, ki bodo prispevale k dvigu učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Obe raziskavi sta bili izvedeni na začetku projekta, v podjetju A junija 2005 in v podjetju B septembra 2005.

Projekt je pomenil dopolnjevanje že opravljenega dela na področju kadrovske in organizacijske prenovе, kjer so v preteklih letih že uvedli sistem razvoja kadrov in posodobili organizacijsko strukturo v smeri zahtev po fleksibilni, usmerjeni, hitro odzivni in racionalni notranji organizaciji. S projektom smo želeli v poslovanje uvesti poslovno filozofijo, ki ne bo služila zgolj kratkoročnemu izboljšanju poslovnih procesov, ampak bo s svojo vsebino prispevala k stalnemu učenju obeh družb in njenih zaposlenih, s temeljnim ciljem ohraniti njihov konkurenčni položaj na trgu ter lažje slediti načrtani viziji.

Poleg tega je projekt uvajanja stalnih izboljšav temeljil na ugotovitvah (napovedih menedžmenta), da bosta obe podjetji že v bližnji prihodnosti začeli zaostajati za konkurenčnimi podjetji v svoji panogi, kljub temu da sta se po podatkih iz Zaključnih računov gospodarskih družb za leti 2003 in 2004 še vedno uvrščali med vodilne ponudnike na svojih prodajnih trgih.

V okviru priprave analize odnosa zaposlenih do sprememb smo določili vplivne zaposlene ali skupine, katerih pripadnost k spremembam bomo potrebovali za uspešno izpeljavo uvajanja sprememb. (Tichy, 1986, str. 210). Opredelili smo tudi njihov položaj pri poteku samega projekta in prav vse sodelujoče vključili v izpolnjevanje vprašalnika. Ker so bili določeni vprašalniki pomanjkljivo izpolnjeni (neidentificirane skupine ali prazna mesta namesto odgovorov na posamezne trditve), smo v okviru analize uporabili manj pridobljenih odgovorov. Kljub temu pa smo v analizo v obeh podjetjih zajeli več kot 10 % vseh zaposlenih.

V analizi so odgovori zaposlenih razvrščeni po različnih kriterijih, kar prikazujejo tabele 2, 3 in 4 v nadaljevanju:

- glede na respondentov položaj v hierarhiji podjetja:
 - vrhnji menedžment – član kolegija;
 - srednji menedžment – vodja službe;
 - nižji menedžment in neposredni izvajalci – drugo.

Tabela 2: Razporeditev zaposlenih glede na hierarhični položaj v podjetju A ali B

delovno mesto	podjetje A (v %)	podjetje B (v %)
član kolegija	8,3	22,0
vodja službe	16,7	24,4
drugo	61,1	53,7
ni odgovora	13,9	0
skupaj	100	100

Vir: Anketa v dveh podjetjih, junij–september 2005

- glede na dolžino zaposlitve v podjetju:
 - manj kot eno leto – manj kot 1 leto;
 - od enega do vključno treh let – 1 do 3 let;
 - nad tremi do vključno petih let – 4 do 5 let;
 - več kot pet let – več kot 5 let.

Tabela 3: Razporeditev zaposlenih glede na leto zaposlitve v podjetju A ali B

čas zaposlitve	podjetje A (v %)	podjetje B (v %)
manj kot 1 leto	8,3	4,9
1 do 3 let	5,6	2,4
4 do 5 let	0	4,9
več kot 5 let	72,2	87,8
ni odgovora	13,9	0
skupaj	100	100

Vir: Anketa v dveh podjetjih, junij–september 2005

- glede na spol zaposlenega

Tabela 4: Razporeditev zaposlenih glede na spol v podjetju A ali B

spol	podjetje A (v %)	podjetje B (v %)
ženska	22,2	19,5
moški	63,9	80,5
ni odgovora	13,9	0
skupaj	100	100

Vir: Anketa v dveh podjetjih, junij–september 2005

Morebitne razlike med ocenami, ki veljajo za celotno podjetje in posamezne skupine, so posledica dejstva, da so v končno oceno vključeni tudi odgovori neidentificiranih respondentov, medtem ko pri skupinah seveda niso bili upoštevani.

5.4 Analiza dejavnikov – ugotovljeno stanje in nadaljnja področja delovanja

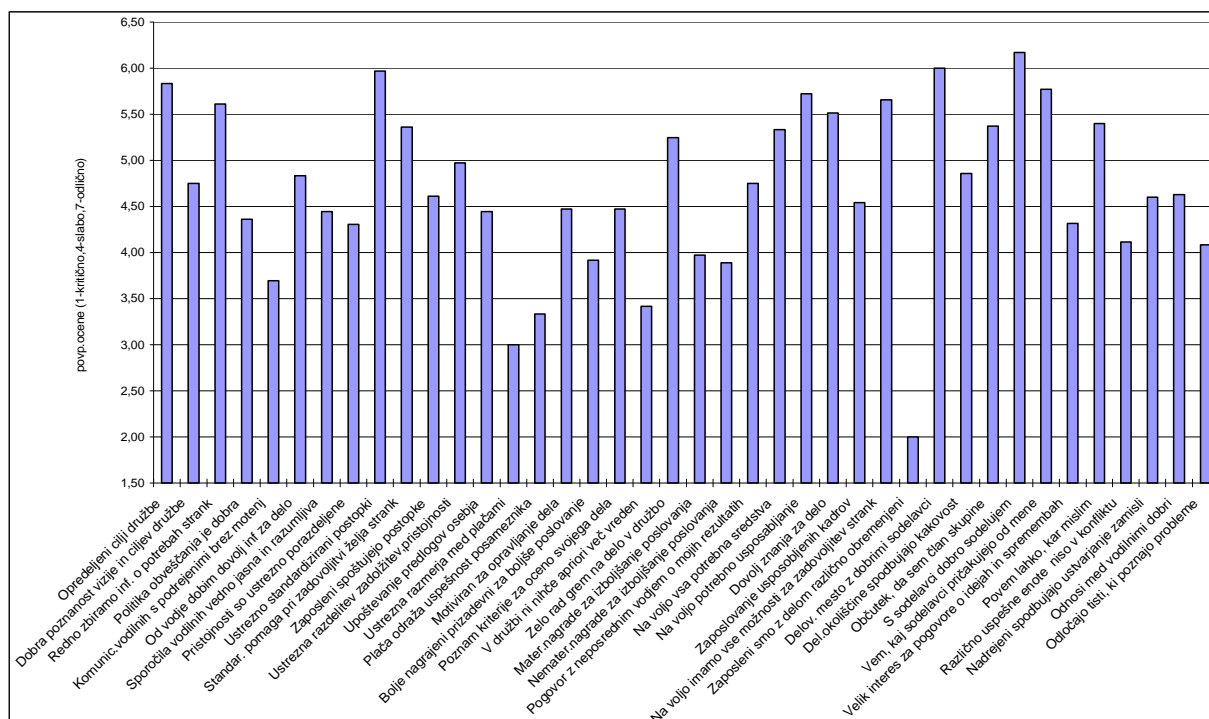
V nadaljevanju bo prikazano ugotovljeno stanje v obeh podjetjih in opisani glavni ukrepi, ki jih je vodstvo obeh podjetij sprejelo za boljše uvajanje sprememb v podjetje na osnovi izmerjenega zaznavanja delovanja podjetja s strani anketiranih zaposlenih. Z ukrepi smo se osredinili predvsem na tiste dejavnike, ki naj bi bili po mnenju anketiranih oseb najslabše prisotni v posameznem podjetju in bi v procesu uvajanja sprememb lahko predstavljali ključne ovire uspešnosti uvajanja zastavljenih sprememb v podjetje.

5.4.1 Podjetje A

5.4.1.1 Ugotovljeno stanje

Iz slike 5, ki prikazuje povprečja vseh ocen, je mogoče ugotoviti določena odstopanja v stališčih zaposlenih v podjetju A.

Slika 5: Elementi delovanja v podjetju A

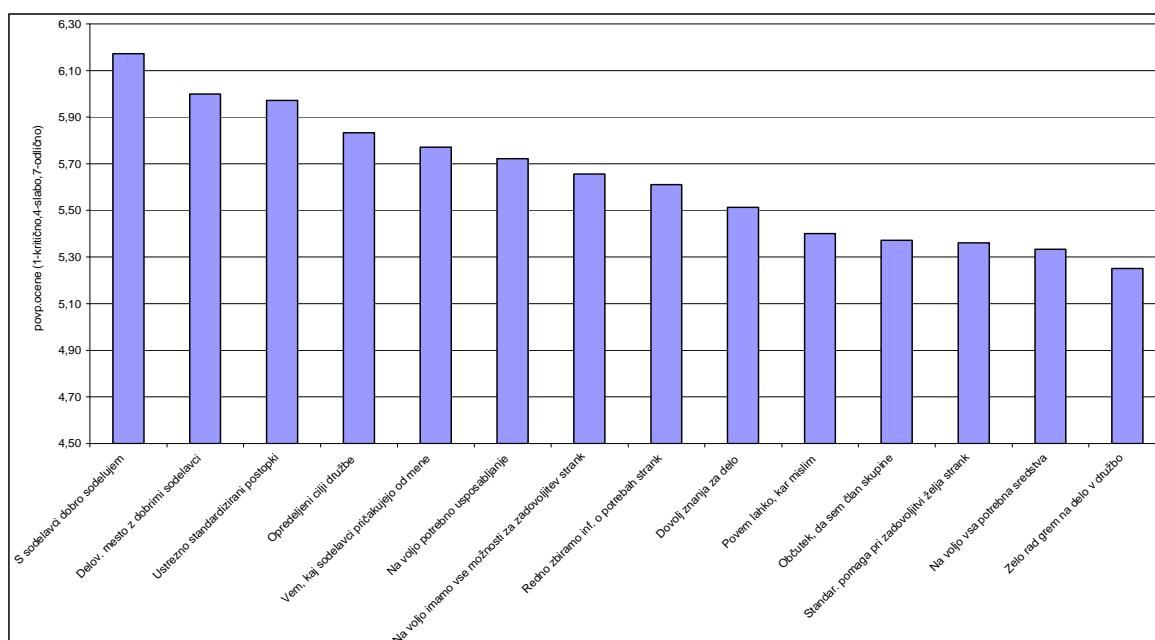


Vir: anketa v podjetju A, junij 2005

Nekaj elementov je prejelo zelo nizke povprečne ocene, vendar pa so bili standardni odkloni pri najnižje ocenjenih elementih dokaj veliki, kar pomeni, da so bila med zaposlenimi velika razhajanja v dojemanju obstoječega stanja. Standardni odkloni najnižje ocenjenih stališč so namreč znašali med 1,19 in 1,76. Zaradi tega je bila naša odločitev, da podrobneje analiziramo stališča posameznih skupin zaposlenih, popolnoma upravičena.

Najvišje ocenjeni elementi (glej sliko 6) se nanašajo predvsem na sodelovanje s sodelavci in vzpostavljene delovne pogoje. Zaposleni so zelo visoko ocenili tudi opredeljenost dolgoročnih in kratkoročnih ciljev. Standardni odkloni pri prvih petih elementih so bili manjši od ena, prav tako so bili tudi odgovori na preostale najvišje ocenjene elemente dokaj usklajeni.

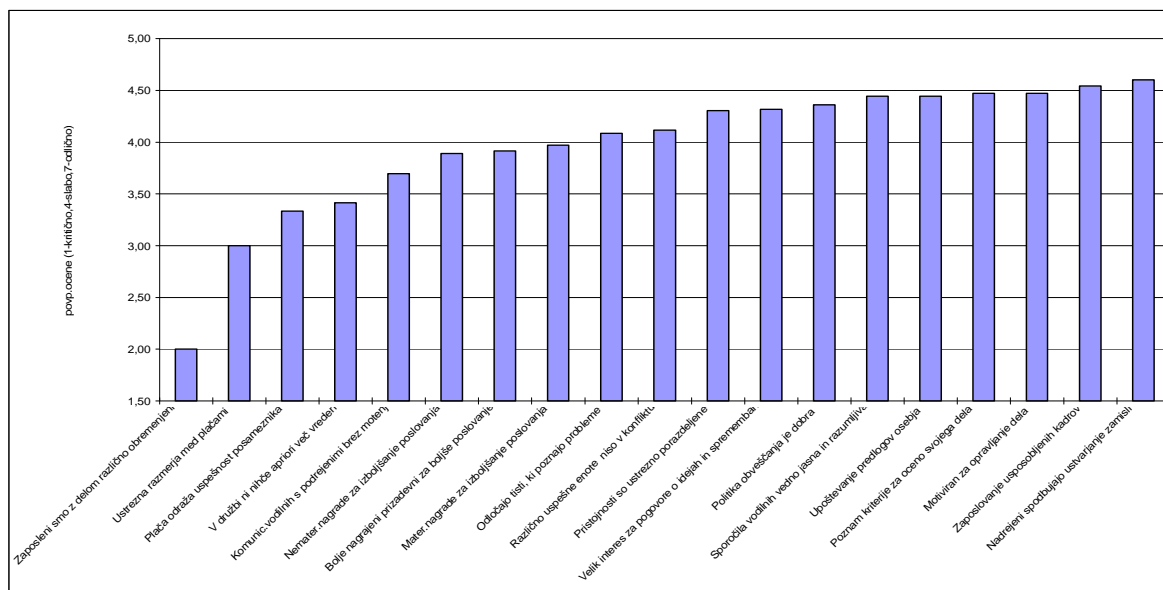
Slika 6: Najvišje ocenjeni elementi delovanja v podjetju A



Vir: anketa v podjetju A, junij 2005

Sodelujoči v projektu so najnižje ocenili (glej sliko 7) predvsem elemente, ki se nanašajo na motiviranje zaposlenih (ustreznost razmerij med plačami, odraz uspešnosti posameznika prek višine plače, različne oblike nagrajevanja zaposlenih), in organiziranost izvajanja.

