

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKA NALOGA

**ODNOS ZAPOSLENIH DO SPREMEMB: ANALIZA V
KONTAKTNEM CENTRU**

Ljubljana, 21. julij 2018

ANITA RAJK SKLEPIČ
19414952

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anita Rajk Sklepić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Odnos zaposlenih do sprememb: analiza v kontaktnem centru, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Katarino Katjo Mihelič.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	PREGLED LITERATURE	3
1.1	Spremembe v podjetju.....	3
1.2	Vrste sprememb	5
1.3	Odzivanje na spremembe	7
1.4	Odzivanje na spremembe	9
1.4.1	Najpogostejši odzivi na spremembe	10
1.4.2	Agenti sprememb.....	12
1.4.3	Dejavniki odporov spremembam.....	13
1.5	Motiviranje zaposlenih za spremembe	14
1.5.1	Obvladovanje in zmanjševanje odporov do sprememb	17
1.5.2	Vloga vodij pri uvajanju sprememb	20
1.6	Kontaktni center	22
2	RAZISKAVA.....	28
2.1	Namen raziskave in hipoteze.....	28
2.2	Metodologija.....	30
2.3	Oblikovanje vprašalnika in zbiranje podatkov.....	30
3	ANALIZA PODATKOV	31
3.1	Analiza demografskih podatkov	31
3.2	Testiranje hipotez	33
4	DISKUSIJA	50
4.1	Povzetek rezultatov	50
4.2	Priporočila za prakso.....	54
4.3	Omejitve raziskave in možnosti nadaljnjih raziskav.....	55
5	SKLEP.....	56

Kazalo slik

Slika 1: Informacije, ki jih prejmejo zaposleni v KC.....	4
Slika 2: : Vrste sprememb glede na to, kaj se v organizaciji lahko spreminja.....	5
Slika 3: Vrste sprememb v podjetjih.....	6
Slika 4: Skupine zaposlenih, ki sodelujejo pri spremembah v podjetju.....	8
Slika 5: Krivulja doživljanja sprememb pri ljudeh	9
Slika 6: Razlogi za upor spremembam.....	11

Kazalo tabel:

Tabela 1: Koraki uspešnega uvajanja sprememb	18
Tabela 2: Povprečna starost zaposlenih v KC UK po sektorjih leta 2012	25
Tabela 3: Zaposleni glede na stopnjo izobrazbe	32
Tabela 4: Zaposleni glede na delovno mesto	32
Tabela 5: Zaposleni glede na povprečno dobo zaposlenosti	33
Tabela 6: Povprečne ocene trditev za hipotezo 1	33
Tabela 7: Preverjanje hipoteze 1 s t- testom	34
Tabela 8: Povprečne ocene trditev za preverjanje hipoteze 2	36
Tabela 9: Korelacijska matrika za preverjanje hipoteze 3	38
Tabela 10: Povprečne ocene za preverjane hipoteze 4.....	41
Tabela 11: Preverjanje hipoteze 4 s t testom.....	42
Tabela 12: Povprečne ocene trditev za preverjanje hipoteze 5	44
Tabela 13: Povprečne ocene za preverjanje hipoteze 5.....	45
Tabela 14: Preverjanje hipoteze 5 s t testom.....	46
Tabela 15: Povprečne ocene zaposlenih za ugotavljanje upora spremembam.....	48
Tabela 16: Povprečne ocene trditev za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih.....	49
Tabela 17: Povprečne ocene trditev vezane na lastnosti zaposlenih.....	49
Tabela 18: Povprečna starost zaposlenih v KC	50
Tabela 19: Analiza hipotez.....	51
Tabela 20: Povprečen čas zaposlenosti v KC.....	53

Kazalo grafov:

Graf 1: Povprečne ocene trditev za preverjanje hipoteze 2.....	37
Graf 2: Ugotavljanje povezave med starostjo in odnosom do sprememb (trditev 15).....	39
Graf 3: Ugotavljanje povezave med starostjo in odnosom do sprememb (trditev 16).....	39
Graf 4: Zaposleni glede na čas zaposlite v KC	40
Graf 6: Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe.....	43
Graf 7: Lastnosti zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe	45

Kazalo prilog

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Analiza vseh trditev (aritmetična sredina in standardni odklon)	3
Priloga 3: Korelacijska matrika za preverjanje hipoteze 3	4
Priloga 4: Preverjanje hipoteze 1 s t-testom	5
Priloga 5: Povprečja in standardni odkloni za preverjanje hipoteze 1	9
Priloga 6: Preverjanje hipoteze 4 s t-testom	11
Priloga 7: Povprečja in standardni odkloni za preverjanje hipoteze 4	14
Priloga 8: Preverjanje hipoteze 5 s t-testom	16
Priloga 9: Povprečje in standardni odkloni za preverjanje hipoteze 5	20

SEZNAM KRATIC

KC- Kontaktni center

IT- Informacijska tehnologija

UVOD

Običajni cilj podjetij je rast in obstoj. Da podjetje lahko obstaja ali raste, se mora ves čas prilagajati razmeram na trgu. Vsaka nova prilagoditev se v podjetju izraža kot sprememba. Sprememba je "vsako dejanje ali proces, ko nekaj postane drugačno" (Novak, 2012). Za prilagajanje trgu morajo vodje stalno vpeljevati novosti in slediti novim trendom. Gabrijelčič (str. 28, 1995) vidi v spremembah celo konkurenčno prednost podjetij. Meni, da podjetja, ki imajo moč, voljo in željo, prva naredijo korak k določeni novosti, pridobijo nadvlado nad konkurenco, le ta pa je primorana sčasoma slediti.

Ker so spremembe v podjetjih tako zelo pomembne, je zelo pomembna tudi njihova uresničitev. Raziskava, ki sta jo opravila Meaney and Pung (2008) med 3000 podjetniki, je pokazala, da se le ena tretjina vseh načrtovanih sprememb v podjetju uresniči. Eden izmed pomembnejših dejavnikov za tak neuspeh je tudi odnos zaposlenih do sprememb (Rafferty, Jimmieson in Armenakis, 2013).

Pri pisanju magistrske naloge na temo odnosa do sprememb, ang. *attitude towards change*, sem se srečala z veliko izrazi, povezanimi z odnosom. Odprtost za spremembe, ang. *openness to change*, je pojem, ki razlaga, kako hitro je posameznik pripravljen sprejeti spremembo, koliko je njegov značaj odprt za spremembe. Pripravljenost na spremembe, ang. *readiness for change*, je pojem, razdeljen na posameznikovo in organizacijsko pripravljenost za spremembo. Če je organizacijska pripravljenost na spremembo visoka, potem je velika verjetnost, da bo tudi s strani posameznikov (zaposlenih) pripravljenost na spremembo večja. V literaturi pa se pojavlja tudi pojem odpor do sprememb, ang. *resistance to change*, ko zaposleni običajno ne prejmejo dovolj informacij o spremembi in se ji uprejo oz. se spremembi upirajo iz drugih, osebnih razlogov.

Kot lahko vidimo, so spremembe v podjetjih nujne za uspešno delovanje in prilagajanje razmeram na trgu. Še bolj pa je pomembno, da so spremembe dobro sprejete s strani vodij in njihovih zaposlenih. Kakšen odnos imajo zaposleni do sprememb in kaj vpliva na to, kako zaposleni spremembe sprejemajo (ali morda celo zavračajo), so raziskovali različni avtorji. Narejenih je bilo že veliko raziskav (Jacobson 1959, Gonçalves in Gonçalves (2012), Demirci (2016), Apellbaum in drugi (2017), Kumar Basyal in Jin-Wan (2017)), vendar odgovorov na temo, kaj vpliva na odnos zaposlenih do sprememb v kontaktnem centru, nisem našla.

Kontaktni center (v nadaljevanju KC) je stična točka vseh kontaktov v podjetju in je za uvajanje novosti in sprememb dokaj specifičen. Če je lahko v nekem sektorju relativno standardiziran posel, je treba vedeti, da vse spremembe, ki se zgodijo na področju celotnega podjetja, vplivajo na KC, zato je pomembno, da so tam zaposleni ljudje, ki imajo radi spremembe, ali pa le teh vsaj ne zavračajo.

Pri raziskovanju odnosa do sprememb sem se osredotočila predvsem na to, kakšno je sodelovanje ali celo odpor zaposlenih pri uvajanju sprememb. Na konkretnem primeru v Kontaktnem centru sem preverila, kakšen je njihov odnos do sprememb in ali se morda razlikuje glede na demografske podatke. Predpostavki, ki ju pri raziskavi ne smem zanemariti, sta, da sta povprečna starost zaposlenih in čas zaposlitve (na delovnem mestu svetovalca) zelo specifična glede na povprečja ostalih kontaktnih centrov.

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju pomembnosti poznavanja demografskih skupin, ki vplivajo na to, kakšen odnos imajo zaposleni do sprememb. Pri tem se osredotočam predvsem na to, ali obstaja razlika med sprejetjem določene spremembe med mlajšimi in starejšimi generacijami zaposlenih, ter na to, ali morda obstaja razlika pri odnosu do sprememb glede na izobrazbo.

Cilji magistrske naloge so ovrednotiti odnos zaposlenih in vodstva v kontaktnem centru do sprememb. Ob tem želim opredeliti tiste skupine zaposlenih, ki v KC vplivajo na pozitivno oziroma negativno dojetje večjih ali manjših sprememb. Na podlagi sekundarnih virov, ki sem jih preučila, sem postavila teoretične predpostavke za spremembe in iz že narejenih raziskav naredila izveček ugotovitev o tem, kaj vpliva na odnos zaposlenih do sprememb po svetu in v organizacijah z drugimi vrstami dejavnosti. Med samim branjem literature sem postavila nekatere predpostavke. Te sem zapisala v petih hipotezah, ki sem jih skozi raziskovalni del ugotavljala. Ob tem sem postavila tudi glavno raziskovalno vprašanje: katere so tiste lastnosti zaposlenih v KC, ki vplivajo na njihov odnos do sprememb.

Da bi dosegla namen in cilje magistrske naloge, sem postavila pet hipotez, ki sem jih preverjala z empirično raziskavo:

- H1: Vodstvo ima do sprememb bolj pozitiven odnos kot ostali zaposleni.
- H2: Zaposleni so bolj naklonjeni operativnim kot strateškim spremembam.
- H3: Starejši zaposleni imajo raje rutinsko delo.
- H4: Zaposleni, ki so v sektorju zaposleni manj časa, so bolj naklonjeni spremembam.
- H5: Zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe so manj naklonjeni spremembam kot ostali zaposleni.

Magistrska naloga se deli na dva dela. V prvem delu sem z deskriptivno metodo raziskala sekundarne vire na temo sprememb v podjetju. Osredotočila sem se predvsem na najnovejše raziskave narejene na temo odnosa zaposlenih do sprememb, nisem pa zanemarila tudi starejše literature, saj sem videla, da se vsi avtorji ob svojih ugotovitvah vedno sklicujejo na že postavljene teoretične osnove starejše literature.

Raziskala sem, kako avtorji delijo spremembe, kako se zaposleni na spremembe odzovejo in kako jih lahko vodje motivirajo, da zaposleni spremembe sprejmejo. Glede na to, da določena sprememba lahko naleti na odobravanje ali zavrnitev (odpor), sem raziskala, kaj

so razlogi za upore; torej zakaj nekateri zaposleni ne želijo sodelovati pri spremembah in kakšna je pri vsem tem vloga vodij. Ker je moja raziskava vezana na kontaktni center, sem v tem delu povzela tudi nekaj značilnosti, specifičnih lastnosti in posebnosti kontaktnih centrov.

Drugi del naloge je raziskava vezana na kontaktni center. Pri raziskavi sem uporabila sistematično metodo zbiranja podatkov o vseh zaposlenih v Kontaktnem centru. Anketa je bila razdeljena na dva dela: na demografske spremenljivke in na vsebinski del. Vpliv demografskih spremenljivk na rezultate pridobljene z vsebinskim delom sem opisala v poglavju Analiza podatkov. Poglavje je razdeljeno na več podpoglavij, ki si sledijo tako, kot sem zapisala hipoteze, ki sem jih preverjala z empirično raziskavo.

1 PREGLED LITERATURE

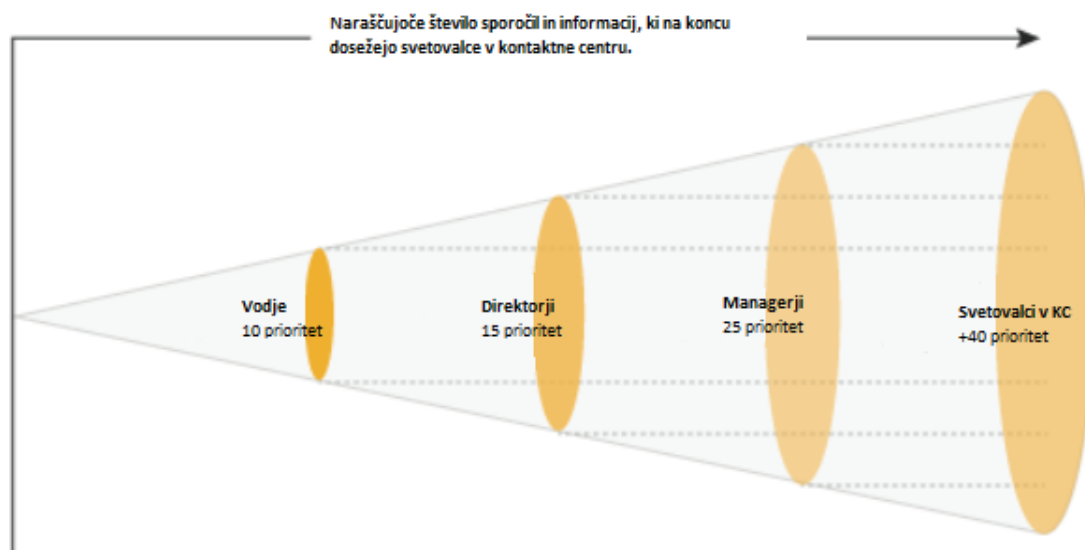
V prvem poglavju magistrske naloge sem zapisala ugotovitve, ki sem jih raziskala s pregledom obstoječe literature na temo sprememb v organizaciji. Predvsem me zanima, kako avtorji delijo spremembe, katere so njihove glavne lastnosti in kako jih zaposleni v podjetju na različnih ravneh razumejo. Preverila bom tudi ali na temo odnosa zaposlenih do sprememb že obstajajo kakšne raziskave in kakšne so ugotovitve drugih kolegov, kaj je tisto, ki vpliva na dojemanje sprememb.

1.1 Spremembe v podjetju

Meaney in Pung (2008) sta naredila raziskavo med 3000 podjetniki ter prišla do ugotovitve, da se kar dve tretjini načrtovanih sprememb niso izvršile. Glede na velik delež neuspeha pri uvajanju sprememb so se raziskovalci odločili, da preverijo, kateri so dejavniki neuspehov. Ugotovili so, da je eden izmed pomembnejših dejavnikov ravno odnos zaposlenih do sprememb (Rafferty, Jimmieson in Armenakis 2013).

Tudi raziskava narejena s strani Gallupa (Leonard in Coltea, 2013) je pokazala, da je 70 % vseh pobud za spremembe neuspešnih. Glavni vzroki neuspešnih implementacij podjetja so: zaposleni se ne osredotočajo dovolj na vodjo, ki je odgovoren za spremembo, in vodja se ne osredotoča dovolj na akcije, ki jih mora izvajati, da bi podjetje doseglo željeno stanje. Kot lahko vidimo na sliki 1, največkrat do težav pri izvajanju sprememb prihaja ravno zaradi tega, ker imajo končni delavci vsakodnevno preveč prioriternih nalog od izvršnih direktorjev, managerjev in vodij. Nasprotujoča sporočila o tem, kaj je prioriteta, zaposlene zmede, zato ne vejo več, katero nalogo naj delajo.

Slika 1: Informacije, ki jih prejmejo zaposleni v KC



Vir: Prirejeno po Leonard in Coltea (2013)

Spremembe pa so pomembne za vsako organizacijo, saj podjetja, ki v svojem poslovanju ne uvajajo sprememb, težje ohranjajo svoje konkurenčne prednosti. Brez sprememb organizacije ne morejo zadovoljiti novih in novih potreb svojih zvestih strank (Leigh, 2018). Russel (2017) vidi pomembnost sprememb v podjetju v različnih vzrokih, kot so lahko novi tehnološki napredki, krizne situacije, zaradi zunanjih dejavnikov, ki lahko predstavljajo grožnjo podjetju, ali zaradi izboljšanja organizacijske kulture. Razloge za spremembe pa Nelson (2017) vidi v primerih, ko ima podjetje v svojih ciljih rast, kadar v podjetju zasledijo probleme, ki jih je potrebno rešiti, ali če želi biti podjetje v koraku s časom. Včasih je že samo oglaševanje spremembe lahko pozitiven znak za ostale, da se v podjetju trudijo narediti korak naprej, hkrati pa je to lahko povezano tudi z novim produktom. Vse pravilno speljane spremembe bi morale pozitivno vplivati na prihodke podjetja, to je tudi razlog, da se podjetja ukvarjajo in delajo spremembe.

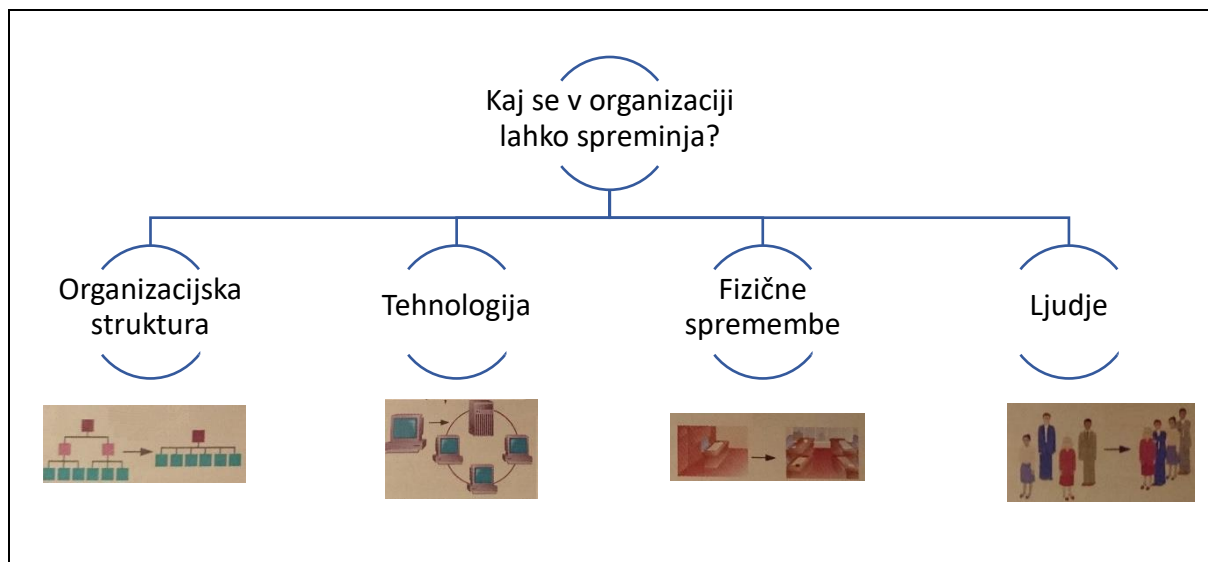
Ena izmed globalnih družb s finančnimi storitvami se je soočila s tem izzivom, ko je sprožila pobudo za izboljšanje uporabniških izkušenj, ki jih ponuja njihov kontaktni center. Spodnja slika prikazuje, kako se sporočila o prednostnih nalogah širijo, bolj ko potujejo proti končnim delavcem. Ko so sporočila prišla do končnih delavcev, so morali le ti sami razdelati, katero od 40 sporočil je prioriteto in ga je treba začeti izvajati. Pomanjkanje jasne usmeritve je glavni razlog, zakaj se pobude za spremembe ne izvršijo do konca. Načela in okviri upravljanja sprememb pomagajo vodjem načrtovati in sprožiti pobudo za spremembe, ki je ključni prvi korak v procesu. Toda vodjem pogosto spodleti pri implementaciji spremembe, ker zanemarijo, da morajo sporočila, ki so namenjena managerjem, doseči njih in morajo vključevati potrebe managerjev. Managerji so namreč tisti, ki usmerjajo delovanje svetovalcev in pomagajo pri uvajanju spremembe.

Gabrijelčič (str. 28, 1995) vidi spremembe kot nadvlado nad konkurenti, saj je mnenja, da s tem ustvarjamo svojevrstno psihično moč, ki se kaže v tem, da organizacijo konkurenca posnema in ji sledi. To lahko podjetje doseže z neprestanimi manjšimi spremembami, ki s časom pomagajo prodreti v novo kakovost. Veliko ljudi verjame, da je lažje ostati na trenutnem stanju, kot sprejeti spremembe v prihodnosti. Oboje je lahko težko. Poudarek pa je na namenu spremembe, ki je lahko most do prihodnosti, če je ljudem pravilno razložen in predstavljen (Linacre, 2016, str. 66-69).

1.2 Vrste sprememb

Robbins (1998, str. 630-632) pravi, da spremembe delimo glede na to, kaj se v organizaciji lahko spreminja. Lahko se spreminja organizacijska struktura, tehnologija, fizične spremembe in ljudje. Na sliki 2 je slikovito prikazano, kaj pomeni, če pride do sprememb v organizacijski strukturi (na primer spremembe pri vodenju), če se zamenja tehnologija (nova programska oprema: CRM), kaj pomenijo fizične spremembe (selitev v nove prostore/fizična zamenjava mesta) in kaj pomenijo spremembe pri ljudeh (timsko delo, novi sodelavci).

Slika 2: Vrste sprememb glede na to, kaj se v organizaciji lahko spreminja



Vir: Robbins (1998, str. 631)

George in Jones (2007, str. 687) pravita, da je spremembe potrebno razvrščati glede na dva dejavnika, ki najbolj vplivata na razlikovanje sprememb. Glede na obsežnost in čas trajanja tako ločita dve vrsti sprememb: evolucijske in revolucionarne. Evolucijske so tiste

spremembe, ki se uvajajo postopno, so zelo specifične in ne povzročajo hitrih in nenadnih sprememb v organizaciji strukturi ali strategiji. Revolucionarne spremembe pa so tiste, ki so širše usmerjenje, v podjetju pa jih uvedejo hitro in imajo lahko dramatičen učinek. Gre za velik preobrat v načinu dela, postavijo se novi cilji in nova organizacijska struktura.

Možina in drugi (2002, str. 850) pa kot dva glavna dejavnika delitve sprememb izpostavijo vsebino in obseg sprememb. Glede na vsebino ločimo strateške spremembe (dolgoročne, korenite spremembe, ki imajo velik vpliv na poslovanje podjetja) in operativne. Tukaj gre za hitre spremembe s hitrimi rezultati brez velikega vpliva na celotno poslovanje. Vezano na obseg spremembe pa loči delne spremembe (pokrivajo posamezno področje poslovanja) in celovite spremembe, ki zajemajo celoten poslovni proces. Vse skupaj so Možina in drugi (2002, str. 851) postavili v matriko na sliki 3 in pridobili 4 nove vrste sprememb, ki so: optimiziranje poslovnih procesov, prestrukturiranje, optimiziranje poslovnih dejavnosti in reorganizacija.

Slika 3: Vrste sprememb v podjetjih

		Obseg spremembe	
		delna	celovita
Vsebina spremembe	strateška	optimiziranje poslovnih procesov	prestrukturiranje
	operativna	optimiziranje poslovnih dejavnosti	reorganizacija

Vir: Prirejeno po Možina in drugi 2002, str. 851

Quirke (2012, str. 134) spremembe deli v 4 glavne skupine glede na značilnost spremembe, in sicer:

- kulturne: gre za spremembe v kulturi, ki doprinesejo k velikemu preobratu v odnosu in vedenju zaposlenih,
- strukturne: so vezane na spremembo v organizacijski strukturi; gre za bolj obsežne in korenite spremembe,
- iniciativne: dolgoročne spremembe z vplivom na obnašanje zaposlenih,
- kampanjske: spremembe, ki imajo jasen cilj in točno določen konec.

Ko se v podjetjih lotijo programov sprememb, ni pomembna samo vrsta spremembe, ampak je za določeno vrsto spremembe pomemben tudi časovni okvir. Black in Gregersen (2003,

str. 177-186) razvrščata spremembe glede na lastnosti v tri kategorije: predvidljive spremembe: podjetje pri planiranju vnaprej predvidi spremembe, ki se bodo lahko zgodile v prihodnosti, reaktivne spremembe: podjetje opazi potrebo po spremembi od svojih strank, konkurentov, deležnikov ali zaposlenih (predloge za spremembo je potrebno uvesti takoj) in na krizne spremembe: konkurenčno podjetje je spremembe že uvedlo, zato je, da bi lahko sledili trgu, nujno, da se spremembe speljejo.

1.3 Odzivanje na spremembe

Že leta 1959 je bila narejena raziskava v srednje velikem zavarovalniškem podjetju med 400 zaposlenimi ob uvedbi računalnikov v delovni proces. Tretjina ne-vodstvenega kadra je bila mnenja, da bo uvedba računalnikov vplivala na njihovo delo. Večina zaposlenih je toplo pozdravila spremembe pri delovnem procesu in niso bili mnenja, da jih bo delo računalnikov zamenjalo (Jacobson, Trumbo, Cheek in Nangle, 1959). V primeru programskih inženirjev je raziskava pokazala, da imajo velik vpliv na to, kako razumejo in sprejmejo spremembo, predvsem znanje o predvidenem izidu sprememb, razumevanje potrebe po spremembah in občutek sodelovanja v procesu spremembe.

Podobna raziskava je bila narejena na ravni vladne organizacije province Khorasan Razavi v severno-vzhodnem Iranu. Pakdel (2016) je ugotavljal, kateri izmed demografskih dejavnikov je tisti, ki najbolj vpliva na odpor do sprememb. Preverjal je 3 dejavnike: spol, starost in stopnjo izobrazbe. Ugotovil je, da sta spol in starost popolnoma nepovezana z odporom proti spremembam v organizaciji, povezava pa je s stopnjo izobrazbe, in sicer sodelavci, ki imajo diplomu ali nižjo stopnjo izobrazbe od diplome, so manj naklonjeni spremembam kot tisti, ki imajo magisterij oz. nasploh višjo stopnjo izobrazbe. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da bolj izobraženi ljudje razumejo potrebe po spremembah in so jim naklonjeni ne glede na to, ali sprememba vpliva pozitivno ali negativno na njihove lastne koristi.

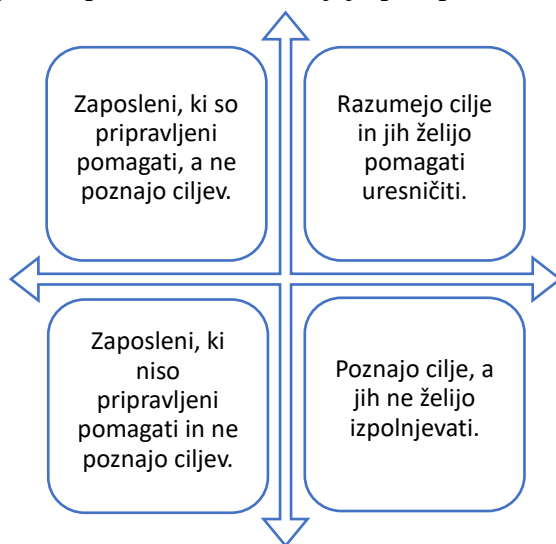
Demirci (2016) je naredil raziskavo med 470 zaposlenimi v šestih vodilnih podjetjih malih gospodinjstev. Menil je, da je cinizem dejavnik, ki vpliva na odnos zaposlenih do sprememb. Ugotovil je, da obstaja močna povezava med tem, kako zaposleni dojemajo spremembe znotraj organizacije in s tem povezanim cinizmom. Raziskava kaže, da bodo negativne reakcije in odnosi do sprememb povzročili povišanje spremljajočega s spremembo povezanega cinizma.

Ob večji spremembi na ministrstvu za finance v Nepalju sta Kumar Basyal in Jin-Wan (2017) med 201 zaposlenimi raziskala, kakšen je njihov odnos do večje moderne spremembe, ki bi vplivala na digitalizacijo poslovanja. Ugotovila sta, da so zaposleni postopoma sprejeli spremembe. Naslednji korak je bil ugotavljanje dejavnikov, da jih bodo lahko upoštevali ob

naslednji spremembi na vladnem področju. V raziskavi so (Appelbaum in drugi 2017) ugotovili, da so zaposleni bolj nagnjeni k spremembam, če je pri njihovem delu prisotnega več formalnega in neformalnega komuniciranja z vodjo, če so organizacijski sistemi prilagodljivi za vpeljavo spremembe, vsekakor pa mora biti v času uvajanja spremembe močno okrepljena vloga transformacijskih vodij.

Da bi ljudje sledili premembam in jih sprejemali, je potrebno, da jih razumejo. Quirke (2000 v Mummel 2012, str. 205-207) je mnenja, da je za dobro sprejetje spremembe za zaposlene najbolj pomembno to, da imajo pred seboj jasne cilje v prihodnosti, ki so jih pripravljene tudi doseči. Zaposlene, prikazano na sliki 4, razdeli v 4 skupine, glede na sodelovanje pri spremembi in njeno razumevanje.

Slika 4: Skupine zaposlenih, ki sodelujejo pri spremembah v podjetju



Vir: Prirejeno po Quirke (2000 v Mummel 2012, str. 205-207)

Hayes (2010, str. 197) navaja nekaj dejavnikov, za katere meni, da vplivajo na to, kakšen odnos bodo ljudje imeli do spremembe. Zaradi bojazni, da bo sprememba vplivala na spodnje dejavnike, se ljudje tudi upirajo spremembam. Ti dejavniki so: plača, pogoji dela, zanimivo, pomembno delo, avtonomija, priložnost za sodelovanje, priložnost za kreativnost, moč in vpliv, pripadnost, lokacija, varnost, delo s pozorno vodjo, zadovoljstvo, dosežki, prepoznavnost, status, priložnost za uporabo znanja in spretnosti. Pri plači se lahko zgodi, da delavec meni, da bo za dostojno plačilo po spremembi moral delati dlje časa ali bolj intenzivno (v proizvodnji). Sprememba pa v resnici prinaša samo porast plače.

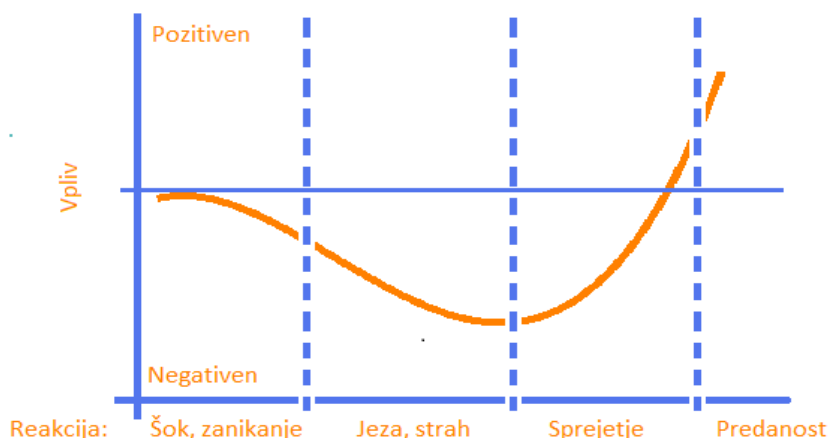
Suvajdžić in Vujić (2015) sta raziskovali vpliv osebnih dejavnikov na uspeh pri uvajanju sprememb. Analizirali sta odgovore 300 zaposlenih oseb v Srbiji. Ugotovili sta, da imajo pobudniki obstoječega stanja (status quo) predvsem tiste osebe, ki nimajo pozitivnega mnenja o sebi, ki so konservativne in rigidne osebe, ki vse, kar je novo, doživljajo kot

grožnjo. Nasprotno pa imajo najbolj odprti zaposleni za spremembe značilnosti, kot so samoiniciativnost, pozitivna naravnost, odprtost za nove izkušnje, zunanje mesto nadzora (prepričanje osebe o tem, kaj povzroča dogodke v njihovem življenju) in ekstravertiranost.

1.4 Odzivanje na spremembe

V tem poglavju bom raziskala, kako se zaposleni odzivajo na spremembe. Raziskala bom najpogostejše odzive na spremembe, upiranje spremembam in vlogo agentov sprememb. Da bi lažje razumeli, kako spremembe vplivajo na ljudi, je pomembna krivulja, ki jo je Watson (2017) opisal v sliki 5. Vsaka sprememba ima namreč relativno podoben življenjski cikel. Od začetka vedno lahko pričakujemo neke vrste negodovanje nad spremembo, na koncu pa, če je sprememba pravilno in dobro komunicirana z zaposlenimi, običajno pride do sprejetja novosti in zavezanosti k spremembi.

Slika 5: Krivulja doživljanja sprememb pri ljudeh



Vir: Prirejeno po Watson (2017)

Za ljudi je vsaka sprememba najprej šok, ki ima negativen vpliv na dožemanje spremembe. Kasneje se negativni vpliv še poglobi, saj ljudje doživljajo strah in jezo. Ko se strasti v zvezi z novostjo/spremembo nekoliko pomirijo, ljudje začnejo spremembo sprejemati, vpliv se začne obračati v pozitivno smer. In v zadnji fazi ljudje postanemo zavezani spremembi, kar je že pozitiven odnos do spremembe (Watson, 2017).

1.4.1 Najpogostejši odzivi na spremembe

Glede na pretekle izkušnje o spremembi se lahko zaposleni odzivajo na prihodnje spremembe. Obstajajo nenapisana pričakovanja med člani organizacije in njenimi voditelji, kot so poštenost, vzajemnost in občutek medsebojne obveze. Organizacija na primer od zaposlenega pričakuje, da je zvest, da ne izda poslovnih skrivnosti, da trdo dela in se trudi za organizacijo. Po drugi strani zaposleni od podjetja pričakujejo (Hayes 2010, str. 191-192):

- pravično plačilo za opravljeno delo,
- pravično in dostojanstveno obravnavo,
- do neke stopnje zagotovljeno zaposlitev,
- nekaj avtonomije,
- priložnost za učenje in izpopolnjevanje.

Upor spremembam. Če zaposleni v podjetju spremembam niso naklonjeni ali imajo morda celo odpor do sprememb, Gonçalves in Gonçalves (2012) ugotavljata, da le to drastično zmanjšuje uspeh vsakega podjetja. Problem odpora do sprememb je v organizacijah precej pogost, bolj malo pa se dela na projektih, da bi upor zmanjšali. Gre za kompleksen problem, ki ga je težko odpraviti, saj vključuje človeško vedenje, ki vključuje tako sociološke kot psihološke teorije. Menita, da je takšne človeške reakcije potrebno reševati individualno in da bi težko našli tehniko ali orodje, da bi se temu izognili.

Da bi lažje razumeli, kako reševati odpor zaposlenih do sprememb v organizaciji, moramo vedeti, kaj je definicija le tega. Van Thienen v Bizjak (2007) pravi, da gre za odziv na spremembo, ki jo posamezniki ali skupine doživljajo kot grožnjo. Gre za popolnoma naraven odziv na situacijo, v kateri mora posameznik opustiti obstoječo rutino, ob tem pa so izzvane njegove temeljne vrednote in prepričanja. Spremembo, katero mora sprejeti, doživlja kot vsiljeno.