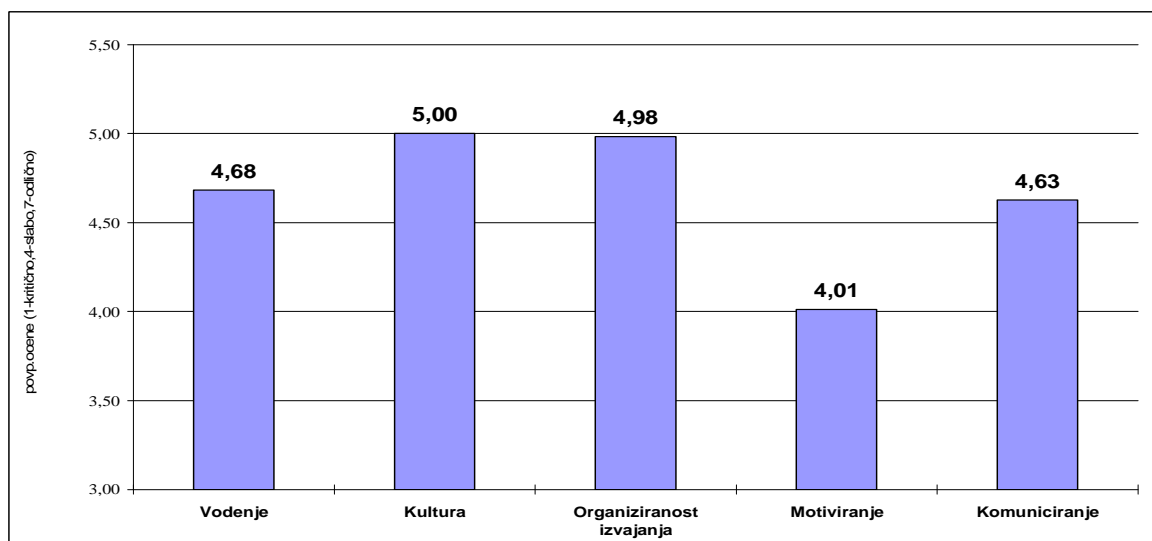
Slika 7: Najnižje ocenjeni elementi delovanja v podjetju A



Vir: anketa v podjetju A, junij 2005

Če pod drobnogled vzamemo skupine delovanja (glej sliko 8), sta najvišji povprečni oceni prejeli skupini elementov *Kultura* in *Organiziranost izvajanja*. Pri skupini elementov *Organiziranost izvajanja* so bili zaposleni pri ocenjevanju tudi najbolj usklajeni, saj znaša standardni odklon pri njihovih ocenah 0,59, medtem ko so se stališča zaposlenih najbolj razhajala glede elementov, ki predstavljajo skupini *Vodenje* in *Motiviranje* (obakrat standardni odklon 1,05).

Slika 8: Skupine elementov delovanja v podjetju A



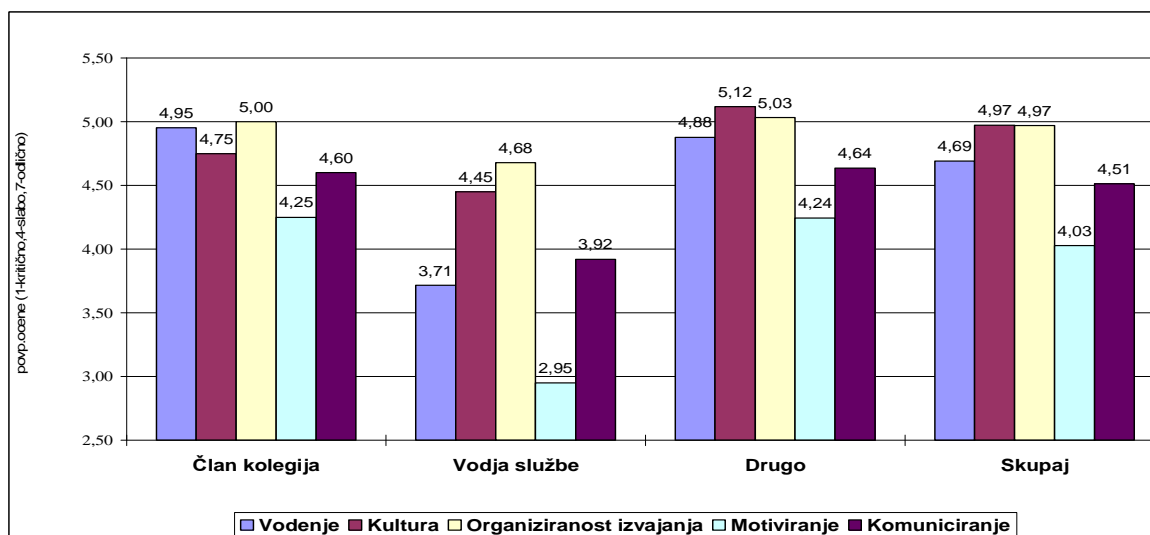
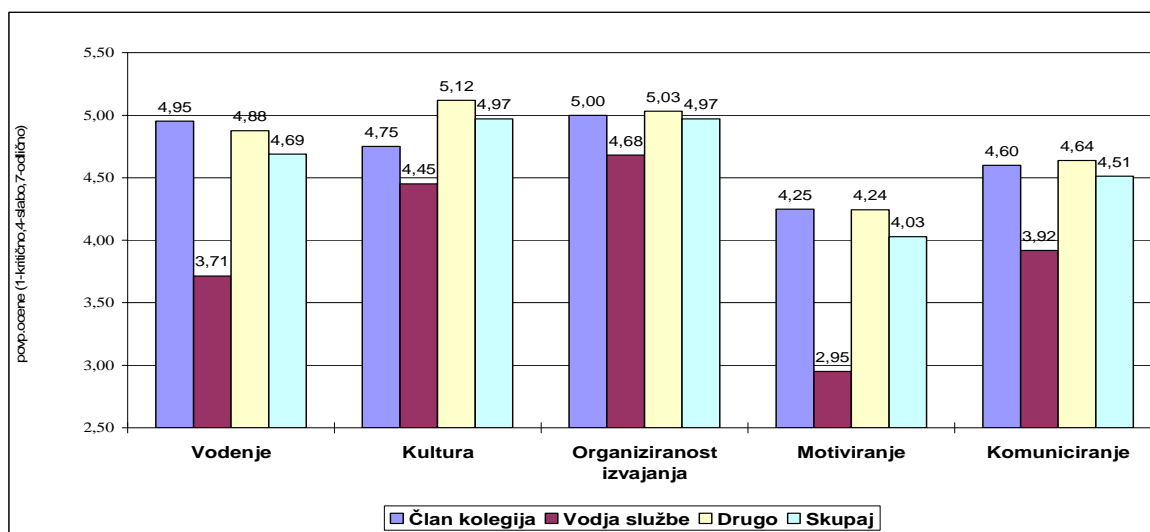
Vir: anketa v podjetju A, junij 2005

Najnižjo povprečno oceno je dobila skupina elementov, ki opredeljuje motivacijski sistem. V tem sklopu so najslabše ocenjene trditve, ki se nanašajo na ustreznost razmerij med plačami (3,00) in povezavo uspešnosti delovanja posameznika s plačo

(3,33) ter sam sistem nagrajevanja (nematerialne (3,89) in materialne nagrade (3,97) ter priznavanje prizadevnosti zaposlenih (3,92)).

V nadaljevanju bo prikazano, kako ocenjujejo prisotnost dejavnikov uspešnosti uvajanja sprememb v podjetje tri velike skupine respondentov v podjetju A, tj. vrhni menedžerji, srednji menedžerji in vsi drugi (nižji menedžerji in neposredni izvajalci) (glej sliko 9).

Slika 9: Primerjava skupin elementov delovanja glede na hierarhični položaj v podjetju A



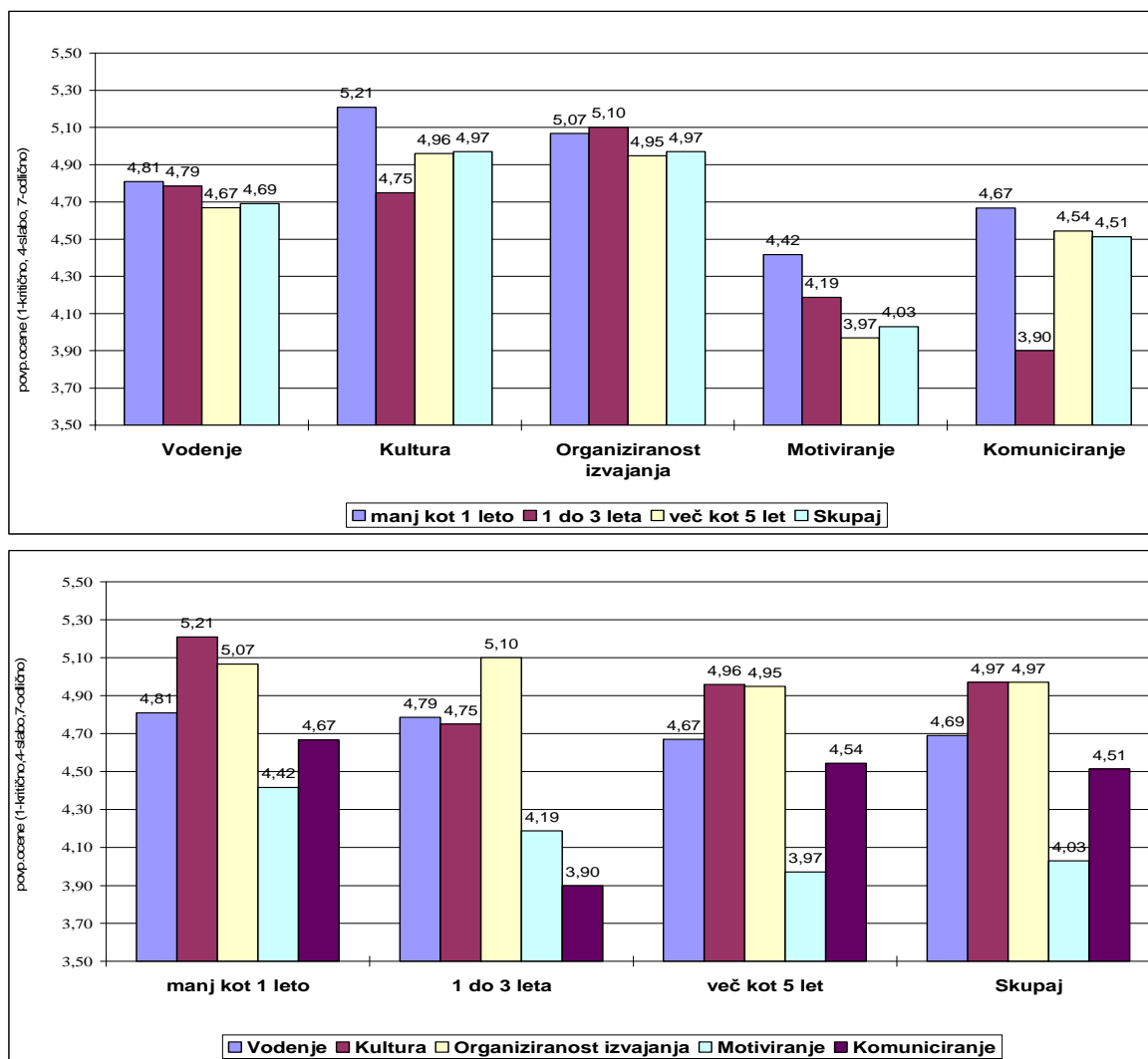
Vir: anketa v podjetju A, junij 2005

Najvišji menedžerji so najvišje ocenili *Organiziranost izvajanja*, medtem ko so neposredni izvajalci najvišje ocenili sklop trditev, ki predstavljajo *Kulturo podjetja*. Vse tri skupine zaposlenih so najslabše ocenile sklop *Motiviranje*, srednji menedžerji pa so bili dokaj kritični do trditev v okviru sklopa *Vodenje*.

Primerjava ocen med skupinami anketiranih kaže na precejšnje odstopanje mnenj srednjih menedžerjev od mnenj ostalih dveh skupin. Najizrazitejše odstopanje je ugotovljeno za področji *Motiviranje* in *Vodenje*. V okviru sklopa *Motiviranje* je srednji vodstveni kader izredno nizko ocenil poznavanje kriterijev za ocenjevanje svojega dela (2,4; člani kolegija 6,00 in drugi zaposleni 4,64) in lastno oceno svoje motiviranosti za dobro opravljanje dela (2,8; člani kolegija 4,67 in drugi zaposleni 4,95). Na področju *Vodenja* so predstavniki srednjega vodstvenega kadra z zelo nizko oceno opozorili na slabo možnost izražanja drugačnega mišljenja v podjetju (3,4; člani kolegija 6,33 in drugi zaposleni 5,64), poleg tega pa so tudi menili, da odnosi med vodilnimi niso najboljši (3,2; člani kolegija 5,00 in drugi zaposleni 4,95).

V nadaljevanju si bomo s pomočjo prikaza dobljenih ocen na sliki 10 ogledali analizo odgovorov in razlike v stališčih med zaposlenimi glede na dolžino zaposlitve posameznika v podjetju A.