Če zaposleni vidi, da se delodajalec drži svojih pogodbenih obveznosti, potem sledi, da tudi zaposleni izpolni svoj del v prid organizacije. Takšen delavec je bolj zavezan in lojalen podjetju. V nasprotnem primeru, ko zaposleni vidi, da manager ne opravi svojega dela t.i. "psihološke pogodbe", zaposleni vložijo manj truda v delo, so manj nagnjeni k temu, da bi sami predlagali inovacije in so manj naklonjeni, da bi sprejemali inovacije ali spremembe, ki jih predlagajo drugi.

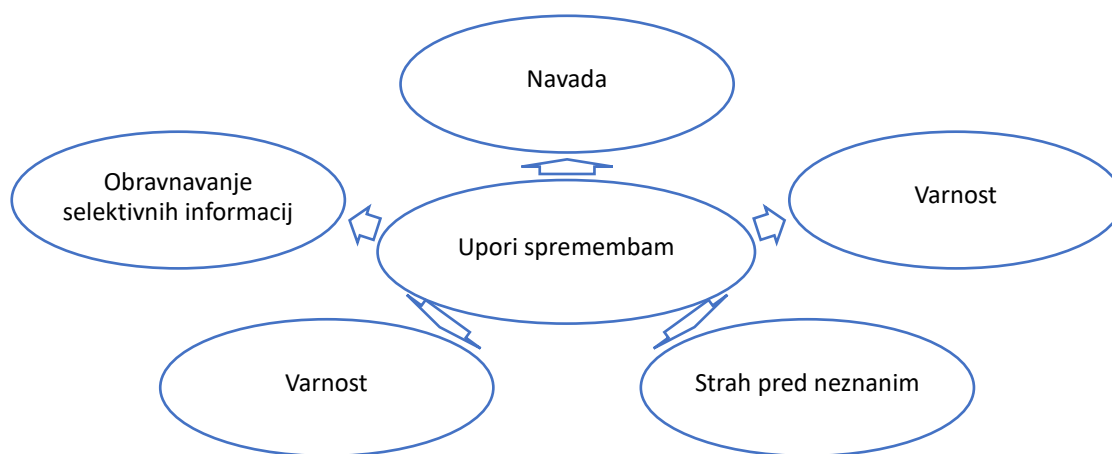
Razlogi uporov. Kottler in Schlesinger (1979 v Hayes 2010 str. 193-194) navajata 4 glavne razloge, zakaj se ljudje upirajo spremembam:

- a) Ozkogledna samozavest: ljudje se upirajo spremembam, kadar so mnjenja, da bo sprememba vplivala na to, da bodo izgubili na svoji vrednosti. Nič nenavadnega ni, da se deležniki raje osredotočajo na lastno dobro kot na dobro organizacije.

- b) Nerazumevanje in pomanjkanje zaupanja: deležniki se pogosto uprejo spremembi zato, ker ne razumejo, kakšen vpliv bo sprememba imela na njih.
- c) Različne ocene: deležniki lahko situacijo ocenijo drugače, kot so jo tisti, ki predlagajo spremembo. Spremembo vidijo kot stroškovno neučinkovito. Menijo, da bo sprememba povzročila večje stroške, kot jih bo lahko povrnila.
- d) Nizka toleranca na spremembe: nizko toleranco na spremembe imajo ljudje, ki menijo, da ne bodo mogli razviti spretnosti in obnašanja, ki jih bo sprememba prinesla

Razloge posameznikovih uporov za spremembe Robbins (1998, str. 633-634) vidi v dejavnikih navedenih in prikazanih na sliki 6. Zaposleni se spremembam upirajo zaradi navade in rutine, ker se ne želijo premakniti iz svoje cone udobja, v kateri se počutijo varno. Imajo strah pred tem, da bi sprememba lahko ogrožala njihov ekonomski položaj, kot je nazadovanje ali izguba delovnega mesta. Nekateri ljudje se samo bojijo neznanega, ali pa jim morda sprememba s strani vodstva ni bila dovolj dobro in podrobno razložena. Velikokrat pa se zgodi tudi, da zaposleni obravnavajo samo informacije, ki so negativne, zato spremembe zavračajo. Ne znajo pa si pojasniti, zakaj je sprememba dejansko dobra za podjetje in posameznika.

Slika 6: Razlogi za upor spremembam



Vir: Prirejeno po Robbins (1998, str. 634)

Izkušen višji svetovalec na strateški in operativni ravni z mednarodnimi izkušnjami Torben (2011) je razširil dejavnike uporov in jih razdelil na dvanajst razlogov:

- Nesporazum o potrebi po spremembi; razlog za spremembo je nejasen.
- Strah pred neznanim.
- Pomanjkanje usposobljenosti; delavec nima dovolj znanja za delo s spremembo.
- Delo po starem; čustvena navezanost na delo po starem.

- Slabo zaupanje; vase ali v podjetje, da bodo zmogli.
- Začasna muha; zaposleni menijo, da gre le za začasno rešitev.
- Neinformirani zaposleni; ne dobijo dovolj informacij o spremembi.
- Slaba komunikacija; informacij ni nikoli dovolj.
- Izčrpanost; preveč izčrpani zaposleni so fizično prisotni, a niso z glavo pri delu.
- Sprememba rutine; nekateri zaposleni ne marajo spremembe rutine.
- Koristi in nagrade; niso jasno opredeljene koriti in nagrade z vpeljavo spremembe.

Za uspešno uvajanje sprememb je potrebno odgovoriti na nekatera vprašanja, ki se običajno porajajo zaposlenim. Strebel (1996) jih deli na tri sklope. To so vprašanja, vezana na osebno predanost, psihološko razsežnost in družbeno dimenzijo. Zaposleni pričakujejo odgovore na vprašanja:

- Kaj se od mene pričakuje, da bom naredil za organizacijo?
- Kolikšno pomoč bom dobil, da opravi delo?
- Kako in kdaj bo ocenjena moja uspešnost ter na kakšen način dobim povratne informacije?
- Koliko in kako bom plačan za svojo delovno uspešnost?
- Kako težko bo v resnici moje delo?
- Kakšna bo moja prepoznavna, finančna nagrada ali kakšno drugo osebno zadovoljstvo pridobim za svojo vključenost?
- Ali je nagrada vredna mojega truda?
- Ali so moje vrednote podobne tistim v organizaciji?
- Katera so prava pravila, ki določajo, kdo dobi kaj v tej organizaciji?

1.4.2 Agenti sprememb

DeCenzo in Robbins (1999, str. 239-240) pravita, da je za organizacijo pomembno, da ima zaposleno osebo, ki ji rečeta ang. *change agent*. Gre za osebo, ki je dobro poučena o spremembi in spodbuja ostale zaposlene v okolju, v katerem se bo sprememba zgodila. Zaposlenim pomaga, da se prilagodijo okolju in spremembi. Običajno gre za notranje zaposlene, ki se za to delo usposablajo, lahko pa organizacija najame zunanje strokovnjake. Po njunem mnenju je pomembno, da ima taka oseba dve glavni značilnosti: sposobnost prevzema tveganja in izjemne komunikacijske spretnosti.

Ford, J., Ford, L. in D'Amelio, (2008, str. 362) so definirali agente sprememb širše; pravijo, da gre za osebe, ki so odgovorne, da prepoznajo potrebo po spremembi, ustvarijo vizijo in določijo željeni rezultat ter naredijo korak naprej k njegovi uresničitvi. Buchanan in Boddy (1992, str. 28) sta izpostavila nekatere značilnosti agentov sprememb. Pravita, da morajo biti

agenti sprememb predvsem dobri pri načrtovanju, financiranju oz. iskanju virov in tehnikah načrtovanja. Poleg teh glavnih značilnosti je dobro, da so tudi zmožni vplivati na ostale in imajo vpliv na zmožnost dela, ko imata podjetje in agent v ozadju svojo politiko. Vse to mora agent imeti ob predpostavki, da ima dobro vsebinsko znanje o spremembi.

1.4.3 Dejavniki odporov spremembam

Znaki odpora (Bizjak, 2007) se kažejo v različnem vedenju zaposlenih, ki se čutijo ogrožene zaradi spremembe. Lahko gre za direktno preizkušanje (preverjanje poznavanja spremembe pri vodjih) ali govorice (ker zaposleni niso dovolj informirani o spremembi). V svoji raziskavi Yılmaz in Kılıçoğlu (2013) navajata vzroke odporov spremembam v organizaciji, ki sta jih povzela po Gattiker (1990, v Yılmaz in Kılıçoğlu), ki pravi, da se zaposleni upirajo spremembam zaradi spodnjih dejavnikov:

1. poseganje v izpolnjevanje potreb (nedoseganje ekonomskih, socialnih ali drugih potreb zaradi spremembe),
2. selektivne percepcije,
3. navada (poseganje v navado zaposlenih),
4. neugodje ali izguba svobode (povečan nadzor zaradi spremembe),
5. ekonomske posledice (nižja plača/ izguba dela),
6. varnost v preteklosti (tisti z večjo potrebo po varnosti, se ob spremembi ne počuti varno),
7. strah pred neznanim,
8. moč ali vpliv zaposlenih (izguba moči ali vpliva ob vpeljavi spremembe),
9. zastarelo znanje in veščine,
10. organizacijska struktura (delitev strukture na skupine, ki stremijo za cilji organizacije),
11. omejeni viri (premalo kapitala in ljudi povzroči opustitev zelenih sprememb).

Thomson in Frank (2005 str. 679-680) pravita, da sprememba pogosto zmoti normalnost. Varnost zaposlitve se kar naenkrat zdi ogrožena, obstoječi vzorci vedenja so pod vprašajem. Od ljudi se zahteva, da so bolj prilagodljivi in da več tvegajo. Med tem ko je organizacija lahko pod velikim zunanjim pritiskom, je nerealno, da bi pričakovali od managerjev ali drugih zaposlenih, da bi spremembo sprejeli brez upora. Do upora lahko pride, kadar se posameznik počuti ogroženega in ko prepriča samega sebe, da s spremembo samo izgublja, ne pa tudi profitira.

Pomembno je, da opogumimo ljudi, da prepoznajo potrebo po spremembi, njene prednosti in zunanje grožnje ob morebitni ne-spremembi. Čas in sredstva je potrebno nameniti pojasnjevanju, opravičevanju in prepričevanju. Začetni spodbujevalci morajo biti vidno nagrajeni za svojo predanost, tako da opogumijo druge za sprejemanje spremembe.

Konservativni ljudje bodo definitivno kasneje pristali na spremembe, ravno tako kot starejši in tisti, ki so trdno zasidrani v svojih prepričanjih. Skozi celoten proces ne smemo pozabiti opazovati odziv okolja in ne smemo pozabiti, da program spremembe morda potrebuje spremembo okoliščin.

Raziskava narejena s strani Bulder (2014) ugotavlja, kaj vpliva na odnos zaposlenih do organizacijskih sprememb. Starost, spol in lastništvo ter karakteristike organizacijskih sprememb (pričakovana življenjska doba, vložen trud in olajševalne okoliščine) kažejo 41 % variance odnosa do sprememb. Ob dodajanju socialnega vpliva se je varianca povečala na 45 %. Če so upoštevane osebnostne lastnosti, je delež variance 50,2 %, kar pa še vedno pomeni, da vsaj polovico vseh dejavnikov, ki vplivajo na odnos do sprememb, predstavljajo druge spremenljivke.

Amarantou in drugi (2017) so raziskali vpliv nekaterih osebnostnih značilnosti, povezanih z odpori do sprememb zaposlenih pri delu. Raziskava je bila narejena med zaposlenimi v grških bolnišnicah. Analizirali so vpliv osebnostnih lastnosti, zaznavanja delovnega mesta, varnost zaposlitve, kakovost komunikacije, sodelovanje pri odločanju in odnos z managementom. Ugotovili so, da imajo najbolj močan vpliv na odpore do sprememb osebnostne lastnosti. Poleg tega imata tudi sodelovanje pri odločanju in odnos z managementom posreden vpliv na odnos do odporov na spremembe. Pri vseh ostalih dejavnikih ni bilo direktne povezave z odporom na spremembe v organizaciji.

Chatterjee, Pereira in Bates (2018) so iskali povezavo med odpori do spremembe v zaprtih kulturah in bolj odprtih kulturah. Pri tem so pri zaprtih kulturah izpostavili značilnosti, kot so hierarhija, kontrola, strukturiranost in formalni procesi. Ugotovili so, da imajo zaprte organizacije veliko večji odpor do sprememb, kot organizacije, ki so bolj odprte, dopuščajo več demokratičnega odločanja. Pri tem so podpora dejstva, ki jih avtorji vidijo, v tem, da bi v hierarhično urejeni organizaciji vsaka sprememba vzela preveč časa, zato ni vredna truda.

1.5 Motiviranje zaposlenih za spremembe

Kottler in Cohen (2003 str. 78-88) pravita, da so spremembe uspešne šele takrat, ko vizija organizacije ni vezana samo na vodstveni tim, ampak je potrebno sporočiti vsem, kam vodijo nove spremembe. Razlog vidi v tem, da bo vizija postala stvarnost le v primeru, ko jo bodo vsi dobro razumeli in se zanjo navdušili. Če je sporočanje o spremembi premalo jasno, lahko ljudje naletijo na odpor do spremembe, saj ne razumejo, zakaj je pomembna in kaj bo zaradi nje boljše.

Pomembno je, da vodstvo ve, da je potrebno za uspešno sprejemanje spremembe zaposlene nagovoriti tako, da nagovori skrbi zaposlenih, sprejema njihovo jezo in hkrati zbuja vero v vizijo. Dober vodja mora verjeti v spremembo, ki jo uvaja, in pri tem pokazati izjemno samozavest. Kljub vsemu so ljudje še vedno lahko sumničavi. Še vedno lahko med zaposlenimi vre sumničavost in čutijo strah pred spremembo v smislu "me bo to prizadelo?". Nekateri uspešni managerji to rešujejo tako, da si med seboj razdelijo igro vlog vodij in zaposlenih, ter si postavljajo morebitna vprašanja (Kottler 2003 str. 80-81). Bistvo je, da so odgovori čim bolj kratki, enostavni in pravilni. Trudili so se, da za vsak odgovor na vprašanja, ki se jih je na koncu nabralo več kot 200, niso porabili več kot 30 sekund. Odgovore so zapisali in jih vadili, dokler niso na pamet poznali vseh odgovorov. Vodstvo je na ta način postalo bolj samozavestno in je še z večjim entuziazmom nagovorilo svojo publiko.

Hayes (2010, str. 199) meni, da na to, ali bodo zaposleni motivirani za spremembe ali pa jih bodo zavračali, vpliva njihovo pričakovanje o tem, da bodo v novi situaciji še vedno dosegali zadovoljivo raven učinkovitosti, ali bo zadovoljliva ali izjemna raven učinkovitosti vodila do pravilnega vrednotenja rezultatov in ali so koristi posameznika pravične (sorazmerne) glede na koristi drugih deležnikov po spremembi. Kriegel in Brandt (1996, str. 275-285) sta opozorila, da morajo zaposleni, ki so pripravljeni na spremembe, imeti določene lastnosti. Ni potrebno, da so nadpovprečni, morajo pa imeti:

- strast: čutijo vznemirjenost in nove možnosti jim predstavljajo izziv,
- iznajdljivost: ko se znajdejo v kateri koli situaciji, znajo uporabiti vse vire, ki so pri roki za izpeljavo načrtov,
- optimizem: morajo imeti pozitiven pogled na prihodnost,
- pustolovskost: je pripravljen tvegati in se podati v neznano,
- prilagodljivost: hiter odziv na spremembe in hitro pozabijo neuspešne poteze,
- zaupanje vase: verjeti v svoje sposobnosti, da bodo zmogli obvladati težko situacijo,
- toleranco do dvoumnosti: imajo zmožnosti živeti z negotovostjo in presenečenji.

Adenji in drugi (2016) kot posledico neprestane globalizacije, političnih dogajanj in razvijajočih trgov vidijo predvsem v zadnjih desetletjih izjemno, razširjeno stopnjo organizacijskih sprememb. Vrednote organizacije predstavljajo predvsem zaposleni, ki so pripravljeni na spremembe reagirati pozitivno. Za to je potrebno, da zaposleni zaupajo v skupen cilj. Takšni zaposleni so glavni dejavnik učinkovitih organizacijskih sprememb. Vodje morajo vedeti, da je potrebno zaposlenim razložiti, zakaj do spremembe pride in navesti razloge, zakaj je sprememba dobra za njih in za organizacijo. Spremembe se morajo lotiti tako, da bo naletela na čim manjši odpor s strani zaposlenih. Zaposleni bodo bolj predani spremembi, če bodo managerji spremembe učinkovito upravljali.

Da bi lažje razumeli, kako se lotiti motiviranja zaposlenih, Gaskell (2016) navaja devet vrst različnih tipov ljudi in rešitve, kako se jim približati. Običajno vodje instinktivno vedo, katera rešitev motivira določene zaposlene; glede na Maslowo hierarhijo potreb in Herzbergovo teorijo o higienikih in motivatorjih pa so ti dejavniki lahko različni. Na podlagi motivacijskih vprašalnikov lahko točno definiramo, med kateri tip lahko določenega zaposlenega uvrstimo in na podlagi njegovih lastnosti tudi komuniciramo spremembe. Tako ločimo devet tipov delavcev:

Branilec. Tip zaposlenega, ki išče varnost, predvidljivost in stabilnost. Všeč so jim stabilne in uveljavljene organizacije, ki dajejo jasne vloge in naloge, ki so rutinsko usmerjene. Da bi povečali njihovo motivacijo, je z njimi potrebno redno komuniciranje. Predvsem je potrebna pogosta komunikacija o dobrih novicah o dogajanju z organizacijo. Natančne informacije jih zelo motivirajo za delo. Koristna so tudi redna poročila in elektronska pošta. Radi imajo pisno navedeno, kaj se od njih pričakuje, dobro pa je, da njihovo uspešnost vodje povežejo z varnostjo zaposlitve, pri uvajanju spremembe pa tak tip zaposlenih potrebuje močno podporo. So zelo lojalni, za kar jih je potrebno nagraditi.