Slika 10: Primerjava skupin elementov delovanja glede na dolžino zaposlitve v podjetju A



Vir: anketa v podjetju A, junij 2005

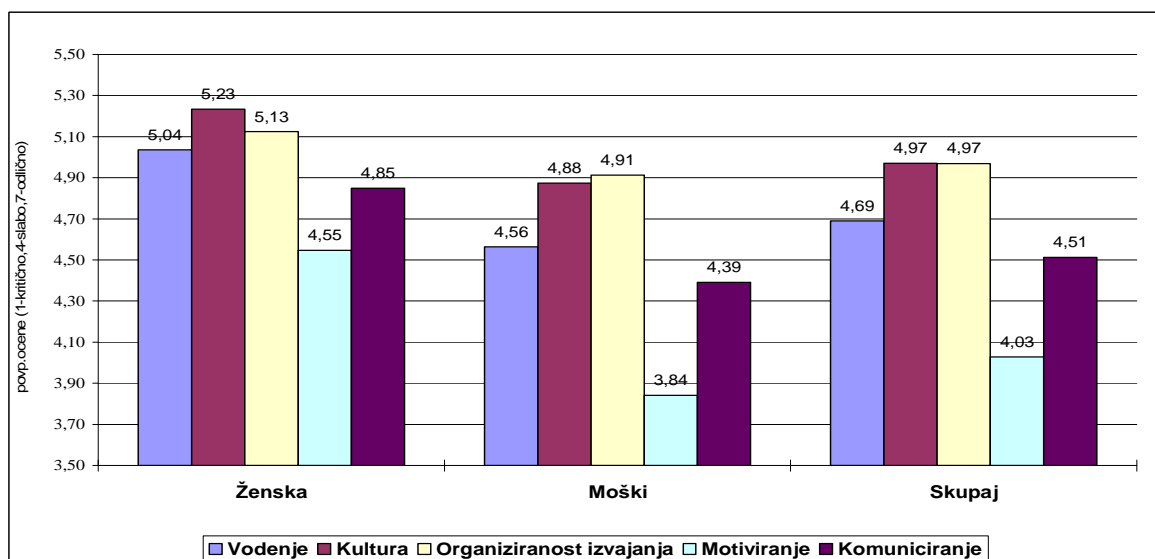
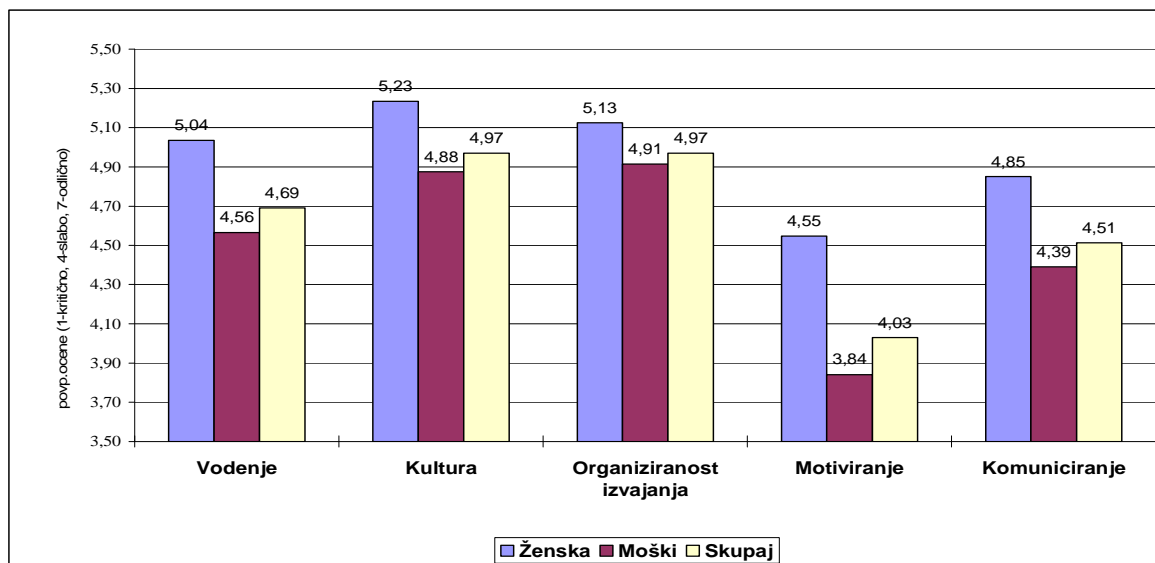
Zaposleni z najdaljšim stažem v podjetju so daleč najnižje ocenili *Motiviranje*. To skupino so nizko ocenili tudi zaposleni s triletnim (od ena do treh let) delovnim stažem. Ti so bili predvsem nezadovoljni s komuniciranjem. Tisti, ki so v podjetju zaposleni najmanj časa, so najnižje ocenili *Motiviranje*, najbolj zadovoljni pa so bili s kulturo družbe. Nižanje povprečnih ocen glede na dolžino zaposlitve v podjetju je bilo na področju motiviranja pričakovano, saj se zadovoljstvo zaposlenih z vpeljanimi motivacijskimi rešitvami v podjetjih z dolžino delovne dobe niža, zaposleni po določenem času namreč želijo spremembe v sistemih motiviranja, ker menijo, da jih obstoječi sistemi ne motivirajo dovolj.

Vse tri skupine zaposlenih so bile najbolj usklajene pri oceni organiziranosti izvajanja, največje odstopanje pa je bilo ugotovljeno na področju *Komuniciranja*. Zaposleni s triletnim delovnim stažem so v tem sklopu najnižje ocenili vse posamezne elemente z izjemo kakovosti komuniciranja, ki ga izvajajo nadrejeni. To so v svojem ocenjevanju najnižje ocenili zaposleni z najkrajšim stažem v podjetju. Najvišjo oceno pa so zaposleni iz vseh treh skupin prisodili trditvi, ki se nanaša na opredeljene dolgoročne in kratkoročne cilje družbe.

V okviru sklopa *Motiviranje* so po stažu najmlajši v podjetju najvišje ocenili svoj odnos do družbe (zelo rad grem na delo v družbo 6,33) in lastno motiviranost za dobro opravljanje svojega dela (5,33). Zelo nizko pa so ocenili ustreznost razmerij med plačami (2,33) in elemente, ki naj bi v največji meri vplivali na plačo (2,67). Ta dva elementa so najnižje ocenili tudi »veterani«, medtem ko so »triletniki« najnižje ocenili poštenost sistema nagrajevanja, ki naj bi zagotavljal, da so bolje nagrajeni tisti, ki si prizadevajo za boljše opravljanje svojega dela.

Primerjava stališč glede prisotnosti dejavnikov uspešnosti uvajanja sprememb med spoloma je pokazala kar nekaj razlik med spoloma v podjetju A (glej slika 11).

Slika 11: Primerjava skupin elementov delovanja med spoloma v podjetju A



Vir: anketa v podjetju A, junij 2005

Ženski del zaposlenih je razen organiziranosti izvajanja ocenil vse skupine precej višje, kot so jih ocenili moški. Ženske so najboljše ocenile *Kulturo družbe*, medtem ko so moški najboljše ocenili *Organiziranost izvajanja*.

Obe skupini sta najnižje ocenili *Motiviranje*. Pri tem je izrazito nizko oceno prejela trditev o ustreznosti razmerij med plačami (ženske 3,63, moški celo 2,68), dokaj nizko pa so moški ocenili tudi povezavo uspešnosti delovanja posameznika s plačo (3,00).

Pri ženskah je na nižjo oceno organiziranosti izvajanja vplivala ocena neenakomerne obremenjenosti zaposlenih z delom (1,25). To trditev so ženske ocenile daleč najnižje, v povprečju kar za štiri stopnje nižje kot ostale trditve v tem sklopu. Ker so jo tudi moški ocenili zelo nizko (2,00), je bilo potrebno razmišljati o aktivnostih, ki bodo razjasnila tovrstna mnenja celotnega kolektiva.

Čeprav je bil sklop *Kultura* ocenjen zelo visoko, pa je tudi v okviru tega sklopa prišlo do določenih odstopanj od povprečja. Ženske in moški so sicer z najnižjo ocene opozorili na določena razlikovanja med zaposlenimi, pri tem pa so ženske vse ostale trditve ocenile precej višje.

5.4.1.2 Nadaljnja področja delovanja

Na temelju ugotovitev analize so bila opredeljena ključna področja delovanja, katerih spremembe naj bi omogočile učinkovitejše uvajanje sprememb v podjetje:

- razvoj srednjega vodstvenega kadra za uspešnejše vodenje,
- izboljšanje internega komuniciranja in
- dopolnitev sistema motiviranja.

S ciljem izboljšati vodstvene sposobnosti predvsem **srednjega vodstvenega kadra** in zagotoviti uspešnejše vodenje, ki bo vplivalo na še boljše poslovne rezultate, smo se odločili za izvedbo skupnih delavnic, na katerih so sodelovali tisti zaposleni, ki jih je vodstvo podjetja vključilo v sistem razvoja vodij.

Na delavnicah smo se osredotočili na:

- uspešnejše in prepričljivejše vodenje sodelavcev,
- samomotivacijo in motiviran nastop ter
- optimalni izkoristek potenciala sodelavcev z vodenjem s cilji.

Vodenje ljudi je dejansko doseganje poslovnih ciljev s pomočjo usmerjanja sodelavcev k zastavljenim ciljem. Pri tem pa so zelo pomembni kriteriji in standardi doseganja ter učinkovitega uresničevanja zastavljenih ciljev. Z udeleženci smo v razpravah utrdili spoznanje, da so ljudje nosilci znanja in inovacij ter najpomembnejši vir konkurenčnih prednosti podjetja. Ker lahko samo od zaposlenih, ki jih znamo ustrezno voditi, spodbujati in usmerjati, pričakujemo, da bodo razvili ves svoj potencial in tako prispevali k ustvarjanju dodane vrednosti v podjetju, smo udeležence seznanili z različnimi pristopi in stili vodenja. Izpostavili smo vlogo vodje pri zagotavljanju prenosa znanja med sodelavci in spodbujanju podrejenih k ustvarjalnemu in inovativnemu delovanju ter prikazali pomembnost sprejemanja konstruktivne kritike.

Na delavnicah smo precej časa namenili tudi definiranju potrebnih informacij za vodenje organizacijskih enot. Predstavljene in tudi praktično opredeljene so bile povezave med kazalniki, cilji in strateškimi usmeritvami, predstavljeni so bili načini oblikovanja kazalnikov in ciljev. V okviru oblikovanja ciljev smo upoštevali predpostavko, da so cilji visoko motivirajoči, če so ustrezno oblikovani.

Za vsako organizacijsko enoto smo dopolnili tudi kriterije, na osnovi katerih bo v nadaljevanju mogoče bolje spremljati njihovo uspešnost. Hkrati smo na osnovi opredeljenih kriterijev definirali tudi zahteve do informacijskega sistema.

Pri opredeljevanju ciljev smo upoštevali pravilo, da je zelo pomembno, da nadrejeni in podrejeni skupaj oblikujeta pravi cilj in pravi način doseganja ciljev. Skupno določanje ciljev med nadrejenim in podrejenim ima namreč velik motivacijski naboj, saj zaposleni bolje razumejo posamezne cilje in so cilji zanje bolj sprejemljivi. Zato smo v proces oblikovanja ciljev vključili tudi sodelavce udeležencev delavnic.

Opravljen je bilo tudi psihološko testiranje zaposlenih, ki je podalo celovit pogled na profil posameznega zaposlenega in bo uporabljeno kot dodatna informacija pri ugotavljanju potencialov posameznikov za delo na določenem delovnem mestu. S testom smo spoznali osebnostne lastnosti zaposlenih, njihova močna področja ter morebitne ovire za uspešno delo na določenem delovnem področju in pri razvoju njihove kariere.

V okviru **dopolnitve sistema motiviranja** smo si zastavili cilj delitve plače na fiksni in variabilni del zaradi vpeljave razlike med bolj in manj uspešnimi delavci, med tistimi z več izkušnjami in začetniki.

Najprej smo izvedli pregled mikroorganiziranosti podjetja oziroma sistemizacije delovnih mest, tako da smo izdelali nabor delovnih mest z opisom delovnih nalog, odgovornosti in zahtev, ki jih delavci morajo izpolnjevati, da lahko na teh delovnih mestih učinkovito delajo.

Nato smo opravili ovrednotenje delovnih mest in dopolnili njihovo razvrstitev v tarifne in plačne razrede. Pri vrednotenju delovnih mest smo upoštevali naslednje kriterije:

- zahtevana strokovno usposobljenost (ki je tudi osnova za razvrstitev delovnega mesta v tarifni razred);
- delovne izkušnje;
- obvezna funkcionalna znanja;
- dodatna funkcionalna znanja;
- odgovornost za lastno delo;
- odgovornost za vodenje;
- umski napor;
- napor pri stikih z ljudmi;
- fizični napor.

Ko smo preverili primernost količnikov (relativnih razmerij) osnovnih plač, ki izhajajo iz zahtevnosti delovnih mest (plačni razredi), smo zaposlenim predstavili temelje za osnovno plačo posameznega delavca. Plača delavca je bila določena v skladu z delovnim mestom posameznika (plačni razred glede na zahtevnost delovnega

mesta), kakšna je bila trenutna usposobljenost zaposlenega, kako je bil samostojen, inovativen in uspešen. Vse te podlage so bile opredeljene v Pravilniku o plačah. V nadaljevanju smo oblikovali sistem individualnega in skupinskega nagrajevanja, za kar je bilo potrebno izdelati merila in kriterije ugotavljanja, spremljanja in merjenja delovne uspešnosti. Opredelili smo kriterije za stimulativen sistem nagrajevanja za vse zaposlene, oblikovali program nematerialnega spodbujanja za zaposlene in določili kriterije za dodelitev dodatnih nematerialnih ugodnosti.

V pripravi pa je tudi poseben sistem stimuliranja za ključne kadre prek opsijskega nagrajevanja oz. tako imenovani delniški stimulativen program.

Vodstvo se je zavedalo, da **komuniciranje** predstavlja najpomembnejše povezovalno stičišče med zaposlenimi v podjetju. Zato je tudi opredelilo komuniciranje kot enega ključnih potencialov za krepitev kulture podjetja. V nadaljnjih aktivnosti pa smo se osredotočili na notranje komuniciranje in izboljšanje sistema pretoka informacij po podjetju. Najprej smo pregledali in dopolnili potrebe zaposlenih po zagotavljanju pretoka ustreznih informacij in opredelili vloge zaposlenih pri izgradnji sistema notranjega komuniciranja.