Prijatelj. Zaposleni v tej skupini iščejo pripadnost, prijateljstvo in dobre odnose imajo radi organizacije in vloge z močnim ekipnim duhom, odličnimi družbenimi aktivnostmi in priložnostmi za pomoč drugim. Motivirani so, ko se počutijo podprte. Takrat se posvetijo delu in dobro sodelujejo. Radi imajo družbene dogodke, osebni pristop in kulturo, ki je osredotočena na ljudi. Zelo cenijo, če se vodstvo javno zavzame za njih.

Zvezda. Običajno išče priznanje, spoštovanje in socialno spoštovanje. Radi imajo živahnost, ki se odraža tudi na njihovi poziciji, jasno hierarhijo, naziv delovnega mesta in možnost, da zasijejo. Motivira jih nagrajevanje in status. Njihovo potrebo po prepoznavi vodje izpolnijo na način, da jih vključijo v projekte, zagotovijo jasno napredovanje in redno pregledujejo njihove cilje in dosežke. Zlasti cenijo povratno informacijo in dobro publiciteto. Kadar dosežejo ambiciozne cilje, jih je potrebno vidno nagraditi.

Direktor. Zaposleni z značilnostmi direktorja iščejo moč, vpliv in nadzor nad ljudmi. Ta vrsta zaposlenih ima rada vodenje ali vodstveno vlogo z jasno in vidno odgovornostjo za ljudi, napredovanje in možnosti za ustvarjanje kariere. Pri svojem delu želijo odgovornost in vpliv. Dobro je, da dobijo mentorja, ki ga včasih lahko tudi zamenjajo. Takšni zaposleni radi dajo vse od sebe in so polno zaposleni. Naziv njihovega delovnega mesta mora izražati moč, to je njihov glavni motivator.

Graditelj. Tip zaposlenega z značilnostmi gradbinca išče denar, materialno zadovoljstvo in nadpovprečno življenje. Njihovo delovno mesto mora izražati izvedbo in nagrado, ki morata biti tesno povezani. Usmerjeni so na poklice z nadpovprečnimi plačami in vidnimi potmi za napredovanje. Močno so motivirani s strani materialnih užitkov in denarja. Radi imajo točno določen načrt kariere, redne preglede napredka in večjo odgovornost.

Vodje morajo za tak tip zaposlenih določiti jasne cilje, ki jih morajo doseči ter jih povezati z nagradami, še posebej finančnimi. Njihov tekmovalni duh je potrebno vključiti v aktivnosti in tekmovanja, kar spodbuja njihovo motivacijo.

Strokovnjak. V to skupino spadajo zaposleni, ki iščejo znanja in specializacijo. Všeč so jim vloge, ki zahtevajo strokovnost, specializirano znanje in veščine, motivira pa jih okolje, kjer osebni razvoj vodi k uradnemu priznavanju strokovnega znanja. Še posebno radi imajo usposabljanja in mentorstvo, sploh kadar je le to povezano z napredovanjem. Motivirajo jih ambiciozni cilji in to, da vodijo ali mentorirajo druge, saj na ta način dobijo priložnost za izmenjavo strokovnega znanja in se specializirajo na področjih, ki jih še posebej zanimajo. Radi imajo spodbudo, da se povežejo z drugimi strokovnjaki, da okrepijo svoje strokovno znanje.

Ustvarjalec. Zaposleni z značilnostmi ustvarjalca iščejo inovacije, ustvarjalnost in spremembe. Radi imajo reševanje problemov, razvojno delo na samem vrhuncu, inovativne organizacije ali izzivalna okolja. Vključeni morajo biti v ustvarjanje idej in reševanje težav. Veseli bodo, če bodo vključeni v projekte, kjer je potrebna izvirnost. Radi so nagrajeni za ustvarjalnost. Ne marajo rutinskega dela, ki jih hitro demotivira. Zagon jim daje ustvarjanje okolja za vihiro možganov, ang. *brainstormig*.

Navdihovalec. Želi svobodo, neodvisnost in avtonomijo. Radi imajo vloge, ki ponujajo svobodo, kjer lahko sami nadzorujejo svoj čas, se lahko sami odločajo in imajo svojo diskretnost. Motivira jih to, da se z njimi delijo vizija in cilji organizacije, delegiranje odgovornost in avtonomno delo. Omejitve, pravila in procedure jih lahko zelo demotivirajo, saj ne marajo birokracije.

Iskalec. Iščejo smisel, namen in želijo spremembe. Radi imajo organizacije z namenom, motivira pa jih učenje, skrbno usmerjene vloge in projekti s priložnostmi, kjer se srečujejo s potrošniki. Najbolj udarna motivatorja sta pohvala in redna povratna informacija. Polnijo se z energijo tako, da svoje cilje povežejo s širšo ekipo in prejmejo povratno informacijo, kako so s svojo spremembo vplivali na poslovanje. So zanesljivi in zato vredni pomembnega in raznolikega dela.

1.5.1 Obvladovanje in zmanjševanje odporov do sprememb

Kottler in Cohen (2003, str. 5-20) navajata 8 korakov do uspešnega uvajanja visoko poteznih sprememb v organizacijah, ki sem jih podrobneje opisala v tabeli 1. Najprej morajo vodje med zaposlenimi ustvariti občutek nujnosti za spremembo, nato morajo sestaviti vodilni tim, ustvariti pravo vizijo in jo sporočiti tako, da ljudi navdihujejo. Sledi pooblaščenje zaposlenih, poročanje o kratkoročnih uspehih in vztrajnost vodij o spremembi. Na koncu je vsako spremembo potrebno tudi utrditi.

Tabela 1: Koraki uspešnega uvajanja sprememb

<u>1. korak</u>	<u>Ustvarjanje občutka nujnosti:</u> Najbolj uspešni uvajalci sprememb začnejo tako, da pri pravih ljudeh ustvarijo občutek za nujnost te spremembe. Pri tem je potrebno paziti, da v svoji navdušenosti za spremembo nismo preveč samovšečni, prestrašeni ali jezni. Če se uvajalci sprememb na pravi način lotijo prvega koraka, to pritegne ljudi, jih "dvigne iz naslanjačev in jih požene v gibanje". Cilj tega koraka je, da ljudje začnejo drug drugega spodbujati: "Dajmo, stvari je treba spremeniti".
<u>2. korak</u>	<u>Oblikovanje vodilnega tima:</u> Ko se razvije nujnost, pobudniki sprememb zberejo vodilni tim, ki ima vse karakteristike, potrebne za vodenje sprememb. Vodilni tim mora imeti zaupanje zaposlenih, veščine, ugled, zveze in vsa potrebna pooblastila. Cilj tega koraka je, da se ustvari skupina, ki je dovolj močna za vodenje velikih sprememb, in začne dobro delati.
<u>3. korak</u>	<u>Prava vizija:</u> Da bo vizija prava, mora imeti nekaj lastnosti, ki vizijo naredijo boljšo od drugih. Zelo pomembno je, da sta tako vizija kot strategija razumni, jasni, preprosti in povzdigujoči.
<u>4. korak</u>	<u>Sporočanje z navdihovanjem:</u> Ko sta vizija in strategija postavljeni, ju je potrebo komunicirati še z ostalimi sodelavci. Pomembno je, da je komunikacija učinkovita, to pa je v tistih primerih, ko doseže razumevanje, doseže globoko predanost in sprošča dobro energijo v kritični masi ljudi.
<u>5. korak</u>	<u>Pooblaščenje:</u> V tem koraku ni mišljeno to, da bi ljudem dajali nove odgovornosti ali nove naloge. Gre za to, da tisti ljudje, ki so ugotovili, zakaj je sprememba dobra, pooblaščajo druge, da bi začeli verjeti v spremembo. S poti jim je potrebno odmakniti vse ovire: da neposredno nadrejeni sam ne verjame ali je skeptičen do spremembe, sistem zaradi vrednotenja in nagrajevanja dela jemlje moč uvajanju spremembe, um ljudem govori, da niso sposobni za večji preskok ali da imajo zaposleni premalo informacij, kaj s spremembo dobrega dosežemo za podjetje.
<u>6. korak</u>	<u>Kratkoročni uspehi:</u> Uspehi pri uvajanju spremembe so bistvenega pomena, saj zagotavljajo verodostojnost, vire in zagon za nova skupna prizadevanja. Če sprememba doseže uspeh, tudi tisti največji skeptiki počasi začnejo verjeti vanjo.

se nadaljuje

Koraki uspešnega uvajanja sprememb (nad.)

<u>7. korak</u>	<u>Vztrajnost:</u> Pri uvajanju spremembe ne smemo dovoliti, da pride do usiha zagona. Po prvih uspehih se mora zagon le še okrepiti, spremembe pa je treba krepiti postopoma, "val za valom", saj le na ta način lahko učinkovito dosežemo celotno vizijo spremembe.
<u>8. korak</u>	<u>Utrditev sprememb:</u> Zagotoviti je potrebno, da se spremembe zasidrajo v kulturo podjetja, vodje pa spremembe utrdijo tako, da novo kulturo negujejo in poskrbijo, da se novi način poslovanja prime. Cilj zadnjega koraka je, da se novo vedenje nadaljuje kljub pritiskom tradicije, menjavanju vodij, sprememb ipd.

Vir: Prirejeno po Kottler in Cohen (2003, str. 5-20)

Faghihi (2012) povzema Lawrence (1969), ki je mnenja, da v poslovnem svetu ni nujno, da vedno pride do upora zaposlenih do sprememb, saj pravi, da se ljudje sami po sebi ne upirajo tehničnim spremembam in da je večina uporov nepotrebnih. Že leta 1969 je bila miselnost o spremembah zelo podobna, kot je danes:

- a) Priljubljena rešitev strokovnjakov, ki se ukvarjajo z odporom do sprememb, je vključevanje zaposlenih pri ustvarjanju in uvajanju spremembe.
- b) Razumeti je potrebno naravo upora. Ljudje se običajno ne upirajo tehnični spremembi, ampak družbeni / socialni spremembi. Tehnična sprememba v veliko primerih prinese tudi spremembe v človeških odnosih, katerim pa se zaposleni uprejo.
- c) Do upora spremembi lahko pride tudi zaradi stališč in neznanja zaposlenih o spremembi. Strokovnjaki za spremembe so pogosto prezaposleni z novostjo in uvajanjem, da bi svoje znanje o spremembi delili z drugimi.
- d) Za reševanje uporov spremembam naj vodje spodbujajo zaposlene, da bi razmišljali na drugačen način. Znaki uporov spremembam so lahko tudi praktični in opozorilni signal za vodje.
- e) Najboljši vodje na sestankih svojih delovnih skupin izpostavijo spremembe, ki jih poskušajo kar najbolj poljudno razložiti. S tem zmanjšujejo možnost upora spremembam.

Sodobna avtorica Heathfield (2018), ki je strokovnjakinja za HRM in svetovalka za razvoj managementa in organizacije, navaja nekaj pogledov na to, kako zmanjšati odpor zaposlenih do sprememb. Naravno je, da se bodo zaposleni upirali spremembi, ki jo podjetje začne uvajati. Managerji se morajo zavedati, da sprememba povzroča anksioznost in negotovost, saj se zaposleni počutijo, kot bi izgubili občutek varnosti, ker imajo raje obstoječe stanje. Pomembno je tudi, kako je sprememba zaposlenim predstavljena. Manager mora v spremembo verjeti in jo zaposlenim predstaviti s predpostavko, da se ne bodo vsi zaposleni

upirali spremembi, ampak da bodo pri spremembi sodelovali. S svojo miselnostjo in pristopom lahko vodja najbolj pripomore k tem, kako zaposleni doživljajo spremembo. Ne smemo pozabiti tudi na komunikacijo in na vložek, ki ga mora vodja vložiti v to, da zaposleni razume spremembo. Zaposlenim je potrebno omogočiti in dovoliti, da se o spremembah pogovarja, prispeva in vpliva na spremembe. Odpor na spremembe lahko zmanjšamo tako, da ponotranjimo spremembo. Gre za to, da mora vsak vodja najprej začeti pri sebi. Spremembo mora ponotranjiti, zajeti sapo in narediti načrt, kako se bo uvedbe spremembe lotil.

Mnenje o spremembi, ki se uvaja, poda vodja. Kljub temu da se s spremembo morda ne strinja, mora zaposlenim jasno povedati, zakaj je sprememba dobra. Uspešno uvajanje sprememb namreč temelji na tem, da je potrebno vse dvome o tem, ali bo sprememba uspešna ali ne, opustiti. Sprememba potrebuje 100 % podporo managerjev na vseh nivojih. Samo majhen dvom lahko naredi veliko škodo pri uvajanju spremembe. Pred uvedbo spremembe je potrebno v podjetju ustvariti zaupanja vredno okolje, ki je usmerjeno v zaposlene. V tem primeru se močno zmanjša odpor spremembam. Vodja mora biti zaupanja vreden in odkrit, da bo lahko gradil na odnosih z zaposlenimi. Poleg tega mora biti prvo in glavno vodilo, da je zaposlenim potrebno razložiti, zakaj je sprememba potrebna. Zaposleni morajo biti del sprememb, zato jim mora biti ponujeno tudi sodelovanje pri izboljšavah vpeljanih sprememb. Pri vsem tem je pomembno, da je zaposlenim vedno potrebno pomagati, da v spremembi vidijo tudi prednosti za lasten uspeh. Zavedati se je potrebno, da je zaposlenim potrebno dovoliti, da izrazijo svoje mnenje in jim dati občutek, da so slišani. Glas zaposlenih nikoli ne sme biti preslišan.

Eden izmed glavnih dejavnikov, ki ga zaposleni pričakujejo od delovnega mesta, je nadzor nad lastnim delovnim mestom, zato je dobro, da zaposleni dobijo možnost nadzora nad vidiki spremembe, ki so v njihovi pristojnosti. Ustvariti je potrebno celovit sistem povratnih informacij in izboljšav: spremljanje povratnih informacij je zelo pomembno, saj nekaterih vplivov, ki jih ima sprememba, ne moremo predvideti. Vsaka povratna informacija pa je lahko tudi predlog izboljšave.

1.5.2 Vloga vodij pri uvajanju sprememb

Myers, Hulks in Wiggins (2008, str. 244) povzemajo glavne vloge, ki jih imajo pri organizacijski spremembi ljudje. Delijo jih na tri glavne skupine in sicer vodje, managerje in zaposlene. Prejšnja poglavja so bila namenjena zaposlenim, v tem poglavju pa na kratko opišem še vlogo vodje. Linacre (2016, str 66-69) pravi, da se morajo vodje zavedati sedanjosti in prihodnosti, da bi lahko uspešno uvajali spremembe. Težave imajo lahko starejši vodje, ki ne morejo iz svojega okvirja. Pri vodjih in vodenju je glavno, da se zavedamo, da je potrebno transformacijsko vodenje (Binney, Willkes in Williams, 2005).

Gre za obliko vodenja, ki s skupno vizijo povezuje zaposlene z vodjo, le ta pa s svojo karizmo navdihne druge, da dobro opravijo svoje delo (Burns 2010).

Pri uvajanju sprememb sta zelo pomembna namen in vizija, ki ju morajo zaposleni zelo dobro poznati. Ne glede na to, za kakšne vrste spremembo gre, lahko pride do tega, da se organizacija na nek način upre spremembi. Dejstvo pa je, da tiste organizacije, ki se najbolj upirajo spremembi, jo običajno najbolj potrebujejo. Linacre (2016, str. 66-69) zelo poudarja namen, ki mora biti jasno določen. Na ta način je lahko prehod k spremembi zelo olajšan.

Kottler in Schlesinger 1979 (v Hayes, 2010, str. 203-204) navajata metode, ki jih morajo uporabiti vodje, da se bodo lahko spoprijeli z upori spremembam:

- izobraževanje in prepričevanje,
- udeležенost in vključenost,
- olajševanje in podpora,
- manipulacija in sodelovanje,
- prisila.

Po mnenju Chee Tung (2014) morajo vodje, da bi izboljšali svoje priložnosti za uspeh pri uvajanju organizacijskih sprememb, uporabljati strukturiran pristop, kjer bi najprej ugotovili obstoječe stanje in določili želeno (ciljno) stanje in na podlagi tega razvili most za krpanje razlike. Koraki, ki jih navaja, so:

- a) Ocena trenutnega stanja: je pomembna, zato da vodje razumejo, kje se začne proces uvajanja spremembe. Ugotoviti je potrebno, kje so organizacijske prednosti in ovire za uvedbo spremembe in ali so zaposleni pripravljeni na spremembo ter dovolj prilagodljivi, da bi se s spremembo sprijaznili.
- b) Jasna slika prihodnjega stanja: razlaga, zakaj je sprememba nujna in potrebna za organizacijo. Zaposleni so veliko bolj motivirani za spremembo, če jim vodje navdihnejo upanje in inspiracijo. Zaposleni si morajo spremembo znati predstavljati in razumeti prednosti, da lahko prispevajo k doseganju le te.
- c) Načrt zmanjševanja razlike med obstoječim in želenim stanjem: načrt služi kot zemljevid uvajanja novosti. Potrebno je prepoznati tudi primerno obremenitev delavcev. Tako fizično kot psihično. Najboljši managerji k spremembam vključijo kar največ zaposlenih. Najboljši managerji so pri uvajanju sprememb vključili 77 % vseh zaposlenih, najslabši le 1 %.