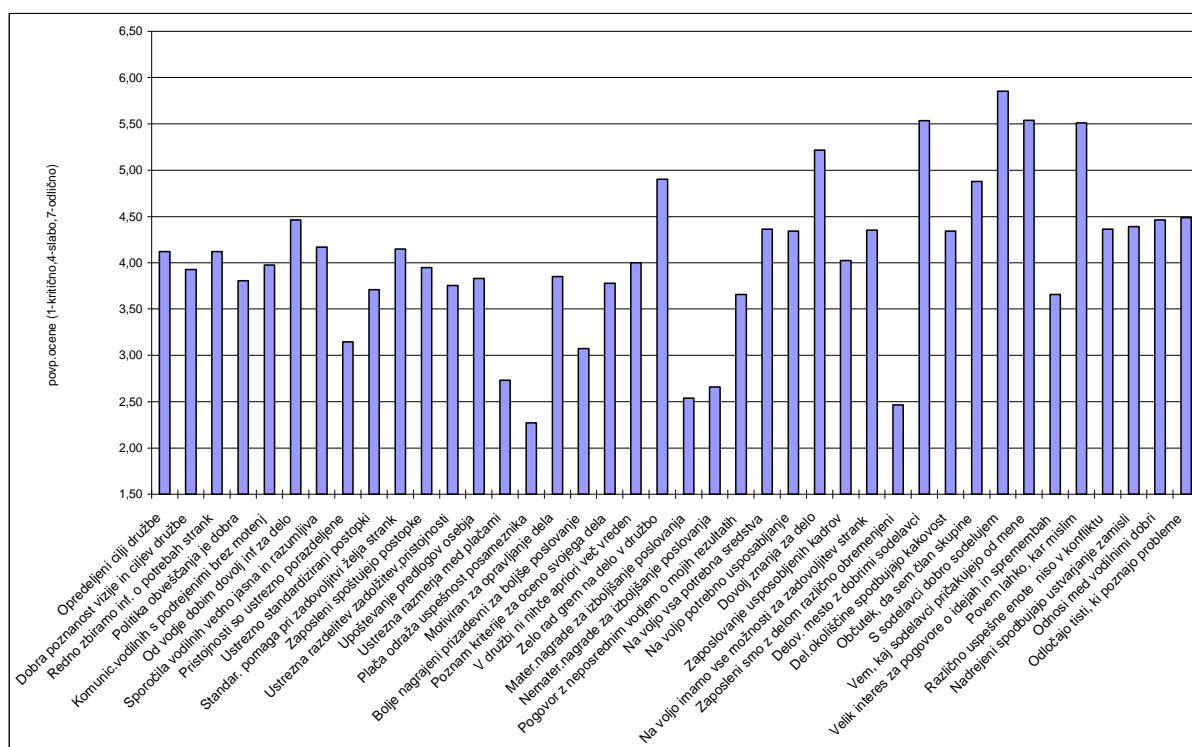
Ker se lahko le s pomočjo komuniciranja med posameznimi zaposlenimi in skupinami učinkovito odvijajo določeni delovni procesi, je nepopačena in pravočasna pretočnost informacij eden temeljnih pogojev za dobro organiziranje in izvajanje vseh delovnih procesov. Pri tem ni pomembna le sama pretočnost informacij, temveč tudi način, kako so posamezne informacije podane in posredovane. Zato smo si z vodstvenim kadrom ogledali načela in pomen verbalnega in neverbalnega komuniciranja ter orodja za izboljševanje notranjega komuniciranja ter sodobne tehnike organizacijskega in medorganizacijskega komuniciranja z informacijsko podporo (internet, intranet). Analizirali smo pogoje za dobro komuniciranje, prikazali pomembnost izmenjavanja pasivne in aktivne vloge pri komuniciranju in zavzemanje primerne komunikacijskega položaja v procesu komuniciranja ter ustrezno oblikovanje povratnih informacij. Nato pa smo začeli z vzpostavljanjem spremenjenega/izboljšane komunikacijskega sistema v podjetju, ki je poleg prej navedenih vsebin zajemal tudi učinkovitejše vodenje sestankov, spremenjeno medosebno komuniciranje, upoštevanje pravil pri javnem nastopanju in predstavitvah.

5.4.2 Podjetje B

5.4.2.1 Ugotovljeno stanje

Zelo razgibana slika povprečnih ocen vseh elementov uspešnega uvajanja sprememb nakazuje na precejšnja odstopanja v stališčih zaposlenih v podjetju B (glej sliko 12).

Slika 12: Elementi delovanja v družbi B

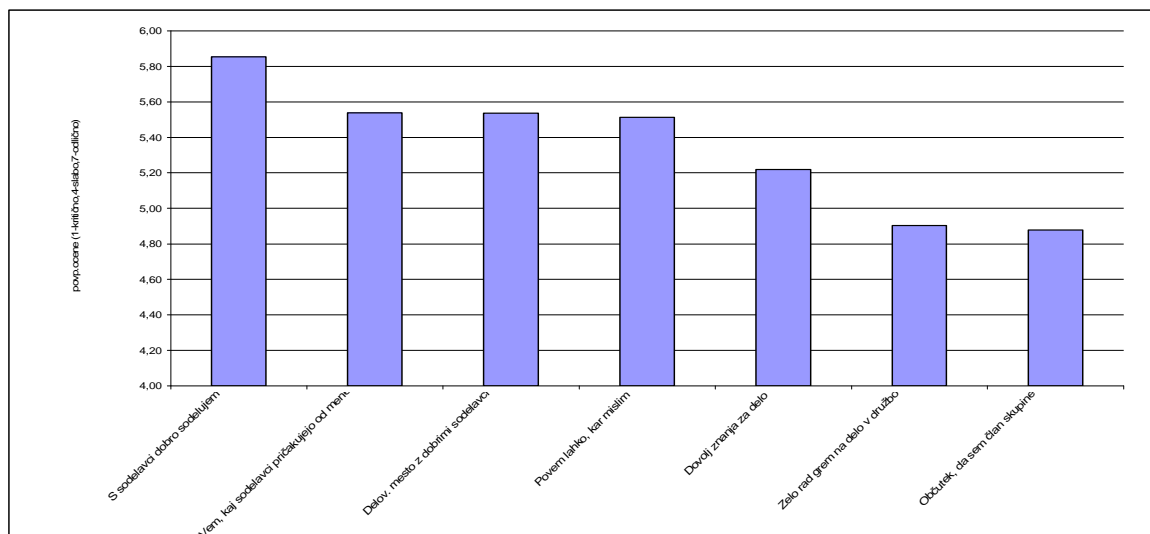


Vir: anketa v podjetju B, september 2005

V primerjavi s podjetjem A so povprečne ocene prisotnosti dejavnikov uspešnega uvajanja sprememb v podjetju B še nižje, prav tako pa so še večja razhajanja v mnenjih zaposlenih. Standardni odkloni najnižje ocenjenih stališč so namreč znašali med 1,35 in 2,22, medtem ko so se v podjetju A gibali med 1,19 in 1,76.

Tudi v tem podjetju se najvišje ocenjeni elementi (glej sliko 13) nanašajo predvsem na sodelovanje s sodelavci. Zelo visoko je ocenjena tudi možnost odkritega pogovarjanja s svojimi nadrejenimi.

Slika 13: Najvišje ocenjeni elementi delovanja v podjetju B

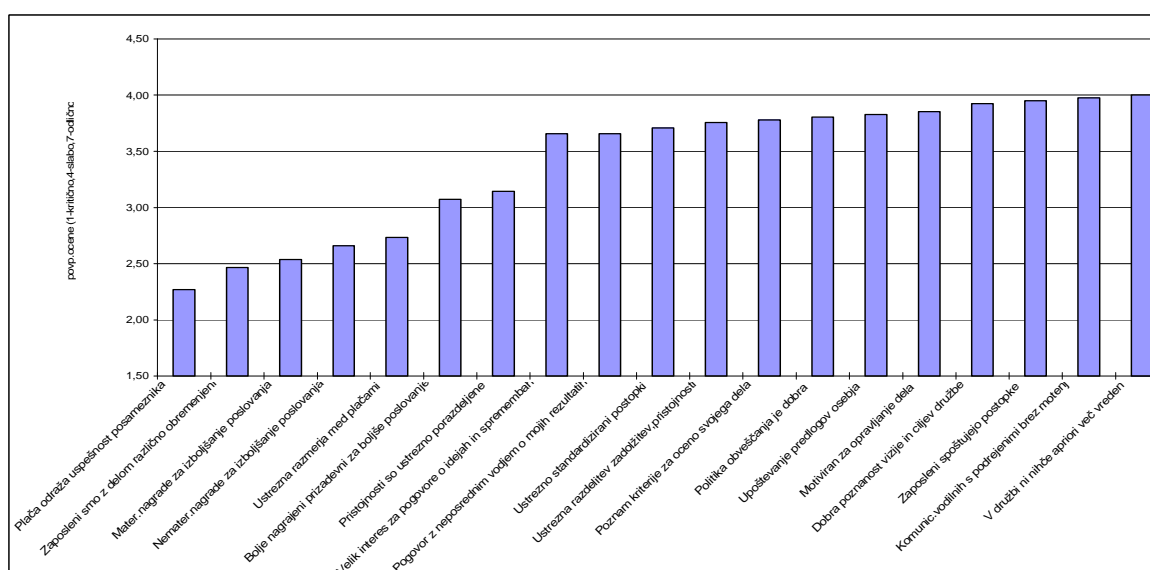


Vir: anketa v podjetju B, september 2005

Standardni odkloni pri prvih petih elementih so bili še relativno nizki – okrog ena, medtem ko sta že naslednja dva elementa opozorila na precejšnjo različnost v stališčih zaposlenih (zelo rad grem na delo v družbo 1,62 in občutek, da sem član skupine celo 1,75).

Sodelujoči v projektu so najnižje ocenili predvsem elemente, ki se nanašajo na motiviranje zaposlenih in organiziranost izvajanja (glej sliko 14). Izmed prvih sedmih najnižje ocenjenih elementov je namreč kar pet takih, ki sodijo v skupino *Motiviranje*, ostala dva pa oblikujeta skupino *Organiziranost izvajanja*.

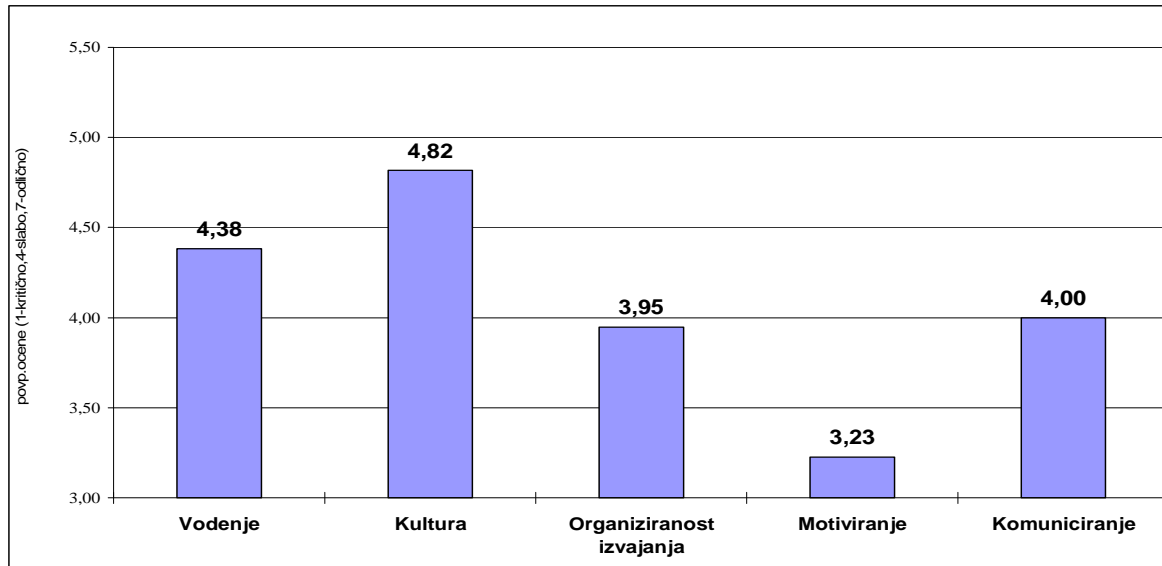
Slika 14: Najnižje ocenjeni elementi delovanja v podjetju B



Vir: anketa v podjetju B, september 2005

Če si pogledamo skupine delovanja, vidimo, da je daleč najvišje ocenjena skupina elementov, ki opredeljuje kulturo v družbi (glej sliko 15). V tej skupini so z najnižjimi ocenami zaposleni izpostavili relativno majhen interes za pogovore o novih idejah ali predlogih za spremembe (3,66) in njihov občutek glede pomena posameznika v družbi (trditev »v naši družbi ni nihče več vreden« s povprečno oceno 4,00).

Slika 15: Skupina elementov delovanja v družbi B



Vir: anketa v podjetju B, september 2005

Zelo nizko povprečno ceno je prejela skupina elementov, ki opredeljuje motivacijski sistem, poleg tega pa so bili zelo slabo ocenjene trditve v okviru skupin *Organiziranost izvajanja* in *Notranje komuniciranje*. V sklopu *Motiviranje* so najnižje ocene prejele trditve, ki se v glavnem nanašajo na nagrajevanje uspešnosti dela posameznika:

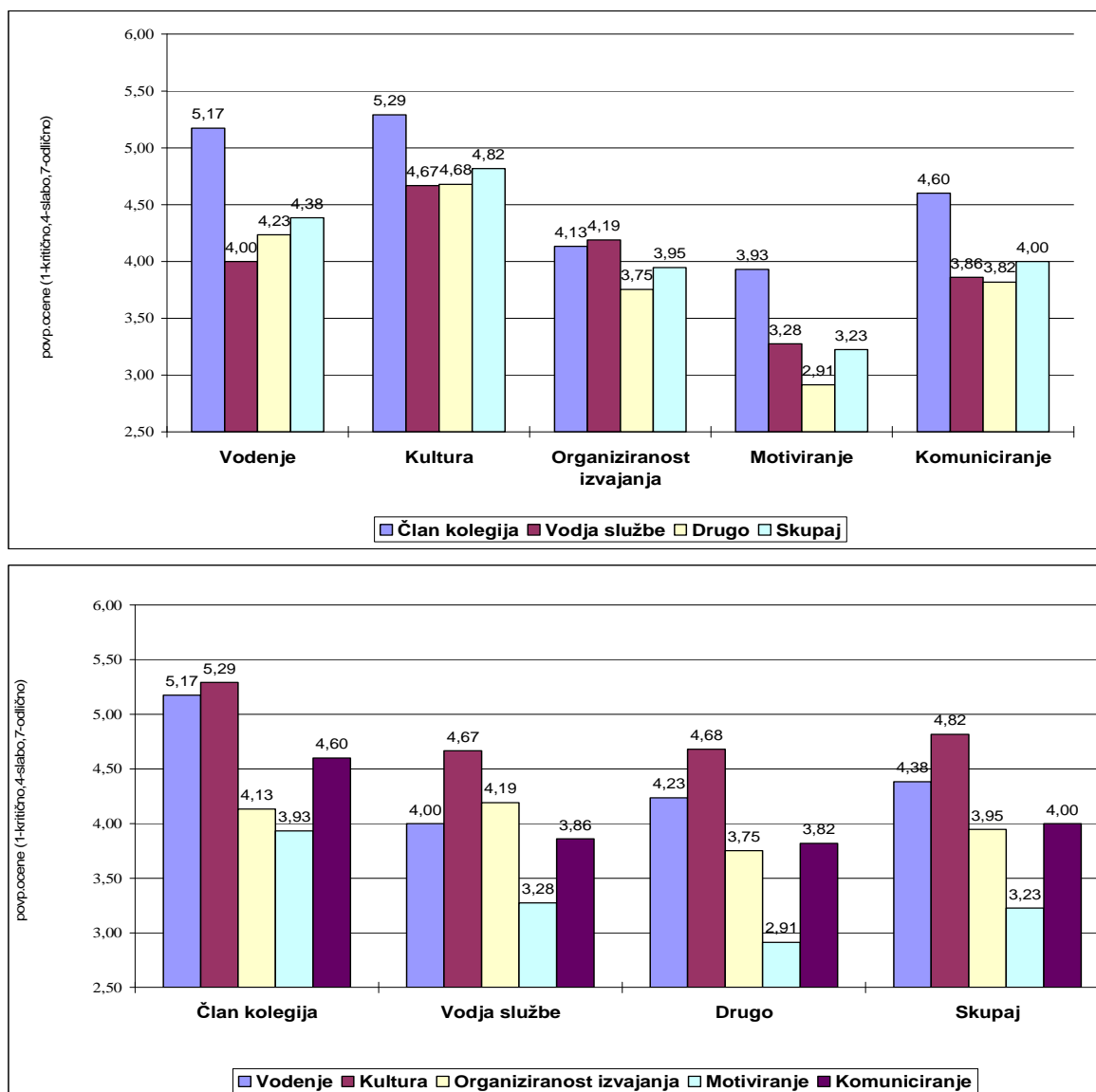
- plača kot odraz uspešnosti dela ter
- materialne in nematerialne nagrade za tiste zaposlene, ki si prizadevajo izboljšati poslovanje družbe.

Trditev, da plača v glavnem odraža uspešnost delovanja posameznika, je bila tudi najnižje ocenjena trditev v tem podjetju (2,27).

Največje razhajanje v mnenjih zaposlenih je bilo ugotovljeno pri ocenah trditev, ki se nanašajo na skupino *Komuniciranje* (standardni odklon 1,33). Standardni odkloni pri ostalih skupinah pa so znašali med 0,93 in 1,17.

Poglejmo si še, kako ocenjujejo prisotnost dejavnikov uspešnosti uvajanja sprememb v podjetje zaposleni, razvrščeni v skupine po kriteriju hierarhičnega položaja v podjetju (glej sliko 16).

Slika 16: Primerjava skupin elementov delovanja glede na hierarhični položaj v podjetju B



Vir: anketa v podjetju B, september 2005

Vse tri ravni zaposlenih so bile usklajene glede najvišje in najnižje ocenjenih sklopov elementov. Najvišje so ocenili trditve, ki opredeljujejo sklop *Kultura*, najnižje pa sklop *Motiviranje*.

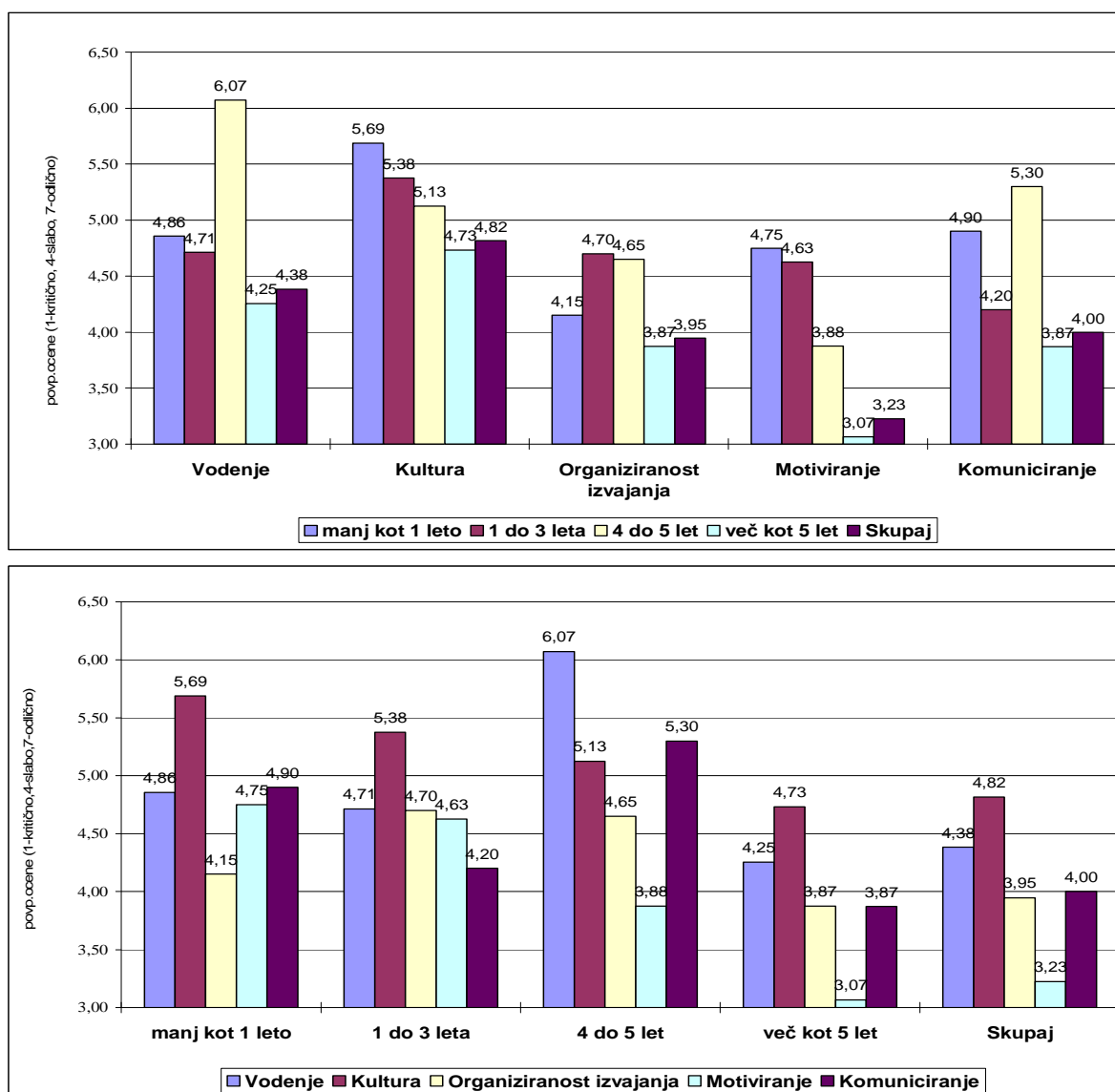
Predstavniki vrhnjega in srednjega menedžmenta (člani kolegija in vodje služb) so bili zelo izenačeni pri sklopu *Organiziranosti izvajanja*, medtem ko so bili srednji menedžerji pri *Komuniciranju* in *Kulturi* s svojimi ocenami zelo izenačeni z izvajalci. Po mnenju le-teh je vodenje v podjetju boljše, kot pa so ga ocenili srednji menedžerji. Primerjava posameznih ocen je tudi pokazala, da so bili srednji menedžerji najbolj kritični prav v tem sklopu – največkrat so prav oni najnižje ocenili posamezno trditev, kar nakazuje na določene pomanjkljivosti pri vodenju sodelavcev. Na področju najnižje ocenjenega sklopa, tj. *Motiviranje*, so največja razhajanja med skupinami pri motiviranosti zaposlenih za dobro opravljanje dela (najvišji menedžerji 5,33; srednji

menedžerji 3,70 in izvajalci zaposleni 3,32) in poznavanju kriterijev za ocenjevanje svoje uspešnosti (najvišji menedžerji 5,33; srednji menedžerji 3,70 in izvajalci 3,18).

S trditvijo, da plača v glavnem odraža uspešnost delovanja posameznika, so se najmanj strinjali najvišji menedžerji (2,11), drugače pa so najvišji vodstveni kadri s svojimi ocenami drugih trditev v tem sklopu presegli svoje sodelavce.

S povečevanjem dolžine delovnega staža v podjetju B se nižajo ocene posameznih sklopov. Izjema sta le sklopa trditev *Organiziranost izvajanja* in *Komuniciranje*, ki so ju najvišje ocenili zaposleni s triletnim delovnim stažem v tem podjetju (skupina zaposlenih od ena do treh let) (glej sliko 17).

Slika 17: Primerjava skupin elementov delovanja glede na dolžino zaposlitve v podjetju B



Vir: anketa v podjetju B, september 2005

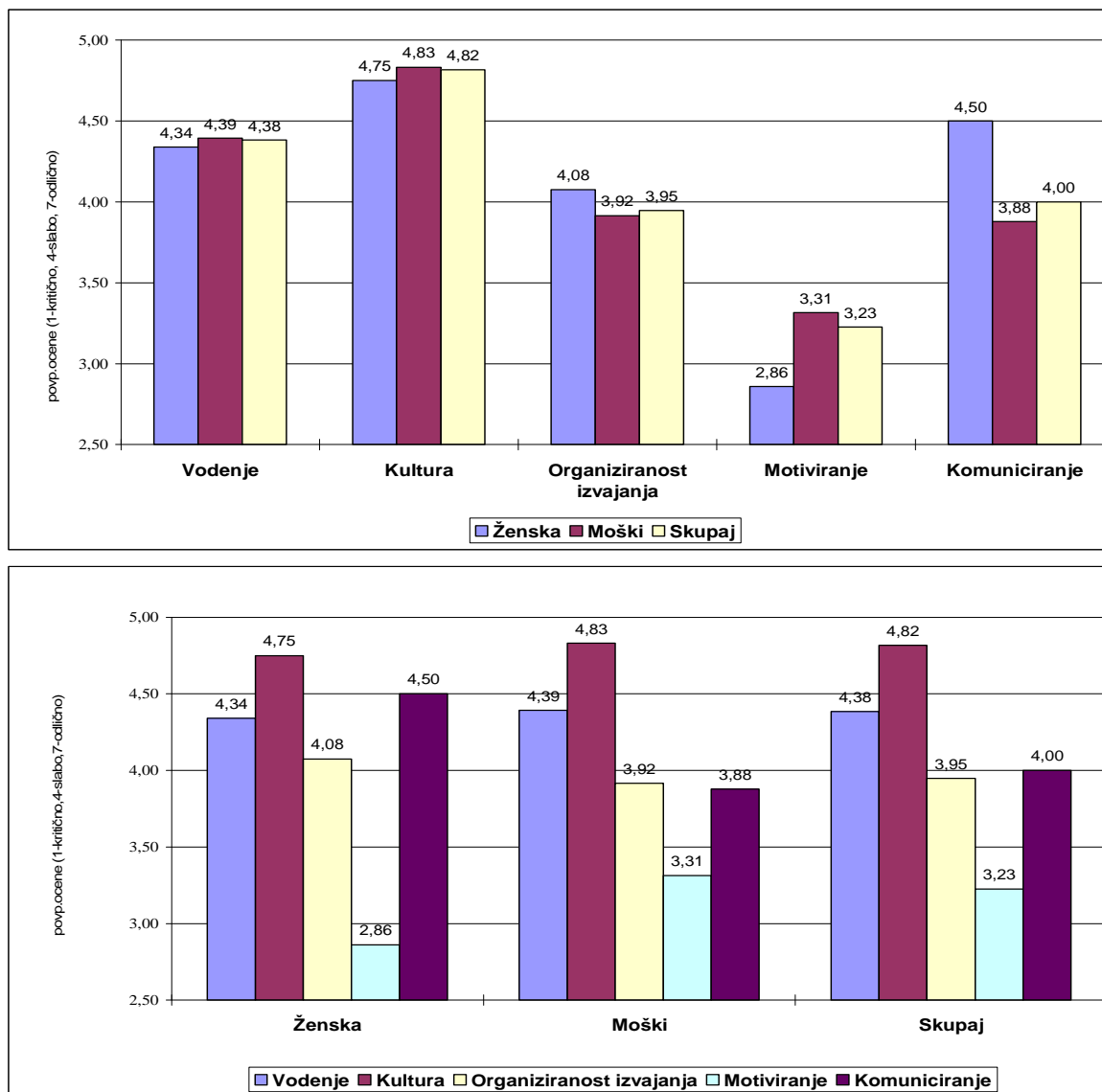
Zaposleni z najdaljšim delovnim stažem so v primerjavi z ostalimi skupinami vseh pet sklopov ocenili najnižje, izrazito nezadovoljni pa so bili s sklopom trditev, ki se nanašajo na *Motiviranje*. Ta skupina zaposlenih je tudi najnižje ocenila večino posameznih trditev tega sklopa. S svojimi (najnižjimi) ocenami so se najbolj razlikovali od drugih pri trditvi glede motiviranosti za dobro opravljanje svojega dela (3,53; ostale skupine 6 dvakrat in 6,5) in poznavanju kriterijev, ki jih uporabljajo nadrejeni pri ocenjevanju uspešnosti posameznika (3,5; ostale skupine 6,0 dvakrat in 6,5)

Tisti, ki so v podjetju zaposleni najmanj časa, so najnižje ocenili *Organiziranost izvajanja*, najbolj zadovoljni pa so bili s kulturo družbe. V okviru organiziranosti izvajanja so najslabše ocenili opredeljenost postopkov (2,0), jasnost določenih nalog (2, 5) in obremenjenost z delom (2,5). Primerjava ocen ostalih treh skupin je pokazala, da je v podjetju očitno slabše poskrbljeno za »novince«, saj so druge skupine trditve, ki se nanašajo na delovne postopke in poznavanje zadolžitev, odgovornosti in pristojnosti, ocenile precej bolje kot »novinci«.