D'Ortenzio (2012) je raziskal pogled na spremembe v organizaciji med zaposlenimi v južni Avstraliji. Osredotočil se je na analizo turistične komisije. Raziskava je potekala med leti 2005 in 2008. Ugotovil je, da zaposleni razumejo spremembe kot zelo kompleksen pojav, ki niso bile dobro razumljene s strani zaposlenih. Zmeda zaradi nejasnega namena in pripadajočih zahtev je včasih povzročila negativnost med zaposlenimi. Managerji z dobrim

odnosom in znanjem o spremembi so znali olajšati procese sprememb. Osebnostni stil in veščine vodje v veliki meri vplivajo na to, kako bodo zaposlene vključili v celoten proces spremembe. Vsi tisti, ki imajo pozitiven pogled na spremembe, so mnenja, da je razlog temu v dobri komunikaciji znotraj organizacije. Ostali, ki na spremembe gledajo bolj črnogledno, menijo, da je razlog temu slaba komunikacija managerja s podrejenimi. Zaposleni so izrazili željo, da bi tako managerji kot višje vodje morali kot svojo strateško usmeritev do svojih zaposlenih vzpostaviti komunikacijo z zaposlenimi, ki so vključeni v proces spremembe. Zaposleni želijo, da so managerji zmožni in željni voditi spremembe z odprtim in predanim pristopom s humanistično noto pri uvajanju spremembe. Vodje bi morale spodbujati interakcijo na vseh ravneh zaposlenih, kar bi spodbujalo priložnost razvoja odnosa, ki bi temeljil na zaupanju in spoštovanju.

Pollack in Algeo (2016) pravita, da je manager sprememb tisti, ki se osredotoča na upravljanje sprememb z vidika ljudi, s poudarkom na sodelovanju in lastništvu ter človeških in čustvenih pogledov na spremembo. Z njim se strinja tudi Hoe (2017), ki na podlagi 20 letnih izkušenj na področju svetovanja v javnem sektorju v Aziji pravi, da mora kompetenten manager sprememb imeti kombinacijo znanja, spretnosti in sposobnosti, ki učinkujejo na spremembe. Poudarja, da mora uspešen manager sprememb poleg tradicionalnih lastnosti, ki sta znanje in sposobnosti, imeti tudi "pravi" odnos do sprememb.

Will (2015) opisuje relevantnost interakcije med managerji sprememb in zaposlenimi za procese ustvarjanja vrednosti. Pravi, da s spreminjanjem omejitev vedenja lahko managerji sprememb ustvarijo zmagovalno kombinacijo, vzajemne koristi za zaposlene in podjetje. Za to je potrebno, da se interesi posameznika pravilno povežejo z interesi podjetja. Managerji sprememb morajo zato zelo dobro poznati zaposlene, da jih lahko ustrezno z medsebojnim vplivom vključijo v interese podjetja. Manager sprememb mora biti zelo povezan s projektnim managerjem. Za uspešno uvajanje spremembe, poudarjata Pollack in Algeo (2014), je potrebna medsebojna komunikacija in vzajemno partnerstvo, kjer ni potrebnega direktnega poročanja in nujne hierarhije ter birokracije. Za vlogi je dobro, da sta povsem ločeni, saj se projektni manager ukvarja predvsem z vprašanjem vodenja projekta, manager sprememb pa vodi zaposlene, da bodo to, za kar je projektni manager zadolžen, lahko dosegli.

1.6 Kontaktni center

Kontaktni center je relativno nov pojem. Bolj tradicionalni pojem, ki ga poznamo, je klicni center. Pri tem gre običajno za prostor, kjer veliko svetovalcev opravlja storitve za stranke po telefonu. Dohodni klicni centri prejemajo klice za podporo strankam in pogosto služijo kot baza znanja za tehnično podporo, vprašanja vezana na račune in druga splošna vprašanja. Gilmore (2000) pravi, da je KC znan tudi kot Center za interakcijo s strankami, je osrednja

točka vsake organizacije, iz katere se opravljajo vsi stiki s strankami. Nanj se navezujeta tudi Phooi Seng in Li-Minn (2017), ki pravi, da imajo sodobni kontaktni centri vse stike strank združene v enem CRM, ang. *customer relationship management*, programu, do katerega imajo dostop vsi zaposleni v podjetju. Na ta način lahko vsi dostopajo do kontaktov, ki jih je stranka s podjetjem imela.

Kontaktni centri se osredotočajo na hitro reševanje klicev in produktivnost svetovalcev. V KC so svetovalci poleg dohodnih klicev zadolženi tudi za klicanje strank. Gre predvsem za primere prodajnih akcij, trženje, ankete in poplačilo dolga. Kontaktni centri so dobili nekoliko negativen prizvok, saj se vse večkrat dogaja, da stranke čakajo na zvezo dlje kot so pripravljene, ali pa so preusmerjene na IVR (interaktivni telefonski ali računalniški odgovori), ki nikoli ne ponudi prave rešitve. Zaradi slabih izkušenj strank in novejša digitalne tehnologije so klicni centri dobili priložnost za razvoj tudi na drugih področjih (Cook, 2017). Direktor enega izmed vodilnih podjetij (Chirico, 2018), ki skrbi za opremo kontaktnih centrov, pravi, da je zelo pomembno, da v KC dajejo prednost uporabniškim izkušnjam, saj na ta način dosežejo višjo stopnjo uspešnosti.

Sodobno resničnost različnih povezav podjetja s stranko danes predstavlja kontaktni center. Danes lahko stranka po različnih komunikacijskih kanalih pride do informacij, ki jih od svetovalca želi izvedeti. Iz tega naslova v sodobni družbi prehajamo iz poimenovanja klicni centri v naziv kontakti centri. Cook (2017) pravi, da potrošnik običajno informacije še vedno lahko dobi preko navadne telefonske linije, izbira pa lahko tudi med drugimi opcijami, ki s porastom tehnologije čedalje bolj pridobivajo na veljavi. Potrošnik se običajno poleg telefonskega klica lahko za pomoč ali svetovanje obrne še na:

- klepet,
- videoklic,
- socialna omrežja,
- klepet v mobilni aplikaciji,
- VoIP (klic preko Viber-ja ali Skype-a),
- SMS sporočila.

Glavni razlogi, zakaj se podjetja odločajo za vzpostavitev kontaktnih centrov pa so, ker si želijo izboljšati svojo podporo strankam, povečati zadovoljstvo strank in izboljšati strankino izkušnjo (Cityport.si).

Ključni cilji kontaktnih centrov po mnenju Drobnič (2018) so odzivnost, učinkovitost in kakovostna ter celovita skrb za stranke, ki jo lahko v podjetju dosežejo le s svetovalci, ki imajo t.i. univerzalna znanja in visoko razvite socialne kompetence. Zaposleni morajo biti usmerjeni na stranko, odlično poznati ponudbo podjetja in tehnološke rešitve, biti morajo samozavestni in imeti energijo in strast pri delu.

Prva raziskava kontaktnih centrov European Contact Center Benchmark (2012) je zajela 35.000 kontaktnih centrov po vsej Evropi. Nekatere ugotovitve, ki so jih navedli, so, da kontaktni centri po Evropi zaposlujejo 1 % aktivnega prebivalstva Evrope. Mediana velikosti podjetij je 46 delovnih mest, v povprečju pa velikosti kontaktnih centrov sovpadajo z velikostjo države, v kateri delujejo. Podjetja pa imajo v 80 % lastne kontaktne centre, ostala petina pa je najetih KC. Čedalje večja pomembnost kontaktnih centrov se je pokazala s 4,5 % rastjo dejavnosti na letni ravni.

Vodja naročniških oddelkov enega večjih slovenskih telekomunikacijskih podjetij pravi, da je že zaradi dejstva, da v kontaktnih centrih nudijo svetovanje in tehnično pomoč več kot 700.000 naročnikom, kontaktni center "osrednja funkcija v podjetju in vitalen oddelek". Tudi direktorica sektorja kontaktnega centra večje finančne institucije pove, da so se trudili, da bi vsem v podjetju dopovedali, da je kontaktni center "srce podjetja" in da so s časom postali središče podjetja, ki vedno ve, kaj se okrog njih dogaja. Z njo se strinja tudi vodja telefonske prodaje ene izmed slovenskih zavarovalnic, ki pravi, da pridobivajo kontaktni centri pomemben položaj v segmentu odnosa s strankami, s tem pa postajajo "ključna stična točka med podjetjem in strankami" (DMS, 2017).

Glavne prednosti za podjetja, ki vzpostavijo kontaktni center pri svojem poslovanju, v podjetju NIL (NIL.com) vidijo v: prilagodljivosti in možnosti širitve, nižjih stroških komuniciranja, optimizaciji obremenitev telefonskih prodajalcev, širokem naboru prodajnih kanalov, integraciji z informacijskim sistemom, podrobnejši statistiki o delu telefonskih prodajalcev, nadzoru uspešnosti prodajnih akcij ter hitro pripravo anket in s tem povratnih informacij za vodje. Bahor Knez (Novipodjetnik.si) pravi, da je odnos do ekipe KC in s tem do vsakega posameznika glavni pokazatelj tega, kakšen bo KC in prodajna ekipa. Kar 80 % celotne ekipe sestavljajo svetovalci, ključno funkcijo pa ima njegov vodja. Glavna značilnosti vodje mora biti pozitiven odnos do prodaje. Zavedati pa se je potrebno dejstva, da dober prodajalec ni nujno dober vodja. Naravno napredovanje v takšnih primerih ni nujno najboljša izbira, saj lahko v KC izgubijo dvakrat: "Iz najboljšega prodajalca pridobijo slabega vodjo". Nasvet, ki ga deli Bahor Knez je, da za vodje naredijo razpis, na katerega se običajno prijavijo samo tisti zaposleni, ki imajo željo po takem delovnem mestu.

Poleg vodje pa je pomembna še nadzorniška funkcija, ki jo izvaja nekdo, ki je neposredno podrejen vodji. Ta skrbi za to, da se delo izvaja brez zapletov, zasleduje dnevne cilje in KPI-je. Poleg dveh glavnih funkcij je za to, da je delo v KC naravnano na dobro uporabniško izkušnjo, pomembna tudi vloga mentorja in motivatorja. Ti dve osebi skrbita za dobro in pozitivno vzdušje v delovnem okolju.

Zaposleni v kontaktnem centru mora imeti za to, da je učinkovit in univerzalen, veliko tako vsebinskega kot tehničnega znanja na področju, ki ga pokriva (bodisi so to finance, telekomunikacije ali telemarketing), hkrati pa mora poznati tudi računalniško tehnologijo, saj mora včasih strankam celo hkrati odgovarjati po različnih kanalih (klepet, e-mail...). Obvladati mora različne računalniške programe in imeti dobro razvite komunikacijske sposobnosti. Vse to so lastnosti, ki napeljujejo na spodaj navedena dejstva, ki so značilna predvsem za kontaktne centre. Povprečne starosti zaposlenih v kontaktnih centrih Združenega kraljestva so prikazane v tabeli 2. Za primerjavo s KC, za katerega sem opravila raziskavo in izhaja iz finančnega sektorja, lahko opazim precejšnjo razliko. Povprečna starost zaposlenega v KC v Združenem kraljestvu je za 20 let nižja od povprečne starosti v raziskovanem KC.

Tabela 2: Povprečna starost zaposlenih v KC UK po sektorjih leta 2012

Sektor	Povprečna starost
Poslovne storitve	27
Potrošni izdelki	29
Transport in distribucija	29
Zabava in prosti čas	24
Finančne storitve	27
Hrana in pijača	32
Zdravstvene storitve	24
Informacijska tehnologija	28
Prodaja	29
Telekomunikacije	26
Turizem	25
Gospodarske javne službe	31

Vir: Prirejeno po DTI 2004 v Contact Centre Operations: Labour Market Report (2012)

Brown (2015) povzema United States Bureau of Labor Statistics, kjer so naredili raziskavo med zaposlenimi v kontaktnih centrih. Ugotovili so, da je povprečna doba zaposlenosti v KC 3 leta. Odvisna pa je predvsem od starosti. Zaposleni med 20 in 24 let ostanejo v KC približno 1,1 leto. Starejši, kot so zaposleni, bolj so lojalni. Navaja pa tudi razloge odhoda, ki so precej specifični za kontaktne centre: (nizka) plača in dodatki (ki se močno razlikujejo med državami in podjetji), slabe možnosti za vzpostavitev kariere, delo ne ustreza, nenehna usposabljanja in izobraževanja, nenehen nadzor nad zaposlenim in nizka morala ali izgorelost.

Da bi razumeli odziv zaposlenih na spremembe v organizaciji, moramo poznati tudi dejavnike zadovoljstva. Hayes (2010, str. 197) namreč pravi, da je zadovoljstvo eden izmed dejavnikov, ki vpliva na to, kakšen odnos imajo zaposleni do sprememb. Ker so dejavniki zadovoljstva tisti, ki držijo ljudi na delovnih mestih, sem poiskala dejavnike, ki so vezani na odhod delavcev v kontaktnem centru. Knez Bahor (2007) navaja, da so med glavnimi dejavniki odhodov iz KC:

a) Napačni ljudje se zaposlijo in napačni napredujejo.

Ko v kontaktnem centru kadrujejo, se je potrebno vprašati predvsem, "koga iščejo". Pomembno je, da imajo v KC preddefinirane značilnosti zaposlenega, ki ga iščejo. Na ta način bodo lahko našli in zaposlili osebo, ki bo v podjetju zadovoljna in bo ostala dlje časa. Prevečkrat se zgodi, da je možnost napredovanja ponujena zaposlenim, ki se izkažejo kot najboljši prodajalci, kar pa ni nujno, da pomeni tudi uspešnega vodjo. Ključno je torej spremljanje in ocenjevanje kadra tudi iz drugih stališč.

b) Vodja ne skrbi za svoje zaposlene oz. mu je vseeno.

Knez Bahor poudarja vlogo moči, ki jo ima enostavna gesta. Gre za kulturo pohval v prodajni ekipi. Vsak izmed zaposlenih ima vsaj enega ali več primerov na dan, ko se sooči z razburjeno, užaljeno ali celo žaljivo stranko. Potrepljati takšnega sodelavca po rami ima lahko večjo moč kot kakršna koli finančna nagrada ali napredovanje. Takšno dejanje ima lahko neverjetne učinke. Velikokrat se zgodi, da vodje opazijo takšne stvari, ampak zaradi svoje prezaposlenosti ničesar ne rečejo.

c) Zaposleni ne dovoli možnosti, da bi sledil svoji strasti.

Dobre prodajalce Knez Bahor označi kot zahtevne, težavne in drugačne. Zaposleni, ki so nadarjeni, so strastni in imajo običajno svoje zahteve. Do težave pride, ko takšnega zaposlenega začnejo vodje tlačiti v nek kalup, zato ker to od njih zahteva manj napora pri obvladovanju. Da bi ohranili izziv ali strast zaposlenega do dela, je potrebno zaposlenemu dovoliti, da je takšen, kot je, in to drugačnost izkoristiti na drug način.

Na spletni strani Strategiccontact.com poudarjajo, da imajo kontaktni centri veliko ljudi, spremembe pa se največkrat tičejo prav njih. Na žalost pa ljudje običajno ne marajo sprememb. V kontaktnih centrih je zato ključno upravljanje sprememb na različnih projektih, ki se lahko tičejo organizacije kot celote ali pa nekaterih posameznikov. Zagovarjajo upravitelja sprememb, ki je lahko eden od zaposlenih ali zunanja strokovna služba, ki pomaga vodjem samo pri tem, da motivirajo zaposlene za spremembo. Ugotoviti je potrebno, kaj je v določeni organizaciji sprejemljivo, zagotovljena morajo biti sredstva za management sprememb del vsakega projekta, ki se v podjetju odvija.

Tschida (2005) za kontaktne centre ugotavlja, da mora biti za uspešen KC potrebno osredotočanje na zaposlene. Glavno je, da vodje znajo zaposlene, ki imajo direkten kontakt s strankami, navdihniti z energijo. Pomembno je tudi poznati glavne dejavnike, ki povečujejo zavzetost, entuziazem in osredotočenost na stranko. Iz pogovora z vodilnimi managerji kontaktnih centrov lahko povzamemo tri glavne dejavnike, ki so:

1. Merjenje sodelovanja/vključenosti zaposlenih

Merjenje ravni vključenosti zaposlenih v KC lahko vodstvu pokaže ključne vpoglede o tem, kaj zaposlenim pomaga in kaj jih ovira. Podjetja bi morala narediti osnovno merjenje, da bi ugotovila, kaj prizadene produktivnost zaposlenega, nato pa izvesti spremembo za odpravo težave. Raziskava Gallupa je pokazala, da se povečanje vključenosti delavca za 5 % -10 % poveča iz 20 ur na 41 razpoložljivih ur svetovalca na leto. V KC vodilne banke v Novi Zelandiji so prisluhnili svojim delavcem, kar je povzročilo spremembe, ki so bistveno izboljšale kakovost življenja zaposlenih. Za začetek so v podjetju začeli spraševati zaposlene, kakšne spremembe vidijo. Niso si zatiskali oči pred resnico. V nekaterih podjetjih ne želijo slišati mnenja zaposlenih, ker bi potem morali začeti s spremembami, vendar to ne prinaša dolgoročnega uspeha.

Ena izmed sprememb, s katero se je finančna institucija pohvalila, je, da so odstranili monitorje, ki so kazali število klicev na čakanju. Vpogled na čakalno vrsto ima samo manager, ki mora zagotoviti dovolj veliko število svetovalcev na določenem delovnem mestu. S tem so odstranili komponento "pritisk" zaradi števila klicev, svetovalci pa se v celoti lahko posvetijo kvaliteti klica.