Vse skupine pa so bile zelo enotne pri trditvi, ki se nanaša na obremenjenost z delom. Vsi zaposleni so namreč bolj ali manj prepričani, da je delo v podjetju razporejeno zelo neenakomerno. Povprečne ocene se namreč gibljejo med 1 (zaposleni s triletnim delovnim stažem) in 2,53 (»veterani«), kar kaže na precejšnje nezadovoljstvo (upravičeno ali neupravičeno) s količino dela, ki naj bi ga opravili zaposleni.

V primerjavi s podjetjem A so bile razlike v stališčih med spoloma glede prisotnosti dejavnikov uspešnosti uvajanja sprememb v podjetju B manjše kot v podjetju A (glej sliko 18).

Slika 18: Primerjava skupin elementov delovanja med spoloma v podjetju B



Vir: anketa v podjetju B, september 2005

Tako ženske kot moški so najboljše ocenili obstoječo kulturo v družbi, daleč najslabše pa motiviranje. Oba spola sta s svojimi ocenami dokaj usklajena pri treh skupinah elementov, zelo pa se razlikujeta pri preostalih dveh. Motiviranje so ženske ocenile precej slabše kot moški, medtem ko je obratno stanje pri sklopu *Komuniciranje*.

Pri ženskah so na nizko oceno motiviranosti v največji meri vplivale trditve, da zaposleni prejmejo nematerialne (povprečna ocena 2,0) in materialne (2,13) nagrade za svoja prizadevanja po izboljšanju poslovanja, ustreznost razmerij med plačami (2,13) in odraz uspešnosti dela posameznika skozi plačo (2,13). Najvišje pa so ocenile svoj odnos do dela »na delo v našo organizacijo hodim zelo rada« s 4,63. Tudi moški so to trditev v okviru tega sklopa ocenili najvišje 4,97, najnižje pa so ocenili povezavo uspešnosti delovanja posameznika s plačo (2,30).

Pri ocenjevanju *Komuniciranja* so bili moški zelo poenoteni, saj najnižja ocena znaša 3,70, najvišja pa 4,03, medtem ko so ženske zelo različno ocenile trditve, ki oblikujejo ta sklop. Tri trditve so ocenile s 4,75 in 4,88 (dve trditvi), najnižjo oceno 3,75 pa je prejela trditev, ki opisuje kakovost politike obveščanja.

5.4.2.2 Nadaljnja področja delovanja

Ker je motivacijski sistem v tem podjetju prejel najnižjo oceno, smo kot primarno nalogo opredelili **prenovo sistema nagrajevanja**. Izboljšani sistem nagrajevanja naj bi zagotovil učinkovit sistem nagrajevanja na osnovi delovne uspešnosti in zagotavljal zaposlenim napredovanje tako na delovnem mestu kot tudi premestitev na drugo, v očeh zaposlenega »bolj ugledno« delovno mesto.

Najprej smo s pomočjo intervjujev izdelali analizo osnovnih smernic nagrajevanja v podjetju, ugotovili kritične točke, ki opredeljujejo motivacijo zaposlenih, in primerjali interese in pričakovanja zaposlenih na področju motivacije z interesi in pričakovanji podjetja. Na teh osnovah smo pripravili osnutek sistema nagrajevanja, ki je v precejšnji meri upošteval in tudi uskladal interese in pričakovanja zaposlenih na področju motivacije z interesi in pričakovanji podjetja. Potrebno pa je bilo tudi določiti ustrezna razmerja med delovnimi mesti, zato smo opravili sistemizacijo in vrednotenje delovnih mest. Oblikovali smo metodologijo za vrednotenje delovnih mest, izdelali tabeli tarifnih in plačnih razredov ter pregledali opise del in nalog na posameznih delovnih mestih z delovnimi pogoji in zahtevami delovnih mest ter jih po potrebi tudi dopolnili.

V okviru vrednotenja in uravnoveženja elementov plače smo opredelili dodatke za delovne pogoje in upoštevali tudi negativne vplive okolja ter razporedili delovna mesta v plačne in tarifne razrede.

V nadaljevanju smo izdelali še metodologijo za napredovanje in določitev plače na osnovi delovne uspešnosti. Metodologija je obsegala tudi spremljanje, merjenje in ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih. Poleg tega je bil izdelan tudi model napredovanja (nazadovanja) v višji (nižji) plačilni razred oziroma delovno mesto. Dopolnjeni so bili tudi vsi potrebni akti in dokumenti (npr. akt o sistemizaciji, pravilnik o plačah, nove pogodbe o zaposlitvi ...).

Zelo slabo ocenjene trditve v okviru skupin *Organiziranost izvajanja* in *Notranje komuniciranje* pa so usmerile naše delovanje še na usposabljanje vodij in ključnih kadrov na naslednjih področjih:

- učinkovito organiziranje njihovega dela in dela sodelavcev;
- pomen timskega dela;
- aktivno vključevanje zaposlenih v razvoj in izvajanje procesa spodbujanja, prepoznavanja, načrtovanja in uvajanja izboljšav z inoviranjem, ustvarjalnostjo in učenjem.

Na delavnicah smo z udeleženci identificirali tako interne kot eksterne dejavnike, ki vplivajo na **učinkovito organiziranje dela** in uresničevanje zastavljenih delovnih nalog ter izbiranje prioritet med prihodnjimi nalogami kot osnovo za uspešno organiziranost dela na operativni ravni. Med internimi dejavniki smo največ pozornosti posvetili pomenu samomotiviranosti, samoiniciativnosti, pripadnosti in strokovni usposobljenosti posameznika, medtem ko smo med eksternimi podrobno analizirali predvsem vlogo delovnih pogojev, ustreznosti prostora in organiziranosti procesa.

Opredelili smo tudi aktivnosti, ki jih lahko naredi posameznik sam, in tiste, ki jih lahko naredijo sodelavci. Pri tem smo se še posebej osredinili na zadolžitve, ki jih izvajajo vodje organizacijskih enot. Spoznanje, kaj lahko zaposleni naredi sam in kaj naj naredijo sodelavci, je namreč osnova za uspešno organiziranost dela.

Ker se vse več aktivnosti v podjetjih odvija v okviru različnih oblik dela, pri katerih je poudarek na medsebojnem sodelovanju in kombiniranju različnih znanj, izkušenj in pristopov posameznih članov tovrstnih, navadno začasno organiziranih oblik dela, smo se usmerili tudi na timsko delo. Udeležencem so bila podrobno predstavljena načela, zakonitosti in specifičnosti timskega dela ter pomen in prednosti, ki jih ponuja timsko reševanje delovnih problemov. Obravnavali smo pogoje za postavitve uspešnega in učinkovitega tima in v tem sklopu še posebej izpostavili pomen skupinske ustvarjalnosti. Udeleženci pa so v skladu z razsežnostmi ustrezne sestavljenosti tima – večfunkcionalnost, večkulturnost, večdimenzionalnost – tudi ocenili svoje sodelavce.

S ciljem povečanja in spodbujanja ustvarjalnosti smo se lotili tudi **prilagoditve sistema povečevanja inovativnosti** na temelju sistematičnega zbiranja, selekcioniranja idej in boljšega medoddelčnega sodelovanja. Izhodišče razmišljanja in delovanja je bilo spoznanje, da so ljudje nosilci znanja in inovacij in najpomembnejši vir konkurenčnih prednosti podjetja, medtem ko iz okolja prihajajo stalne zahteve po stalnem napredku in uvajanju nenehnih novosti in izboljšav. Zato sta inovativnost in ustvarjalnost ključnega pomena za iskanje izvirnih rešitev in s tem povezane konkurenčne prednosti. Pomembno je, da se znotraj podjetja spodbuja drugačen način razmišljanja, ki rojeva nove ideje, nove izdelke in storitve in nove

dodane vrednosti. Samo od zaposlenih, ki jih znamo ustrezno voditi, spodbujati in usmerjati, lahko pričakujemo, da bodo razvili ves svoj potencial in tako prispevali k dodani vrednosti podjetja.

Najprej smo pregledali obstoječe postopke obravnavanja predlogov zaposlenih in ocenili njihovo primernost. Nato smo opredelili enotne postopke za izvajanje aktivnosti, ki naj bi zagotovili transparentno in standardizirano evidentiranje ter obravnavanje predlogov izboljšav na vseh hierarhičnih ravneh ter s tem omogočili spremljanje uresničevanja predlogov in njihovih učinkov vključno s sistemom poročanja. Pripravljena pa je bila tudi informacijska podpora postopkom evidentiranja, obravnavanja in spremljanja uresničevanja predlogov izboljšav z zagotovitvijo preglednosti na intranetu.

6 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE

Spremembe so univerzalno dejstvo. Ne gre le za spremembe v posameznem podjetju, ampak v vseh podjetjih in na vseh področjih. Spreminjanje je zelo kompleksen pojav, ki se pojavlja na treh različnih ravneh: zunanji (okoljski), organizacijski in individualni.

Če se podjetje ne bi spreminjalo, če se ne bi s spreminjanjem prilagajalo novim razmeram znotraj in predvsem v okolju, ne bi bilo sposobno preživeti. Prilagajanje tržnim zakonitostim predstavlja za vsako podjetje nevarnosti, pa tudi nove priložnosti. Spremembe v poslovnem okolju je potrebno izkoristiti kot priložnosti za povečanje uspešnosti poslovanja in izboljšanje izrabe notranjih virov poslovanja. To pa ne pomeni, da so vse spremembe dobrodošle in lahke. Nekatere so povzročene prostovoljno, na pobudo znotraj podjetja, druge so bolj nasilne, povzročene s spremembami drugje, in se jim mora podjetje prilagajati. Če je prilagajanje podjetja spremenjenim razmeram v okolju načrtovano, tekoče, pravočasno in pravilno, lahko govorimo o postopnih spremembah. Če pa mora podjetje poslovanje korenito in dramatično spremeniti, potem imajo spremembe značaj revolucijskih sprememb. Revolucijske spremembe (široko usmerjene, dramatične, radikalne, občasne) so potrebne, ko so postopne (stalne, ozko usmerjene, evolucijske) zamujene ali so glede na okoliščine neprimerne. Do njih pride zaradi predvidevanja in napovedovanja razvoja na nekem področju, ki za podjetje ne bo več perspektivno ali privlačno, zato je potrebno ponovno opredeliti poslanstvo, vizijo in dolgoročne cilje poslovanja. Če pa je v to podjetje prisiljeno takrat, ko so takšne spremembe že nastopile, je njegov položaj neprimerno težji in zahteva hiter in temeljit preobrat s prestrukturiranjem ali reinženiringom. Pomembno je sprejeti načelo, da je vsaka (večja) sprememba nekaj izjemnega in enkratnega, čeprav ima lahko vrsto značilnosti, enakih z drugimi. Zato za uvajanje sprememb ni nikakršnega preprostega recepta.

Na osnovi proučene literature lahko ugotovimo, da je za uspešno uvajanje sprememb potrebno sledenje natančno opredeljenemu faznemu pristopu, ki temelji na razvijanju posebnih organizacijskih sposobnosti v pravilnem zaporedju.

Ker so spremembe znotraj in v okolju podjetja postale stalnica, mora tudi organiziranost spodbujati stalno prilagajanje, učenje in nenehni napredek podjetja. Osnovna zahteva sodobne organiziranosti je, da podpira fleksibilnost, kar pomeni, da se je podjetje sposobno hitro odzivati na vsakršne pritiske tako iz okolja kot tudi iz notranjosti sistema. Omogočiti mora, da se problemi rešujejo tam, kjer nastajajo. Delovne procese, ki se odvijajo v podjetju, je potrebno neprestano optimizirati in racionalizirati, uvajati izboljšave in iskati morebitne prihranke ter priložnosti za povečanje prihodkov.

Poslovodniki se morajo pred uvajanjem sprememb na osnovi ocene resnosti položaja, v katerem je njihovo podjetje, odločiti glede obsežnosti nameranih sprememb. Razlikovati je treba, ali je podjetje v krizi ali se proaktivno prilagaja okolju. Težko je namreč pričakovati, da bo vodstvo podjetja v enaki sestavi, kot je zašlo v krizo, to stanje tudi premostilo. Kako lahko tisti, ki ni spremenil formule vodenja in je dopustil krizo, pod pritiskom rezultatov iznajde novo formulo? Zato je potrebno pred uvajanjem sprememb v podjetje skrbno analizirati razloge, ki so podjetje pripeljali v trenuten položaj. Hkrati mora vodstvo jasno opredeliti cilj, ki ga želi doseči s projektom, pri tem pa upoštevati verjetnost uspešnosti uvedbe predvidene spremembe. Vodilni delavci se pri uvajanju sprememb v podjetja srečujejo s številnimi problemi. Eden največjih je gotovo premagovanje odpora do sprememb. Do njih prihaja predvsem zaradi strahu zaposlenih pred novim in neznanim. Najboljši način za premagovanje odporov je, da skušajo menedžerji motivirati zaposlene in jih spodbuditi k aktivnemu sodelovanju v procesu uvajanja sprememb v podjetje. S tem si bodo pridobili zaupanje zaposlenih in boljše možnosti za uspešno izvedbo načrtovanih sprememb.

Ker pa je uspešno uvajanje sprememb posledica tako obnašanja posameznikov znotraj podjetja kot tudi s strani menedžmenta vpeljanih strategij, struktur in sistemov, se mora vrhni menedžment predvsem usmeriti na t. i. mehke elemente v podjetju.

Upravljanje motiviranosti zaposlenih je eno najtežjih vodstvenih opravil. Motivacija je silnica v posamezniku, ki ga spodbuja, da v opravljanju dela vlaga trud in napor. Zaposleni se med seboj ločijo ravno po tej lastnosti. Nekateri zaposleni vlagajo v delo velik trud, drugi pa nikakršnega. Tretji pa zopet ravno toliko, da dosežejo minimalne delovne standarde. Z motivacijskimi ukrepi se poskuša vplivati na posameznikovo osebno doživetje, razumevanje in doživljanje zunanjih in notranjih spodbud. Ker pa je motivacija zelo individualen pojav, je razumevanje gibal znotraj posameznika in v njegovem okolju, ki vplivajo na obnašanje posameznika, temeljna naloga v procesu obvladovanja procesa motiviranja. Na podlagi tega lahko vodilni ljudje obvladujejo procese, kot so pojavljanje potrebe, nastajanje pričakovanj, posameznikovo pojmovanje nagrad, kazni, pravičnosti ter oblikovanje dela. Ukrepi, ki jih izvajajo vodilni ljudje in s katerimi naj bi vplivali na obnašanje zaposlenih, morajo biti prilagojeni osebnostnim lastnostim in okoliščinam, v katerih se nahaja posameznik.

Poleg vzpostavitve zaupanja, motiviranosti, privrženosti, odprtosti, predvidevanja in usmerjenosti v prihodnost ter še marsičesa, kar izboljšuje in pospešuje ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti in skupnih koristi za vse člane podjetja, je uspešnost izvajanja sprememb odvisna tudi od kakovosti menedžmenta, ki vodi spremembe. Gre za sposobnost, da vodja preobrazbe in skrbniki zaznavajo odzivanje sodelavcev in temu prilagodijo hitrost sprememb in komuniciranje oziroma uporabijo katero drugo tehniko, ki omogoča hitrejše odpravljanje ovir.

Lastnosti ter način obnašanja in komuniciranja vodilnih menedžerjev bistveno vplivajo na odzivanje (podporo ali odpor) zaposlenih v procesu sprememb. Notranje organizacijsko komuniciranje lahko pripomore k usklajevanju nasprotij med individualnimi potrebami posameznika in cilji menedžmenta.

Pred sprožanjem sprememb je zelo pomembno, da vsi udeleženci razumejo vzroke in načine, kako bodo spremembe izvedene ter kako bodo vplivale nanje. Zato je bistveno, da ima vodstvo jasno sliko o izidih sprememb in da poskrbi za pravočasno komuniciranje z zaposlenimi ter njihovo izobraževanje. Za uspešno uvedbo sprememb je pomembno, da se kot izid načrtovanja sprememb pripravi dovolj dober načrt, v katerem bo zaposlenim zelo jasno predstavljen končni rezultat predvidenega spreminjanja.

Vodilni morajo namreč vzpostaviti takšne delovne pogoje, v katerih zaposleni lahko zadovoljujejo najpomembnejše potrebe skozi svoje delo in v svojem delovnem okolju, ter hkrati odstraniti vse stvari, ki bi lahko blokirale ali ovirale uvajanje sprememb v delovanje.

Hkrati pa morajo vodje razumeti, kako se lahko vpliva na obnašanje zaposlenih tudi s spreminjanjem delovnih okoliščin. Vodje poskušajo vplivati na obnašanje svojih podrejenih s pravili, navodili, organizacijskimi predpisi, direktivami. Z njimi se ne usmerja posameznikovo osebno razumevanje motiviranosti in obnašanja, ampak se vodje usmerjajo na zunanje okolje in njegovo vplivanje na obnašanje posameznika. Na osnovi dražljajev iz okolja zaposleni namreč različno reagirajo. Obnašanje, ki mu sledi pozitivna nagrada, rezultat ali posledica, bo zaposleni ponavljal, obnašanje, ki pa mu sledi negativna posledica, bo opuščal. Temu spreminjanju reakcij podrejenih se bo vodja prilagodil in tudi tako poskušal usmerjati zaposlene k zastavljenim ciljem.

Uvajanje sprememb v podjetje je zahtevna naloga. Podjetje si lahko s svojim pristopom do sprememb ustvari takšne možnosti in priložnosti, ki ne bodo na voljo njegovim konkurentom. V primeru tekočega analiziranja dogajanja v okolju in predvsem napovedovanja prihodnjih smeri se je s postopnimi spremembami mogoče vnaprej prilagajati pričakovanim spremenjenim razmeram poslovanja. Če je podjetje dovolj usposobljeno in če mu tržni položaj to dopušča, lahko tudi samo vpliva (povzroča) na spremembe v okolju. Nobenega dvoma namreč ni, da ima vsako podjetje potencialne možnosti za izgrajevanje in vzdrževanje svojih prednosti, vprašanje je le, če se in kdaj se za to tudi zavestno odloči.

V stabilnih razmerah delovanja bi bila problematika, o kakršni govori pričujoče magistrsko delo, manj pomembna. Podjetje mora doseči trden položaj in ga nato ohranjati ter biti pripravljeno na reakcijo.

Toda v nemirnem svetu je potreba po spremembah trajna. Zaradi tega je potrebno po vsem podjetju nenehno krepiti občutek nujnosti in omejevati čustva samovšečnosti, strahu in jeze ter neprenehoma odstranjevati ovire uvajanju sprememb. Za vse spremembe je potrebno razvijati strategije, vsem zaposlenim posredovati na kupe podatkov. Da bi v takšnem svetu dosegli uspeh, mora v podjetju veliko število zaposlenih na spremembe gledati kot na del svojega dela, jih dobro razumeti, da bi pomagali pri razvoju novih izdelkov, združb, reorganizacijah, elektronskem trgovanju, procesnem preoblikovanju ali kakršnihkoli preskokih. Vrhnji menedžment mora ustvariti pogoje, da bo večina zaposlenih sprejela uvajanje kot izziv pomagati podjetju opraviti z nemirnimi časi.

V naši analizi pridobljeni izsledki o različnosti dojemanja stanja podjetja s strani posameznih skupin zaposlenih potrjujejo teorijska izhodišča tujih in domačih avtorjev, predstavljena v prvem delu naloge, da je potrebno pri uvajanju sprememb za vsako podjetje oblikovati lasten pristop, ki mora upoštevati specifičnost podjetja.

Pristop v magistrskem delu ne posreduje zgolj interpretacije obstoječih teorij in empiričnih izkušenj, temveč skuša tudi nakazati, kako jih je mogoče uporabiti v praksi. Obdelana tematika skuša podati praktične usmeritve za uvajanje sprememb v podjetju, nikakor pa ni mišljena kot univerzalna rešitev za vse probleme, s katerimi se podjetje sooča.

Ne glede na koristna spoznanja, ki so rezultat magistrskega dela, je za izboljšave in dopolnitve še precej prostora. Še posebno dobrodošli bosta primerjalni analizi, ki bosta v obeh konkretnih podjetjih narejeni po enem letu, s katerima bomo lahko preverili učinkovitost predlaganih aktivnosti ter si omogočili dodatno preverjanje veljavnosti uporabljenega analitičnega orodja. S pomočjo rednih preverjanj pa bomo podjetju (in tudi nam) omogočili identifikacijo najbolj kritičnih elementov v delovanju podjetja (statičen pregled) in zagotovili preverjanje smeri gibanja sprememb pri posameznih elementih (dinamičen pogled).

7 LITERATURA IN VIRI

7.1 Literatura

Ansoff H. Igor, McDonnell J. Edward: *Implanting Strategic Management*. New Jersey : Prentice-Hall International, 1990. 520 str.

Argenti Paul: *Crisis Communication: Lessons from 9/11*. Harvard Business Review, Boston, 80(2002), 12, str. 103-109.

Armstrong Michael: *How to Be an Even Better Manager: A Complete A to Z of Proven Techniques and Essential Skills*. New Delhi : Kogan Page, 2004. 368 str.

Babusek Medic Metka: *Motivacija v teoriji in praksi*. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 8(2004), 16.02.2004, str. 53.

Becker W. S: *TQM Does Work: Ten Reasons why Misguided Attempts Fail*. Management Review, London, 82(1993), May, str. 30-33.

Beer Michael, Nohria Nitin: *Breaking the Code of Change*. Boston : Harvard Business School Press, 2000, 507 str.

Belohlav A. James: *Quality, Strategy, and Competitiveness*. California Management Review, Berkeley, 35(1993), Spring, str. 55-67.

Bohm David: *Wholeness and the implicate order*. London : Routledge, 1994. 224 str.

Brečko Daniela: *Generacijske razlike na delovnem mestu*. HRM, Ljubljana, 3 (2005), 10, str. 48-55.

Burnes Bernard: *Managing Change: Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow : Prentice Hall, 1995. 416 str.

Bruce Andrew, Langdon Ken: *Creating a Market-Sensitive Culture*. London : Pitman Publishing, 1997. 332 str.

Buchanan David, Huczynski Andrzej: *Organizational Behaviour*. London : Prentice Hall, 1997. 744 str.

Cao Guangming, Clarke Steve, Lehaney Brian: *A systemic view of organisational change and TQM*. The TQM Magazine, 12(2000), 3, str. 186-193.

Carnall A. Colin: *Managing Change in Organizations*. Harlow (London) : Prentice Hall, 1999. 277 str.

Carroll S. John, Hakenaka Sachi: *Driving Organizational Change in the Midst of Crisis*. Sloan Management Review, Cambridge (MA), 42(2001), Spring, str. 70 -78.

Chase E. Susan: *Narrative Inquiry: Multiple Lenses, Approaches, Voices* (str. 651-679) v Denzin K. Norman, Lincoln S. Yvonna: *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2005. 1210 str.

Champy James, Nohria Nitin: *Fast Forward: The Best Ideas on Managing Business Change*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 278 str.

CIC, IER, ITEO: Povečevanje produktivnosti slovenskih podjetij (Projekt CRP "Konkurenčnost Slovenije 2001–2006"), Metode povečevanja produktivnosti - tuja praksa (Priloga 3), 2003. 100 str.

Clinton J. Roy, Williamson Stan, Bethke L. Art: Implementing Total Quality Management: The Role of Human Resource Management.: Sam Advanced Management Journal, (1994) Spring, str. 10-16.

Črv Milan: Objektni pristop k prenovitvi poslovanja. Uporabna informatika, Ljubljana, 8(2000), 3, str. 159-168.

Dess G. Gregory, Picken C. Joseph: Changing Roles: Leadership in the 21st Century. Organizational Dynamics, New York, (2000) Winter, str. 18-33.

Dixon J. Robb, Arnold Peter, Heineke Janelle: Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions. California Management Review, Berkeley, 36(1994), 4, str. 93-107.

Dobson M. Dawn: Big change programmes: Increasing the likelihood of success. Journal of Change Management, London, 1(2001), 2, str. 7-22.

Duck Daniel Jeanie: Managing Change: The Art of Balancing v Harvard Business Review on Change. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 228 str.

Furnham Adrian: Managers as change agents. Journal of Change Management, London, 1(2002), 3, str. 21-29.

Gatewood, D. Robert D, Taylor, R. Robert, Ferrell, O.C.: Management: Comprehension, Analysis, and Application. Homewood (IL) : Austen Press, 1995. 713 str.

Geffroy K. Edgar: Kupec – nepotrebno zlo: klientstvo izpodriva trženje in vnaša revolucijo v prodajo. Ljubljana : Center za tehnološko usposabljanje, 1996. 202 str.

George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Understanding and Managing Organizational Behavior. Reading (Mass) : Addison-Wesley, 1999. 724 str.

Gould R. Morgan: Getting from Strategy to Action: Processes for Continuous Change. Long Range Planning, Oxford, 29(1996), 3, str. 278-289.

Graetz Fiona: Strategic Change Leadership. Management Decision, 38(2000), 8, str. 550-562.

Griffith Jon: Why change management fails. Journal of Change Management, London, 2(2002), 4, str. 297-304.

Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R. Michael: After the Merger. Harlow : Prentice Hall, 2000. 146 str.

Hamel Gary, Prahalad C. K.: Competing for the future. Boston (Mass.) : Harvard Business School Press, 1994. 327 str.

Hamlin Bob, Keep Jane, Ash Ken: Organizational Change and Development. Harlow : Pearson Education, 2001. 317 str.

Hammer Michel, Champy James: Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.

Hartley Jean: Employee surveys: Strategic aid or hand-grenade for organisational and cultural change. *The International Journal of Public Sector Management*, Bradford, 14(2001), 3, str. 184-204.

Hellriegel Don, Slocum W. John: *Management*. Cincinnati: South-Western College Publ., 1996. 799 str.

Heraklit: *Fragmenti*. Beograd: Grafos, 1985. 56 str.

Heraklit: *O prirodi*. Beograd: Kultura, 1954. 45 str.

Herzberg Frederic: *One More Time: How Do You Motivate Employees?* v Vroom H. Victor: *Manage People, Not Personnel*. Boston : Harvard Business School Press, 1990. 267 str.

Higgs Malcolm, Rowland Deborah: *Developing change leaders: Assessing the impact of a development programme*. *Journal of Change Management*, London, 2(2001), 1, str. 47-67.

Hirschhorn Larry: *Campaigning for Change*. *Harvard Business Review*, Boston, 80(2002), 7, str. 98-104.

Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana : GV založba, 2003. 288 str.

Hodge J. Billy, Anthony P. William: *Organization Theory: a strategic approach*. Boston : Allyn and Bacon, 1991. 737 str.

Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: *Strategic Management*. Reading (Mass) : Addison-Wesley, 1993. 434 str.