2. Zaposlovanje pravih managerjev

Managerji so tisti, ki ustvarjajo pravo vzdušje v KC. Delo svetovalca v KC je lahko zelo osamljeno in ure na koncu delovnika so moralno zelo težke. Podjetja morajo zato najeti managerja, ki spozna karakterne značilnosti vsakega zaposlenega in jim pomaga pri razvoju in rasti, kar vpliva tudi na njegovo in skupinsko dinamiko. Gallupove raziskave so pokazale, da se spodbujanje tesnih odnosov med zaposlenim obrestuje. Na vprašanje "s sodelavci se dobro razumem" so podjetja, ki so imela več kot 10 % zaposlenih, ki so trditev označili z oceno 5, veliko bolj produktivna. Svetovalci z najmočnejšim odzivom na to trditev so imeli kar za 0,73 več klicev na uro kot ostali.

Direktor večjega podjetja finančnih storitev zelo zagovarja dejstvo, da bi bilo dobro, da imajo zaposleni najboljšega prijatelja v službi in zelo spodbuja managerje, da bi spoznali svoje zaposlene tudi karakterno. Novo zaposlenim managerjem je naročil, da je odnos z zaposlenimi pred vsem ostalim. Če se zaposleni dobro počuti na delovnem mestu, je to ključ do uspešnega dela. Managerji, ki so procesno ali projektno naravnani, ne morejo dobro voditi dela v KC. Preveč so lahko obremenjeni z učinkovitostjo in s tem, da je delo opravljeno.

Ljudje svojega dela v resnici nikoli ne opravijo - so vedno tam, zato je potrebno razumeti, da so ljudje lahko neredni, posvetiti pa se je potrebno njihovim individualnim talentom in jim slediti. Managerji so tisti, ki lahko naredijo razliko v tem, kako se zaposleni počutijo na svojem delovnem mestu. "Večina menedžerjev ne razume pomena, ki ga imajo v življenju svojih zaposlenih, tako znotraj kot izven dela. Pravilno izbran manager lahko zaposlenim pomaga, da se počutijo bolje, ko odidejo domov in se počutijo bolje, ko se vrnejo," pravi Roger, direktor finančno storitvenega podjetja.

3. Prijetno delovno okolje

Zabavno delo je prava pot k temu, da se zaposleni počutijo dobro na delovnem mestu. V kontaktnem centru to lahko neposredno vpliva na odnos svetovalca pri komunikaciji in obravnavi stranke. V nekaterih uspešnih kontaktnih centrih se zaposleni družijo tudi po opravljeni delovni obveznosti.

Veliko prednost imajo tudi podjetja, ki poskrbijo, da zaposleni lahko sodelujejo v skupinskih športih. S tem se še močneje krepijo vezi med zaposlenim. Organizirana imajo tudi skupinska srečanja na določeno tematiko. Takrat vsi zaposleni stopijo skupaj in se, če je potrebno, tudi malo pohecajo. Pomembno je, da je delo lahko tudi zabavno. Ustvarjanje prijetnega vzdušja pomaga zaposlenim ustvarjati vezi, s tem pa veliko bolj uživajo na delovnem mestu. Dober odnos ima močan vpliv na raven storitve za stranke, ki jo zagotavljajo zaposleni.

2 RAZISKAVA

V drugem delu magistrske naloge bom skozi raziskavo skušala doseči zastavljen cilj in preveriti vseh 5 hipotez, ki sem jih postavila v samem začetku pisanja. Opisala bom tudi metodologijo in način raziskave ter naredila analizo vprašalnika po poglavjih, kot sem postavila hipoteze. Ne koncu bom podala predloge izboljšav in možnosti nadaljnjega raziskovanja.

2.1 Namen raziskave in hipoteze

Namen empirične raziskave je ugotoviti, katere so tiste lastnosti zaposlenih v KC, ki vplivajo na njihov odnos do sprememb. Raziskala sem, ali je ta značilnost delovno mesto (položaj) zaposlenih, vsebina spremembe, starost, čas zaposlitve v KC ali izobrazba. Za pridobitev informacij od zaposlenih sem za vse pripravila anketni vprašalnik (priloga 1), zapisala pa sem tudi spodnjih pet hipotez, ki sem jih preverjala z anketo.

Predpostavljam, da je vodilni kader (vodje skupine, direktorica in ostali podporni kader vodjem) veliko bolj naklonjen spremembam, kot ostali zaposleni. Velik pomen vodstva pri uvajanju sprememb nakazuje veliko avtorjev v literaturi (Heathfield (2018), Appelbaum in drugi (2017), Linacre (2016), Hayes (2010), Myers, Hulks in Wiggins (2008), Bizjak (2007), Robbins (1998) in Kottler in Cohen (2003)), zato je pomembno, da je njihov odnos do sprememb pozitiven in navdihujoč. Spremembe, ki se v KC zgodijo, vedno vplivajo na zaposlene, ki imajo direkten kontakt s strankami. Vodje pa so tisti, ki te spremembe predlagajo ali pa jih od uprave navzdol prenesejo do zaposlenih. Iz tega sledi **H1: Vodstvo ima do sprememb bolj pozitiven odnos kot ostali zaposleni.**

Spremembe se delijo glede na različne dejavnike. Glavni dejavnik, ki ga bom preverjala v magistrski nalogi, bodo spremembe vezane na dodatna znanja in storitve, ki se zaposlenim v KC konstantno spreminjajo. Najbolj smiselna delitev sprememb se mi zdi delitev glede na vsebino, kot pravijo Možina in drugi (2002, str. 850). Spremembe deli na operativne (hitre in kratkoročne) in na strateške (dolgoročne in korenite). Z vprašalnikom bom preverila, ali imajo zaposleni različne odnose do teh dveh vrst sprememb in s tem preverjala **H2: Zaposleni so bolj naklonjenosti operativnim kot strateškim spremembam.**

Za KC je značilno da so spremembe zelo pogoste (Drobnič, 2018). Ker je povprečna starost v KC precej visoka, želim preveriti, kakšen je odnos zaposlenih do sprememb, glede na starost. Kunze, F, Boehm, S in Bruch, H. (2013) predvidevajo, da so zaposleni, ki so starejši od 45 let bolj neprilagodljivi, kratkoročno usmerjeni in imajo zato tudi večji odpor do sprememb. Tudi raziskava Sloan Center News iz leta 2008 nakazuje na to, da imajo zaposleni v poznem kariernem obdobju večji odpor do sprememb, neradi preizkušajo nove tehnologije in jih je težko izuriti (Bc.edu, 2010). Kanfer in Ackermann (2004 v Kunze, F, Boehm, S in Bruch, H. 2013) pravita, da imajo starejši zaposleni raje službeno okolje, kjer se lahko izkažejo, medtem, ko se izogibajo ali celo upirajo situacijam, kjer njihove izkušnje niso več koristne, kot na primer pri spremembah. Ker zaposleni niso naklonjeni spremembam, lahko sklepam, da se bolje počutijo ob opravljanju rutinskega dela, zato sem v KC preverjala **H3: Starejši zaposleni imajo raje rutinsko delo.**

Predvidevam, da so zaposleni, ki so v KC že dlje časa (8 let in več), vpeljeni v delo in neke tirnice, rutino, ki se odvija vsak dan. Vsako odstopanje od rutine pa, kot pravi Van Thienen (2005), zaposlenim lahko pomeni dodatno nezadovoljstvo ali upor. Zaposleni, ki so v KC krajši čas (manj kot 8 let), pa še niso prišli v rutinsko stanje in so sprememb na nek način vajeni, zato je moje predvidevanje, da so ti zaposleni bolj naklonjeni spremembam, zato predpostavljam **H4: Zaposleni, ki so v kontaktnem centru zaposleni manj časa, so bolj naklonjeni spremembam.**

Vezano na teorijo bi morali zaposleni, ki so bolj izobraženi, imeti več znanja o tem, zakaj je določena sprememba potrebna. Tudi če znanja o morebitni spremembi nimajo, vedo na koga se lahko obrnejo, da to znanje pridobijo. Razumevanje, da so spremembe, ki jih vodstvo

uvaja, potrebne, je za zaposlene z višjo stopnjo izobrazbe bolj sprejemljivo. Morda lahko izhajam tudi iz dejstva, da se zaposleni z boljšo izobrazbo lahko manj bojijo za svoje delo, ker so mnenja, da bodo lažje pridobili novo zaposlitev. Strah pred spremembami je namreč v veliki meri povezan prav z varnostjo zaposlitve (Thomson in Frank (2005). Analogijo pa vidim tudi s H1, saj je zahtevana stopnja izobrazbe za izvajalni kader V. stopnja, vodje pa imajo vsaj VI. stopnjo ali več. Ob tem je **H5: Zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe so manj naklonjeni spremembam kot ostali zaposleni.**

2.2 Metodologija

V prvem delu magistrske naloge sem s pomočjo deskriptivne metode raziskala literaturo na temo sprememb v organizacijah. Predvsem sem želela raziskati, kateri so dejavniki, ki vplivajo na to, kako zaposleni sprejemajo spremembe in kako upiranje spremembam v podjetjih rešujejo. V drugem delu pa sem zapisala ugotovitve raziskave, ki sem jo opravila v KC med 92 zaposlenimi, tako vodstvenim kadrom kot med izvajalci. Vprašani so svoje strinjanje s trditvami lahko izrazili z možnostjo izbire ocene po Likertovi lestvici od 1 do 5. Rezultate ankete sem najprej zapisala s programom MS Excel, nato pa sem jih tudi statistično preverila z različnimi statističnimi metodami. Po potrebi sem podatke obdelala tudi s statističnim programom SPSS.

2.3 Oblikovanje vprašalnika in zbiranje podatkov

Med prebiranjem literature sem dobila idejo, kako oblikovati anketo (Kriegel in Brandt, 1996 in Reynolds, 2017), s katero bi pridobila največ konkretnih ugotovitev vezanih na cilje magistrske naloge in bi mi v največji meri pomagali pri potrjevanju postavljenih hipotez. Za namen magistrske naloge sem sestavila anketo, ki je bila razdeljena na demografske podatke in na vsebinski del. Pri demografskih podatkih sem želela pridobiti informacije o vzorcu anketiranih, zato sem postavila vprašanja o spolu, starosti, času zaposlitve na splošno, v NLB in v KC, izobrazbi, delovnem mestu in lokaciji zaposlitve (Ljubljana ali Murska Sobota).

Pri vsebinskem delu ankete sem postavila trditve vezane na vsebino magistrske naloge, zaposleni pa so obkrožili številke od 1-5 in s tem pokazali svoje strinjanje ali nestrinjanje z navedenimi trditvami. Uporabila sem Likertovo lestvico od 1-5, kjer 5 pomeni močno strinjanje s trditvijo, 4 strinjanje, 3 niti strinjanje niti nestrinjanje (neopredeljenost), 2 nestrinjanje in 1 popolno nestrinjanje. Vprašalnik, ki je v celoti zapisan tudi v prilogi 1, je razdeljen na dva dela. V prvem delu sem zaposlene povprašala po demografskih podatkih, kot so spol, izobrazba, delovno mesto in lokacija zaposlitve. Ta vprašanja so bila zaprtega tipa, kar pomeni, da so zaposleni obkrožili že navedene možnosti. Zanimalo pa me je tudi, kolikšna je delovna doba zaposlenih v primerjavi z delovno dobo v podjetju in v KC. Te podatke so zaposleni morali navesti sami.

Drugi del vprašalnika se je nanašal na vsebino in je bil po tematiki razdeljen na tri sklope. Prvi sklop trditev (prvih šest) se je nanašalo na lastnosti, ki so pomembne za pozitiven odnos do sprememb, ki sta jih navedla Kriegel in Brandt (1996, str. 275-285). Navedla sta tudi trditve, ki potrjujejo te lastnosti. Del teh trditev sem tudi sama uporabila v svoji anketi. Osrednji del trditev se nanaša na sam odnos do sprememb v povezavi s starostjo in vrsto sprememb. Zadnje tri trditve pa se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu in je povzeta po Reynolds (2017).

Vprašalnik sem razdelila osebno vsem zaposlenim v Kontaktnem centru v Ljubljani, ki so bili v tednih med 10.4. in 20.4. 2018 prisotni. Izpolnjene vprašalnike sem pridobila še isti dan, kot sem jih razdelila. Ker je del kontaktnega centra tudi na lokaciji v Murski Soboti, sem se odločila, da tudi njim anketni vprašalnik razdelim osebno. V Mursko Soboto sem se odpeljala 12.4.2018 in razdelila večino anket. Na obeh lokacijah KC sem razdelila sem 86 anket (od 92 zaposlenih so v KC trenutno 4 daljše bolniške odsotnosti in 2 porodniški), vrnjenih in izpolnjenih pa sem dobila 78 anket, kar pomeni, da je bilo 90,7 % anket izpolnjenih. Ker je urnik KC 24/7, nekaterim žal ankete nisem mogla izročiti osebno. Dogovorila sem se z enim od zaposlenih, da razdeli in zbere izpolnjene ankete in mi jih pošlje nazaj po pošti.

Za osebni pristop sem se odločila zato, ker želim imeti čim večji delež vrnjenih in izpolnjenih vprašalnikov. Glede na to, da je povprečna starost v KC 47 let, predvidevam, da imajo starejše osebe raje osebni pristop, ravno tako pa je lahko vprašljivo tudi računalniško znanje odgovarjanja na elektronske ankete. Poleg tega se mi osebni pristop zdi nekakšna vzpodbuda za vse, ki sicer niso zainteresirani za sodelovanja v anketah.

3 ANALIZA PODATKOV

Z anketo pridobljene podatke sem analizirala z vidikov postavljenih hipotez, tako bom dosegla cilj magistrske naloge, ki sem ga postavila na začetku. V poglavju analiza podatkov sem zajela kratko analizo demografskih podatkov, nato pa sledijo hipoteze in njihovo preverjanje. Na koncu sem povzela ugotovitve, ki so vezane na glavni cilj magistrske naloge.

3.1 Analiza demografskih podatkov

Od 92 zaposlenih v KC sta trenutno 2 porodniški odsotnosti in 4 daljše bolniške odsotnosti. Trenutno je vseh aktivnih samo 86 zaposlenih. Od tega sem izpolnjeni anketni vprašalnik dobila od 49 žensk in 29 moških, skupaj 78 oseb. Struktura je po spolu v prid ženskam, saj je kar 63 % vseh zaposlenih, ki so odgovarjali na anketo, žensk. KC je razdeljen na dve

enoti: glavna enota je v Ljubljani in zaposluje 70 ljudi, enota v Murski Soboti pa 22. Rezultati ankete kažejo, da je na anketo odgovorilo 18 zaposlenih v Murski Soboti in 60 zaposlenih v Ljubljani. To pomeni, da je bil delež odgovorov zaposlenih (ob izvzetih bolniških in porodniških odsotnosti) v Murski Soboti 90 % in 90,7 % v Ljubljani.

V tabeli 3 sem povzela podatke o stopnji izobrazbe anketiranih v KC. Največ zaposlenih je z minimalno zahtevano stopnjo izobrazbe za zaposlenega specialista in svetovalca v KC, to je 5. stopnja. Kar 68 % vseh zaposlenih ima takšno izobrazbo. Sledijo zaposleni s sedmo stopnjo izobrazbe, manj pa je zaposlenih s šesto stopnjo.

Tabela 3: Zaposleni glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe		v %
a	manj kot 5 stopnja	1 %
b	5 stopnja	68 %
c	6/I	6 %
d	6/II	5 %
e	7/I	9 %
f	7/II	6 %
g	8 ali več	4 %

Vir: Raziskava v KC, 2018

Izobrazbi primerno je tudi zasedanje delovnih mest. Struktura zaposlenih po delovnih mestih je prikazana v tabeli 4. Največji delež je svetovalcev in specialistov (90 %), ostali pa so vodje ali zaposleni, ki so se opredelili pod rubriko drugo.

Tabela 4: Zaposleni glede na delovno mesto

Delovno mesto		v %
a	specialist	40 %
b	svetovalec/samostojni upravljaec reklamacij	50 %
c	vodja	7,5 %
d	drugo_____	2,5 %

Vir: Raziskava v KC, 2018

Podatek, ki sem ga pridobila od zaposlenih v KC, je tudi delovna doba. Ugotovitve sem zapisala v tabeli 5. Povprečna delovna doba v KC je precej nižja od povprečja zaposlenosti v banki. To lahko pripišemo novemu zaposlovanju, ki se je zgodilo v preteklih mesecih in pripojitvi precejšnjih delov drugih sektorjev, ki po organizacijski strukturi bolj sodijo v KC.

Tabela 5: Zaposleni glede na povprečno dobo zaposlenosti

Povprečna delovna doba zaposlenih v KC	v letih
Povprečna delovna doba	25 let
Povprečna delovna doba v tej banki	23 let
Povprečna delovna doba v KC	10 let

Vir: Raziskava v KC, 2018

3.2 Testiranje hipotez

Pri testiranju **H1: Vodstvo ima do sprememb bolj pozitiven odnos kot ostali zaposleni** sem v anketi namensko postavila trditve 8 in 9 (v tabeli 6), ki sem ju povezala z demografsko spremenljivko delovno mesto. Prikazala sem povprečne ocene trditve vsake izmed dveh skupin: zaposleni in vodje (pri čemer so za namen raziskave vodje izvzete iz skupine zaposleni, čeprav so zaposleni v istem podjetju). V prvi skupini "zaposleni" so zajeti zaposleni, ki so v anketnem vprašalniku obkrožili delovno mesto specialist, svetovalec in upravljaec reklamacij ali drugo. V drugi skupini "vodje" so zajeti vsi zaposleni, ki so se opredelili kot vodje ali vodje skupine.