Jezernik Karel: *Tehnologija in ekonomski razvoj*. Zbornik 3. MBA posvetovanja, *Management visokih tehnologij*. Maribor, Izobraževalno društvo MBA Klub, 2001, str. 7-13.

Joffe Megan, Glynn Sean: *Facilitating change and empowering employees*. *Journal of Change Management*, London, 2(2002), 4, str. 369-379.

Jocou Pierre, Lucas Frederic: *V vrtincu sprememb, drugačno vodenje: celovito obvladovanje kakovosti*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 201 str.

Jurše Milan: *Izgrajevanje tržne pozicije na mednarodnih trgih kot dimenzija učinkovite strateške zasnove mednarodnega marketinga*. Akademija MM, Ljubljana, 2(1998), str. 21-33.

Kanter Moss Rosabeth: *When Giants Learn to Dance*. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 416. str.

Kavčič Bogdan: *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.

Kotter P. John, Cohen S. Dan: *Srce sprememb: resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana : GV Založba, 2003. 160 str.

Kotter P. John: *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, *Harvard Business Review on Change*. Boston : Harvard Business School Press, 1998. str. 1 - 20.

Kotter P. John: Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 str.

Kotter P. John: The New Rules, How Succeed In Today's Post-Corporate World. New York : Free Press, 1995. 239 str.

Kovačič Andrej, Peček Bojan: Prenova in informatizacija delovnih procesov. Ljubljana : Visoka upravna šola, 2002. 123 str.

Landrum N. E., Howell J. P., Paris L.: Leadership for Strategic Change. Leadership & Organizational Development Journal, Bradford, 21(2000), 3, str. 150 - 156.

Larkin T.J., Larkin Sandar: Reaching and Changing Frontline Employees. Harvard Business Review, Boston, 74(1996), 3, str. 95-104.

Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1987. 365 str.

Lippitt L Gordon, Langseth Petter, Mossop Jack: Implementing Organizational Change: Practical Guide to Managing Change Efforts. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985. 208 str.

Lowenthal N. Jeffrey: Reengineering The Organization: A Step-by-Step Approach to Corporate Revitalization. Wisconsin : Quality Press, 1994. 185 str.

Maitland Alison: A manager of many parts. London : Financial Times, 8. 4. 2004, str. 10.

Martin Roger: Changing the Mind of the Corporation v Harvard Business Review on Change. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 228 str.

Maslow H. Abraham: Motivacija i ličnost. Beograd : Nolit, 1982. 376 str.

Mazi Nina: Tudi uspešna podjetja pogosto vozijo v nižji prestavi. Delo, Ljubljana, 5.12.2002, str. 75.

McCrimmon Mitch: The Change Master: managing and adapting to organisational change. London : Pitman Publishing, 1997. 244 str.

McGregor Lynn: Improving the quality and speed of decision-making. Journal of Change Management, London, 4(2002), 2, str. 344-356.

Mc Nulty Eric: Welcome Aboard (But Don't Change a Thing). Harvard Business Review, Boston, 80(2002), 10, str. 32-40.

McShane L. Steven, Von Glinov Mary Ann: Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution. New York : McGraw Hill, 2003. 690 str.

Mesner - Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.

Miše-Šrajlehner Mirjana: Uporaba novih tehnologij za posredovanje storitev – kako doseči boljše rezultate s celovitim preходом na elektronsko nabavo. Zbornik 3. MBA posvetovanja, Management visokih tehnologij. Maribor, Izobraževalno društvo MBA Klub, 2001, str. 15-26.

Morgan Gareth: Podobe organizacij. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2004. 425 str.

Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor : Obzorja, 1995. 511 str.

Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.

Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.

Nadler A. Davis: Champions Of Change: How CEOs and Their Companies Are mastering the Skills of Radical Change. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998. 325 str.

Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York : Oxford University Press Inc, 1995. 298 str.

Pasmore A. William: Creating Strategic Change. New York : John Wiley & Sons, 1994. 284 str.

Porter E. Michael: Competitive Advantage. New York : The Free Press, 1985. 557 str.

Price Waterhouse Changing Integration Team: Better Change: Best Practices for Transforming Your Organizations. Irwin Professional Publishing. 1995. 189 str.

Pučko Danijel: Strateško obnašanje slovenskih proizvodnih podjetij – pot v ali proč od Evropske unije. Zbornik referatov 8. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000, str. 31-48.

Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.

Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.

Robbins Harvey, Finley Michael: Why Change Doesn't Work. London : Orion Business Book, 1997. 231 str.

Robbins P. Stephen: Managing Today. Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice Hall, 2000. 651 str.

Robbins P. Stephen: Organizational Behavior-Concepts, Controversies and Application. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, 1998. 673 str.

Robbins P. Stephen: Organizational Behaviour. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1996. 752 str.

Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000a. 154 str.

Rozman Rudi: Pomen analiziranja za kakovost odločitev (poslovnih) in drugih ravnateljev ter strokovnjakov. Zbornik referatov 6. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2000b, str. 152-165.

Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.

Schein H. Edgar: The Corporate Culture Survival Guide, Sense and Nonsense About Cultural Change. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1999. 199 str.

Schein H. Edgar: Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1997. 418 str.

Senge Peter, Kleiner Art, Roberts Charlotte, Ross Richard, Roth George, Smith Bryan: The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organization. New York : Doubleday, 1999. 596 str.

Special report: Business innovation: Don't laugh at gilded butterflies. The Economist : London, April 24th 2004. str. 75-77.

Srića Vladimir: Kako postati pun ideja. Zagreb : M.E.P. Consulting, 1997. 190 str.

Staw M. Barry, Dutton E. Jane, Sandelands E. Lloyd: Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. Administrative Science Quarterly, Ithaca, 26(1981), 3.

Strebel Paul: Breakpoints: Why Do Employees Resist Change. Harvard Business Review, Boston, 74(1996), 3, str. 86-92.

Strebel Paul: Breakpoints: How Managers Exploit Radical Business Change. Boston : Harvard Business School Press, 1992. 261 str.

Sull Donald Norman: Revival of the fittest : why good companies go bad and how great managers remake them. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 203 str.

Tavčar I. Mitja: Management spreminjanja: skrajnosti ali razsežnosti?. Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji: Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (Knowledge Management). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 112-119.

Tavčar I. Mitja: Razsežnosti strateškega managementa. Koper : Visoka šola za management, 2000a. 192 str.

Tavčar I. Mitja: Razsežnosti managementa. Koper : Visoka šola za management, 2000b. 262 str.

Tavčar I. Mitja: Kulture, etika in olika managementa. Kranj : Moderna organizacija, 2000c. 251 str.

Tavčar I. Mitja: Strateške razsežnosti managementa. Koper in Maribor : Visoka šola za management in EPF Maribor, 2000č. 188 str.

Tavčar I. Mitja: Razsežnosti managementa. Ljubljana : Tangram, 1996. 611 str.

Taylor W. Frederick: Naučno upravljanje. Beograd : Rad, 1967. 448 str.

Tichy M. Noel: The Transformational Leader. New York : J. Whiley & Sons, 1986. 306 str.

Treven Sonja, Srića Velimir: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV Založba, 2001. 268 str.

Verbič Boris, Koren Matej, Gunčar Uroš: Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 203 str.

Vizjak Andrej: Kako prijeti krizo za roge?. Manager, Ljubljana, (2003a), 5, str. 46 - 48.

Vizjak Andrej: Delna sprememba za velik učinek. Manager, Ljubljana, (2003b), 6, str. 46-48.

Vizjak Andrej: Da organizacija ne postane birokracija. Manager, Ljubljana, (2003c), 9, str. 52-54.

Vizjak Andrej: Kako pravilno utiriti spremembe?. Manager, Ljubljana, (2003č), 10, str. 40-42.

Vroom H. Victor: Work and motivation. New York : John Wiley and Sons, 1967. 331 str.

Wallace Brian, Ridgeway Christopher: Leadership for Strategic Change. London : IPD House, 1996. 210 str.

Wissema A. Johan: Offensive change management with the step-by-step method. Journal of Change Management : London, 1(2001), 4, str. 332-343.

Žnidaršič Janez: Pravilna uporaba pojmov zagotavljanja kakovosti. Kakovost, Ljubljana, 1(1992), oktober, str. 5-7.

7.2 Viri

Kettelhoen Werner: Preempting The Future, gradivo predstavitve IMD Lausanne 1994.

Slovar slovenskega knjižnega jezika, Ljubljana : Slovenska akademija znanosti in umetnosti, 4. knjiga, 1985, str. 1125.

Slovar slovenskega knjižnega jezika, Ljubljana : Slovenska akademija znanosti in umetnosti, 2. knjiga, 1975, str. 1030.

Wiederlin Elmar: Time Based Competition. Referat 13th Strategic Planners Workshop, International Institute for Management Development, Lausanne, 1993.

PRILOGA – VPRAŠALNIK

Spoštovani!

MK _ | _ | _ | _ |

Navajamo trditve, s katerimi skušamo identificirati ključne elemente uspešnosti uvajanja sprememb v vaši organizaciji. Prosimo, da izberete svojo stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami, in sicer tako, da za vsako trditev vpišete ustrezno oceno v pripadajoče okence.

Strokovni javnosti bodo vaši odgovori prikazani globalno v obliki tabel na ravni proučevanega vzorca organizacij, zato vas prosim, da iskreno navajate svoje občutke.

Pri tem si boste pomagali z lestvico, pri kateri pomeni, da se s trditvijo:

1	2	3	4	5	6	7
sploh se ne strinjam	dokaj ne	delno ne	niti da niti ne	delno da	dokaj da	popolnoma se strinjam

1. Naša organizacija ima opredeljene dolgoročne in kratkoročne cilje. 1
2. Vizija in cilji družbe so mi dobro poznani. 2
3. Politika obveščanja, ki jo vodi vodstvo, je dobra. 3
4. V komuniciranju med vodilnimi in podrejenimi ni večjih motenj. 4
5. Nadrejeni mi daje dovolj informacij za dobro opravljanje svojega dela. 5
6. Sporočila vodstva družbe zaposlenim so vedno jasna in razumljiva. 6
7. Pristojnosti so ustrezno razdeljene. 7
8. Naša družba ima ustrezno standardizirane postopke izvajanja (npr. z ISO 9000, internim standardi ...). 8
9. Standardizacija postopkov nam pomaga pri zagotavljanju vsaj takšne ravni kakovosti poslovanja, kot jo zahtevajo stranke. 9
10. Delovne naloge so za vsakega posameznika določene tako, da vsak pozna svoje zadolžitve, odgovornosti in pristojnosti. 10
11. Nadrejeni upoštevajo predloge podrejenih za izboljšanje poslovanja. 11
12. Razmerja med plačami so ustrezna. 12
13. Plača v glavnem odraža uspešnost posameznika pri njegovem delu. 13
14. Motiviran sem za dobro opravljanje svojega dela. 14
15. Praviloma so bolje nagrajeni tisti, ki si prizadevajo za boljše opravljanje svojega dela. 15
16. Vem, katere elemente mojega dela bo upošteval nadrejeni pri ocenjevanju moje uspešnosti. 16
17. V naši družbi ni nihče a priori več vreden. 17
18. Na delo v našo organizacijo hodim zelo rad. 18
19. Organizacija daje materialne nagrade tistim, ki si prizadevajo za izboljšanje kakovosti poslovanja. 19
20. Organizacija daje nematerialne nagrade (ugodnosti) tistim, ki si prizadevajo za izboljšanje kakovosti poslovanja. 20
21. O rezultatih mojega dela v zadnjem letu sva se pogovarjala z mojim neposrednim vodjem. 21
22. Naša organizacija mi nudi potrebna sredstva (orodje, oprema ...) za dobro opravljanje mojega dela. 22
23. Naša organizacija mi nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje mojega dela. 23

- | | | |
|---|--------------------------|----|
| 24. Imam dovolj znanja za dobro opravljanje svojega dela. | <input type="checkbox"/> | 24 |
| 25. Naša organizacija zaposluje ljudi, ki so usposobljeni za svoje delo. | <input type="checkbox"/> | 25 |
| 26. Naša družba ima vse možnosti za zadovoljitev pričakovanj strank. | <input type="checkbox"/> | 26 |
| 27. Zaposleni smo z delom različno obremenjeni. | <input type="checkbox"/> | 27 |
| 28. Na delovnem mestu imam dobre sodelavce. | <input type="checkbox"/> | 28 |
| 29. Delovne okoliščine spodbujajo kakovost dela. | <input type="checkbox"/> | 29 |
| 30. Občutek imam, da sem v naši družbi član skupine. | <input type="checkbox"/> | 30 |
| 31. S sodelavci mnogo bolj sodelujem kot tekmujem. | <input type="checkbox"/> | 31 |
| 32. Jasno mi je, kaj moji sodelavci pričakujejo od mene. | <input type="checkbox"/> | 32 |
| 33. V naši organizaciji je velik interes za pogovore o novih idejah ali predlogih za spremembe. | <input type="checkbox"/> | 33 |
| 34. Tudi v primeru, ko ima vodja drugačno mnenje, lahko povem, kar mislim. | <input type="checkbox"/> | 34 |
| 35. Uspešne in manj uspešne enote niso v medsebojnem konfliktu. | <input type="checkbox"/> | 35 |
| 36. Nadrejeni spodbujajo ustvarjanje zamisli, sprememb in novosti. | <input type="checkbox"/> | 36 |
| 37. Odnosi med vodilnimi so dobri. | <input type="checkbox"/> | 37 |
| 38. Pri nas odločajo tisti, ki probleme najbolj poznajo. | <input type="checkbox"/> | 38 |

Splošni podatki o anketirancu
(obkrožite ustrezno številko)

Naziv vašega delovnega mesta

- | |
|--|
| 1. član kolegija (vrhnji menedžment)
2. vodja službe (srednji menedžment)
3. drugo |
|--|

V družbi ste zaposleni

- | |
|--|
| 1. manj kot 1 leto
2. 1 do 3 let
3. 4 do 5 let
4. več kot 5 let |
|--|

Spol

- | |
|-----------------------|
| 1. ženska
2. moški |
|-----------------------|

Hvala za sodelovanje!