Tabela 6: Povprečne ocene trditve za hipotezo 1

Št-	Trditev	Zaposleni	Stand. odklon	Vodje	Stand. odklon
8	Delo v KC je zame ravno zaradi stalnih sprememb zanimivo.	3,72	1,05	4,83	0,41
9	Spremembe imam rad/-a, predvsem če sodelujem pri nastajanju in njihovi uresničitvi.	3,19	1,1	3,50	1,4

Vir: Raziskava v KC, 2018

Pri trditvi "Delo v KC je zame ravno zaradi stalnih sprememb zanimivo" je povprečna ocena zaposlenih 3,72, povprečna ocena vodij pa 4,83. Ocena 5 pomeni, da se zaposleni s trditvijo v celoti strinja, ocena 1 pa da se s trditvijo sploh ne strinja. Zaposleni, ki se bolj strinjajo s trditvama, imajo bolj pozitiven odnos do sprememb. Iz tabele 6 je razvidno, da imajo vodje

višjo povprečno oceno kot ostali zaposleni. Na podlagi tega lahko sklepam, da imajo vodje raje spremembe kot ostali zaposleni. Tudi glede na standardni odklon lahko vidimo, da je odstopanj od povprečne ocene vodij zelo nizko, pri ostalih zaposlenih pa je razpršenost odgovorov precej velika. Razlog lahko pripišem tudi temu, da je v skupini vodij veliko manj zaposlenih kot v skupini ostali zaposleni.

Podobno opazim tudi pri trditvi "Spremembe imam rad/-a, predvsem, če sodelujem pri nastajanju in njihovi uresničitvi". Aritmetična sredina je ravno tako kot pri trditvi 8 v prid vodjem, vendar nekoliko manj kot pri osmem vprašanju. Standardni odklon pri tej trditvi je za vodje celo nekoliko višji od zaposlenih, to pomeni, da si vodje pri ocenjevanju trditve niso bili enotni. Odstopanje trditev od povprečja je precej razpršeno in veliko.

Da bi hipotezo 1 preverila še z drugimi metodami, sem ugotavljala, ali obstaja razlika pri ocenah trditev med zaposlenimi v KC in njihovimi vodji s t-testom. V tabeli 7 so zapisane trditve, katere sem zapisala v anketnem vprašalniku in kažejo odnos zaposlenih do sprememb. Celotni rezultati t-testa so prikazani v prilogi 4. Analiza je pokazala, da pri vseh izbranih trditvah obstaja razlika med skupinama. Podatke, kjer je značilna razlika med odgovori vodij in ostalih zaposlenih, sem v tabeli 7 odebelila. Ugotavljam, da je pri vseh trditvah opaziti značilne razlike pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$.

Tabela 7: Preverjanje hipoteze 1 s t- testom

		Levenov Test		t-test za primerjavo aritmetičnih sredin						
		F	Stop. znač..	t	df	Stop. znač. 2-delni.	Aritm. sredina	Std. Napa ka ocene	95 % interval zaupanja.	
									Sp.	Zg.
Če je le možno, se spremembam pri delu izognem.	Predpostavljeni enaki varianci	1,988	,163	1,744	76	,085	,8611	,4937	-,1223	1,8445
	Enaki varianci nista predpost.			3,397	10,307	,007	,8611	,2535	,2986	1,4236
Delo v KC je zame ravno zaradi stalnih sprememb zanimivo.	Predpostavljeni enaki varianci	4,848	,031	-2,560	76	,012	-1,1111	,4340	-1,9755	-,2468
	Enaki varianci nista predpost.			-5,351	11,797	,000	-1,1111	,2077	-1,5644	-,6578
Če bi lahko izbral/-a med novostmi in rutinskim delom, bi izbral/-a rutino.	Predpostavljeni enaki varianci	10,120	,002	2,747	76	,007	1,4861	,5409	,4088	2,5634
	Enaki varianci nista predpost.			6,536	16,464	,000	1,4861	,2274	1,0052	1,9671
Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne sprememb.	Predpostavljeni enaki varianci	11,179	,001	3,085	76	,003	1,6667	,5402	,5908	2,7426
	Enaki varianci nista predpost.			7,334	16,428	,000	1,6667	,2273	1,1859	2,1474

se nadaljuje

Preverjanje hipoteze 1 s t- testom (nad.)

Sam/-a zase bi rekel/-a, da imam pozitiven odnos do sprememb.	Predpostavljeni enaki varianci	,064	,801	-1,830	76	,071	-,6389	,3490	-1,3340	,0563
	Enaki varianci nista predpost.			-2,744	7,415	,027	-,6389	,2328	-1,1833	-,0945
Rad/-a imam spremembe, zato sem del ekipe KC.	Predpostavljeni enaki varianci	4,542	,036	-2,722	76	,008	-1,1806	,4336	-2,0442	-,3169
	Enaki varianci nista predpost.			-5,687	11,784	,000	-1,1806	,2076	-1,6338	-,7273
Zelo rad/-a sem del ekipe NLB KC.	Predpostavljeni enaki varianci	2,188	,143	-1,904	76	,061	-,6528	,3429	-1,3357	,0301
	Enaki varianci nista predpost.			-3,380	8,939	,008	-,6528	,1931	-1,0901	-,2155
Sprememb se iz različnih razlogov bojim.	Predpostavljeni enaki varianci	3,025	,086	2,000	76	,049	,9722	,4861	,0042	1,9403
	Enaki varianci nista predpost.			4,481	13,884	,001	,9722	,2170	,5065	1,4379
Vsaka sprememba, ki se zgodi, lahko ogroža mojo zaposlitev.	Predpostavljeni enaki varianci	2,324	,132	1,575	76	,119	,7917	,5027	-,2096	1,7929
	Enaki varianci nista predpost.			2,981	9,828	,014	,7917	,2655	,1986	1,3847

Vir: Raziskava v KC 2018

Rezultate povprečnih ocen zaposlenih po skupinah "vodje" in "ostali zaposleni" sem prikazala v prilogi 5. Ugotavljam, da so s strani vodij ocene boljše kot s strani ostalih zaposlenih, enako velja za standardne odklone teh istih trditev. Pri trditvah, kjer je pričakovana ocena trditve, ki kaže najboljši odnos do sprememb 5, kar pomeni, da se zaposleni s trditvijo zelo strinja, je bila v večini ocena vodij višja od ocene ostalih zaposlenih. V primeru, da se je na pozitiven odnos do sprememb nakazovala nižja ocena, so bile v povprečju ocene trditev vodij nižje od ocen ostalih zaposlenih. Skupaj so bili vodje kar v 88 % vseh odgovorov bližje ocenam, ki so nakazovale pozitiven odnos do sprememb. Na podlagi vseh analiz lahko hipotezo H1: **Vodstvo ima do sprememb bolj pozitiven odnos kot ostali zaposleni**, potrdim.

Pri testiranju hipoteze H2: **Zaposleni so bolj naklonjeni operativnim kot strateškim spremembam**, sem predvidevala, da so zaposleni nekoliko bolj naklonjeni operativnim spremembam, ki prinašajo hitre spremembe s hitrimi rezultati brez velikega vpliva na celotno poslovanje (Možina in drugi 2002, str 850), kot strateškim spremembam, ki pomenijo dolgoročne, korenite spremembe, ki imajo velik vpliv na poslovanje podjetja. Bolj podrobno sem preverjala, ali imajo zaposleni drugačen odnos do sprememb, ki so hitrejša in ne predstavljajo korenitih sprememb, in do sprememb, ki so bolj dolgoročne in predstavljajo

korenite spremembe pri poslovanju podjetja. Temu delu sem v vprašalniku namenila trditve od številke deset do vključno trinajst (priloga 1), ki sem jih zapisala tudi v tabeli 8. Ugotavljala sem, kakšne so povprečne ocene trditev med zaposlenimi v KC. Trditvi 10 in 12 nakazujeta odnos zaposlenih do manjših in hitrejših sprememb, trditvi 11 in 13 pa nakazujeta odnos zaposlenih do večjih, korenitejših sprememb.

Pri trditvi 10 pozitiven odnos do sprememb nakazuje ocena 5, ki pomeni popolno strinjanje s trditvijo. Pri ostalih trditvah pa pozitiven odnos do sprememb nakazuje ocena 1, ki pomeni popolno nestrinjanje s trditvijo. Analiza trditev vezanih na odnos do sprememb glede naklonjenosti operativnim in strateškim spremembam v tabeli 8 kaže, da v KC ni večje razlike pri povprečni oceni trditev vezanih na strateške ali operativne cilje. Standardni odklon pa je pri vseh trditvah zelo visok, kar pomeni, da so odgovori zelo nehomogeni in precej razpršeni okrog povprečja.

Kljub vsemu lahko na podlagi pridobljenih odgovorov v tabeli 8, opazim nekoliko boljše povprečno oceno trditev vezanih na korenite spremembe, kar pomeni, da je v KC odnos do hitrejših sprememb slabši in jih zaposleni nekoliko težje sprejemajo. Povprečne ocene so za obe obliki sprememb še vedno zelo pozitivne. Ocena 1 in 2 namreč pomenita, da se zaposleni s trditvami 11, 12 in 13, ne strinjajo, kar je za podjetje in KC dobro, glede na to, da je ocena 1 tista, ki kaže najboljši odnos do sprememb.

Tabela 8: Povprečne ocene trditev za preverjanje hipoteze 2

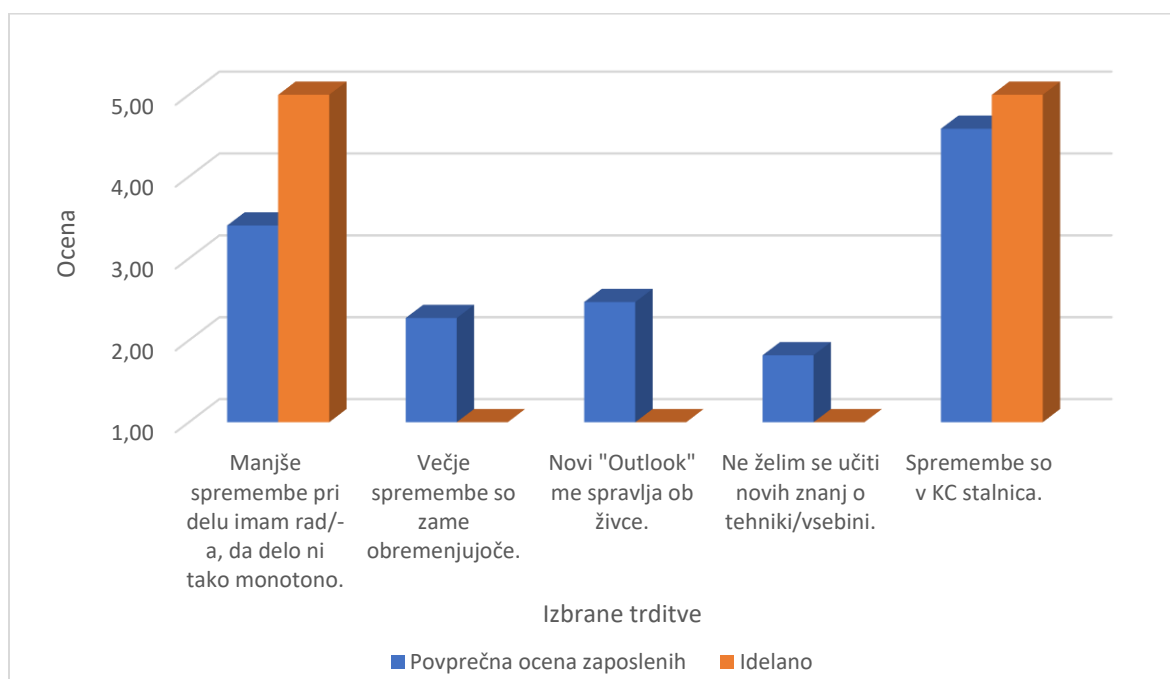
Št.	Trditve	Povprečna ocena trditve	Standardni odklon
10	Manjše spremembe (sedežni red, sprememba urnika, nov operacijski sistem) so pri delu dobrodošle, da delo ni tako monotono.	3,42	1,2641
11	Večje spremembe (uvajanje v nova znanja-tehnika/vsebina, video klic, novi vodje) so zame obremenjujoče.	2,26	1,1891
12	Novi "Outlook" me spravlja ob živce (vezano na trenutno manjšo spremembo).	2,50	1,3840
13	Ne želim se učiti novih znanj o tehniki/vsebini (vezano na trenutno večjo – organizacijsko spremembo).	1,81	1,1739

Vir: Raziskava v KC, 2018

Trditve 13: manjše spremembe (sedežni red, sprememba urnika, nov operacijski sistem) so pri delu dobrodošle. Da delo ni tako monotono, pa je dobila oceno 3,42, najboljši odnos do sprememb pa bi pokazala ocena 5. To pomeni, da so zaposleni zelo neodločni glede strinjanja s to trditvijo. Standardni odklon 1,26 pa nam pove, da so ocene zelo razpršene okrog povprečja. Zaposleni pri ocenah trditev niso bili zelo enotni.

V grafu 1 sem z modrim stolpcem prikazala povprečno oceno trditev, z oranžnim pa sem prikazala (idealno) oceno, ki kaže najboljši odnos do sprememb. Poleg primerjave strinjanja s trditvami z idealno oceno sem dodala še analizo trditve "Spremembe v KC so stalnica", ki nakazuje na to, da se zaposleni zavedajo ponavljajočega trenda sprememb v sektorju.

Graf 1: Povprečne ocene trditev za preverjanje hipoteze 2



Vir: Raziskava v KC, 2018

Ugotovim lahko tudi, da so povprečne ocene zaposlenih precej blizu idealnim, obstaja pa minimalna razlika med vsebinsko korenitimi in dolgoročnimi spremembami in hitrimi nekorenitimi spremembami. Na podlagi ugotovljenega lahko rečem, da imajo zaposleni v KC vseeno nekoliko raje dolgoročne in korenite spremembe kot hitre kratkoročne.

Na podlagi analiz lahko rečem, da obstaja razlika pri odnosu do sprememb vseh zaposlenih glede na operativne in strateške spremembe, vendar so nekoliko bolj naklonjeni strateškim kot operativnim spremembam, zato hipoteze H2: **Zaposleni so bolj naklonjeni operativnim kot strateškim spremembam** ne morem potrditi.

Raziskala sem tudi hipotezo H3: **Starejši zaposleni imajo raje rutinsko delo.** V vprašalniku, ki sem ga postavila zaposlenim, sem postavila dve vprašanji, ki se mi pri analizi zdita ključni, in sicer: vprašanje 15: Če bi lahko izbral/-a med novostmi (spremembami) in rutinskim delom, bi raje izbral/-a rutinsko delo, ki ga že obvladam; in vprašanje 16: Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne sprememb. Iskala sem povezavo med trditvama in starostjo. Glede na predvidevanja, bi morala ocena naraščati z naraščanjem starosti. Ugotavljala sem torej, ali obstaja linearna povezava med trditvama in starostjo. To bi pomenilo, da starejši kot je zaposleni v KC, bolj se s trditvijo strinja. Za preverjanje hipoteze sem izbrala Korelacijsko matriko, ki sem jo priložila v prilogi 3. Korelacijsko matriko, ki kaže povezavo med spremenljivkama, sem prilagodila in prikazala v tabeli 9. Pearsonov koeficient korelacije kaže, da obstaja neznatna povezanost med starostjo in trditvama. Koeficient 0,074 in 0,021 pove, da ni linearne povezave med vprašanji in starostjo. Nakazuje se sicer nekoliko pozitivna smer, vendar na podlagi tega nikakor ne moremo trditi, da obstaja povezava med trditvami in starostjo.

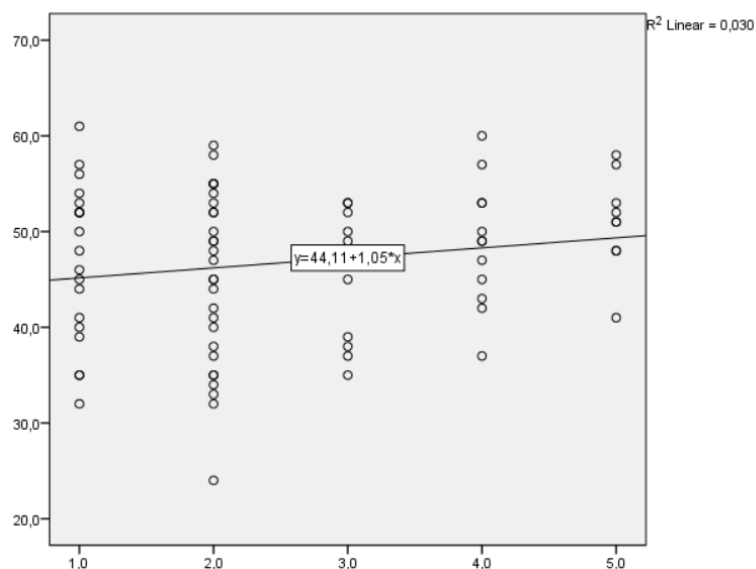
Tabela 9: Korelacijska matrika za preverjanje hipoteze 3

Če bi lahko izbral/-a med novostmi (spremembami) in rutinskim delom, bi raje izbral/-a rutinsko delo, ki ga že obvladam.	Pearsonov koef. korelacije	0,074
	Stopnja znač. (2- stransko)	0,521
	Število enot v vzorcu	78
Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne sprememb.	Pearsonov koef. korelacije	0,021
	Stopnja znač. (2- stransko)	0,854
	Število enot v vzorcu	78

Vir: Raziskava v KC, 2018

Grafa 2 in 3 prikazujeta odgovore zaposlenih glede na starost. Na osi x so ocene trditve zaposlenih, ki so lahko med 1 in 5, na osi Y pa je starost. V obeh primerih bi črta, ki prikazuje močno pozitivno linearno povezanost med spremenljivkama, morala biti naraščajoča diagonalna. To bi pomenilo, da obstaja močna pozitivna povezava med spremenljivkama. V tem primeru bi bil tudi Pearsonov koeficient v tabeli 9 blizu 1.

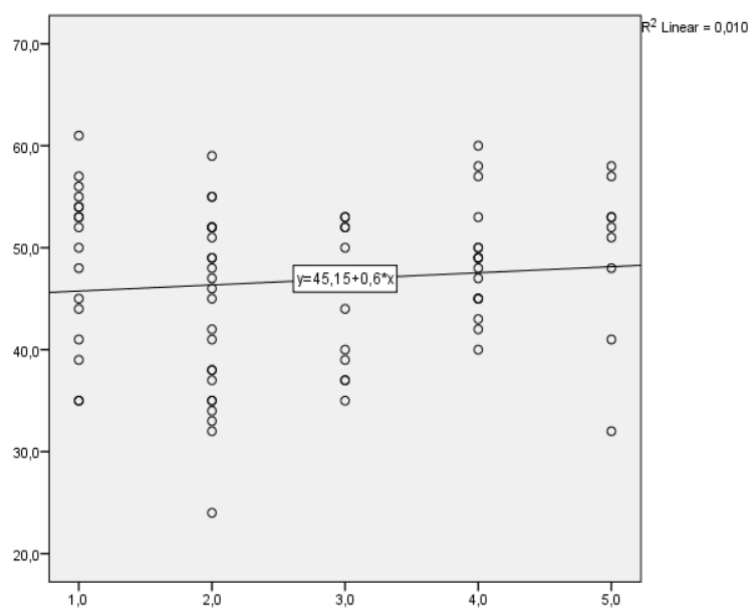
Graf 2: Ugotavljanje povezave med starostjo in odnosom do sprememb (trditev 15)



Vir: Raziskava v KC, 2018

V mojem primeru vidim, da je linija precej vodoravna. Nakazuje se sicer minimalna povezanost trditev s starostjo, ampak tega nikakor ne moremo trditi niti za trditev "Če bi lahko izbral/-a med novostmi (spremembami) in rutinskim delom, bi raje izbral rutinsko delo, ki ga že obvladam" niti za trditev "Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne sprememb".

Graf 3: Ugotavljanje povezave med starostjo in odnosom do sprememb (trditev 16)



Vir: Raziskava v KC, 2018

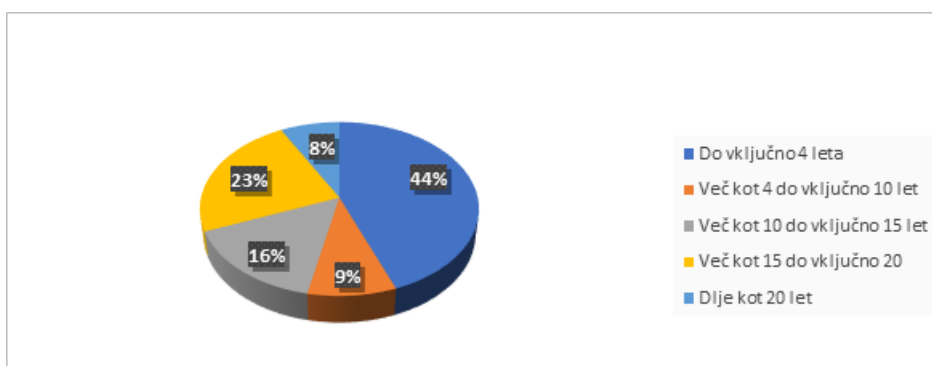
Na podlagi rezultatov pridobljenih s korelacijsko matriko ugotavljam, da ni povezave med trditvijo, ki prikazuje odnos zaposlenih v povezavi s starostjo, in samo starostjo zaposlenih. Enako vidim tudi iz obeh grafov. Zato tudi ne morem potrditi H3: Starejši zaposleni imajo raje rutinsko delo.

Moje mnenje je, da zaposlenim, ki so na določenem delovnem mestu dlje časa, delo, ki ga opravljajo, postane nekakšna rutina. Zaposleni, ki ne marajo rutine, delovno mesto zamenjajo, tisti, ki pa jo imajo radi, se pri tej rutini ustalijo, zato ne marajo sprememb. Iz tega sledi **H4: Zaposleni, ki so v sektorju zaposleni manj časa, so bolj naklonjeni spremembam**, ki sem jo preverjala s trditvami, zapisanimi v tabeli 10 v povezavi s časom zaposlitve v KC.

Za analizo po starosti sem zaposlene želela razdeliti v najbolj smiselni skupini. Raziskala sem čas zaposlenosti v kontaktnih centrih. Kot pravi Jackson (2009) se glede na raziskavo opravljeno s strani LeapFrog!TM na leto v kontaktnih centrih zamenja 26 % zaposlenih. To pomeni, da se v približno 4 letih zamenjajo vsi zaposleni v kontaktnih centrih, iz tega pa sklepam, da je povprečna zaposlenost delavca v KC manj kot 4 leta. Podobno ugotavlja tudi Brown (2015), da je povprečna doba zaposlenosti v KC (starost med 25 in 34) 2,7 let. Analiza strukture zaposlenih glede na čas zaposlitve v grafu 4 kaže, da je več kot polovica zaposlenih, ki so odgovorili na anketni vprašalnik, v KC dlje časa kot 4 leta.

S podatki pridobljenimi z raziskavami sem želela pridobiti informacije, kako bi lahko zaposlene v KC najbolj smiselno razdelila v skupini, ki bi bili za interpretacijo podatkov najbolj relevantni. V povezavi s strukturo zaposlenih glede na čas zaposlitve v KC in glede na raziskave o povprečnem času zaposlitve sem zaposlene razdelila v dve skupini, in sicer na zaposlene, ki so v KC 5 let ali več, in na zaposlene, ki so v KC zaposleni do vključno 4 leta.

Graf 4: Zaposleni glede na čas zaposlitve v KC



Vir: Raziskava v KC, 2018

V tabeli 10 sem povzela relevantne trditve, ki se nanašajo na spremembe, v prilogi 7 pa je prikazana analiza vseh trditve, ki sem jih v anketi navedla. V tabeli 10 so prikazani povprečni rezultati, ki so razdeljeni v skupini zaposlenih, ki so v KC 5 let ali več in na zaposlene, ki so v KC do vključno 4 leta. Že na prvi pogled vidimo, da so si rezultati zelo podobni in so si po vrednosti zelo blizu.

Tabela 10: Povprečne ocene za preverjane hipoteze 4

Št.	Trditve	Do vključno 4 leta	5 let ali več
7	Če je le možno, se spremembam pri delu izognem.	2,12	2,14
8	Delo v KC je zame ravno zaradi stalnih sprememb zanimivo.	3,76	3,84
13	Ne želim se učiti novih znanj o tehniki/vsebini.	1,71	1,89
15	Če bi lahko izbral/-a med novostmi (spremembami) in rutinskim delom, bi raje izbral/-a rutinsko delo, ki ga že obvladam.	2,53	2,55
17	Sam/-a zase bi rekel/-a, da imam pozitiven odnos do sprememb.	4,03	4,11
19	Delo, ki ga trenutno opravljam, zelo obvladam.	3,91	4,07
20	Vsaka sprememba je vir novega učenja, ki je zame zelo pomembno.	4,15	4,18
21	Zelo rad/-a sem del ekipe NLB KC.	4,32	4,16
23	Sprememb se iz različnih razlogov bojim.	2,12	2,02

Vir: Raziskava v KC, 2018

Hipotezo sem preverjala tudi s t testom. V analizo sem vključila vse trditve iz vprašalnika. Razlika je značilna samo pri dveh trditvah, in sicer: "spremembe v KC so stalnica", kjer se tega nekoliko bolj zavedajo zaposleni, ki so v KC zaposleni do vključno štirih let, saj je povprečna ocena strinjanja s trditvijo te skupine zaposlenih nekoliko višja od povprečne ocene zaposlenih v KC 5 let ali več. Razlika je značilna tudi pri trditvi "vedno najdem rešitev, če je potrebno jo iščem tudi na neobičajnih mestih". Zaposleni, ki so v KC manj časa, so bolj naklonjeni k iskanju rešitev na neobičajnih mestih kot ostali zaposleni. To lahko trdim s stopnjo značilnosti $\alpha = 0,05$. V tabeli 11 sem povzela rezultate t- testa, ki je v celoti zapisan v prilogi 6.

Tabela 11: Preverjanje hipoteze 4 s t testom.

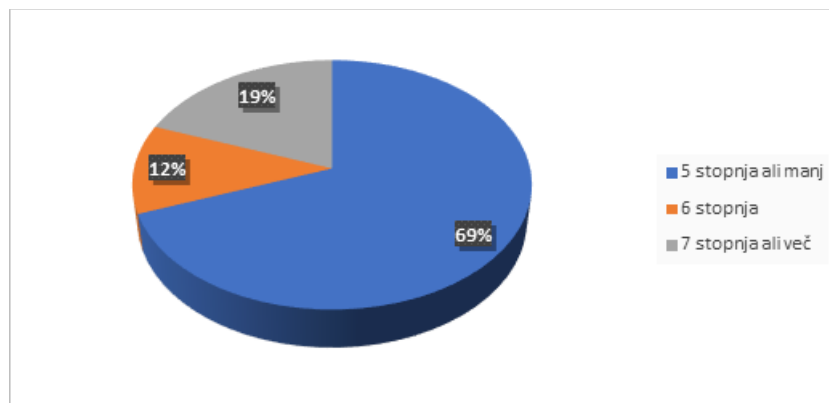
Št.	Trditev	
1.	Sem živahna in strastna oseba	Ni znač. razl.
2.	Vedno najdem rešitev, če je potrebno jo iščem tudi na neobičajnih mestih.	Razlika je značilna
3.	Moja tendenca je, da v situaciji vedno najprej pomislim, kaj bi lahko šlo narobe.	Ni znač. razl.
4.	Raje delam v znanem okolju, v svoji coni udobja.	Ni znač. razl.
5.	Ko se nekaj odločim, si zlahka ne premislim	Ni znač. razl.
6.	Vedno se osredotočim na svoje prednosti	Ni znač. razl.
7.	Če je le možno, se spremembam pri delu izognem.	Ni znač. razl.
8.	Delo v KC je zame ravno zaradi stalnih sprememb zanimivo.	Ni znač. razl.
9.	Spremembe imam rad/-a le, če sodelujem pri nastajanju in njihovi uresničitvi.	Ni znač. razl.
10.	Manjše spremembe (sedežni red, sprememba urnika, nov operacijski sistem) so pri delu dobrodošle, da delo ni tako monotono.	Ni znač. razl.
11.	Večje spremembe (uvajanje v nova znanja- tehnika/vsebina, video klic, novi vodje) so zame obremenjujoča	Ni znač. razl.
12.	Novi "Outlook" me spravlja ob živce.	Ni znač. razl.
13.	Ne želim se učiti novih znanj o tehniki/vsebini.	Ni znač. razl.
14.	Spremembe so v KC stalnica.	Razlika je značilna.
15.	Če bi lahko izbral/-a med novostmi (spremembami) in rutinskim delom, bi raje izbral rutinsko delo, ki ga že obvladam.	Ni znač. razl.
16.	Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne sprememb.	Ni znač. razl.
17.	Sam/-a zase bi rekel/-a, da imam pozitiven odnos do sprememb.	Ni znač. razl.
18.	Rad imam spremembe, zato sem del ekipe KC.	Ni znač. razl.
19.	Delo, ki ga trenutno opravljam, zelo obvladam.	Ni znač. razl.
20.	Vsaka sprememba je vir novega učenja, ki je zame zelo pomembno.	Ni znač. razl.
21.	Zelo rad/-a sem del ekipe NLB KC.	Ni znač. razl.
22.	Vodja vsako spremembo zelo dobro in podrobno predstavi podrejenim, še preden se zgodi.	Ni znač. razl.
23.	Sprememb se iz različnih razlogov bojim.	Ni znač. razl.
24.	Vsaka sprememba, ki se zgodi, lahko ogroža mojo zaposlitev.	Ni znač. razl.
25.	Menim, da novosti/spremembe lahko negativno vplivajo na moj ekonomski položaj.	Ni znač. razl.
26.	S sodelavci v KC smo zelo povezani.	Ni znač. razl.
27.	Delo, ki ga opravljam, v celoti pokriva moje zmožnosti in sposobnosti.	Ni znač. razl.
28.	Za svoj prispevek k delu se počutim primerno cenjeno.	Ni znač. razl.

Vir: Raziskava KC, 2018

Pri ostalih trditvah s t testom ni značilnih razlik med skupinama, zato ne morem trditi, da obstaja razlika pri odnosu do sprememb med zaposlenimi v KC do vključno štirih let in tistimi, ki so zaposleni pet let ali dlje. Analiza v KC kaže na to, da ne morem potrditi hipoteze H4, da obstaja razlika pri odnosu do sprememb med zaposlenimi, ki so v KC manj časa, in med zaposlenimi, ki so v KC dlje kot 4 leta. Hipoteze H4: **Zaposleni, ki so v sektorju zaposleni manj časa, so bolj naklonjeni spremembam** ne morem potrditi.

Odnos zaposlenih v KC sem preverila tudi iz vidika izobrazbe, postavila sem namreč hipotezo **H5: Zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe so manj naklonjeni spremembam kot ostali zaposleni**. V ta namen sem v vprašalniku postavila vprašnji 12 in 13, analizirala pa sem ju v povezavi s stopnjo izobrazbe. V grafu 5 je prikazana precej razgibana struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe v KC. Največji delež zaposlenih ima peto stopnjo izobrazbe. Teh je skoraj 70 %. Rezultat je pričakovan, saj je zahtevana (minimalna) stopnja izobrazbe za specialista in svetovalca v KC peta stopnja. Glavnino zaposlenih predstavljajo ravno svetovalci in specialisti, ki po različnih komunikacijskih kanalih odgovarjajo strankam, zato je takšna struktura precej predvidljiva. 12 % zaposlenih, ki je odgovarjalo na anketni vprašalnik, ima končano šesto stopnjo in skoraj 20 % vseh je s sedmo ali višjo stopnjo izobrazbe.

Graf 5: Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe



Vir: Raziskava v KC, 2018

Da bi pridobila kar največ informacij o tem, kako se razlikuje odnos do sprememb glede na stopnjo izobrazbe, sem raziskovanje te hipoteze razdelila na dva sklopa. V prvem sklopu sem analizirala podatke iz vidika sedmih dejavnikov, ki sta jih opredelila Kriegel in Brandt (1996, str. 275-285) in so pomembni za odnos zaposlenih do sprememb. V drugem sklopu pa sem analizirala ocene trditev, ki so vezane na odnos do sprememb, ki sem jih postavila sama.

Lastnosti zaposlenih, ki vplivajo na posameznikov odnos do sprememb, so navedene v tabeli 12. Rezultati analize so razdeljeni na zaposlene s peto stopnjo izobrazbe ali manj in na zaposlene s šesto stopnjo ali več. Iz tabele 12 lahko razberem, da je povprečna ocena zaposlenih z višjo kot peto stopnjo izobrazbe skoraj v vseh primerih višja kot za zaposlene s peto stopnjo ali manj. Lahko rečem, da imajo zaposleni z višjo stopnjo v povprečju bolj razvite lastnosti, ki so pomembne, kot pravita Kriegel in Brandt (1996, str. 275-285), za boljši odnos do sprememb. Zaposleni v KC z višjo stopnjo izobrazbe so bolj strastni, iznajdljivi, optimistični, pustolovski, malo manj zaupajo vase in imajo veliko toleranco do dvoumnosti.

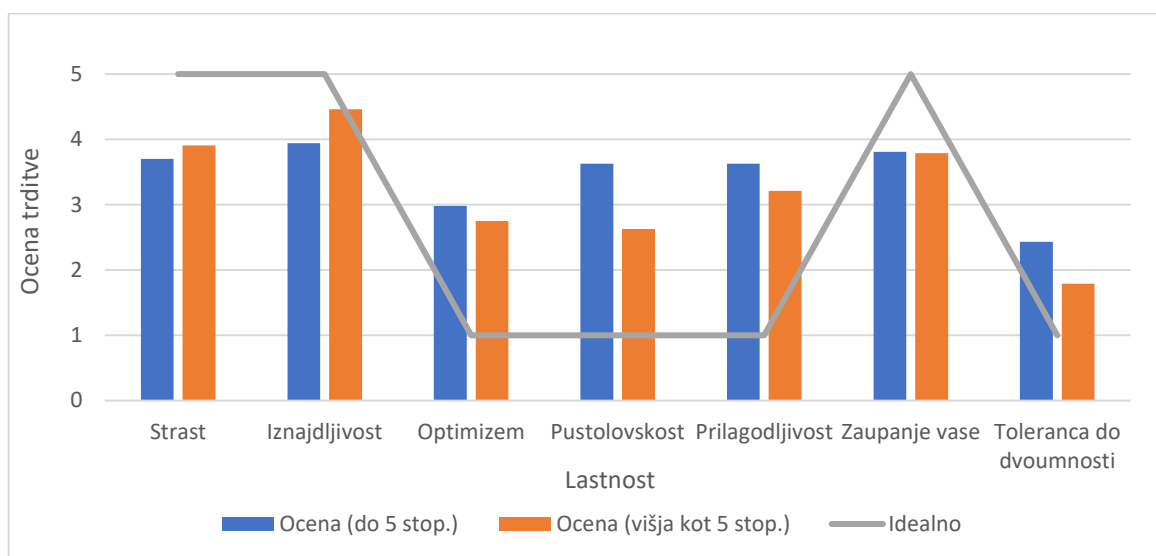
Tabela 12: Povprečne ocene trditev za preverjanje hipoteze 5

Št.	Trditev	Ocena (do 5. stop.)	Ocena (višja kot 5. stop.)	Lastnost
1	Sem živahna in strastna oseba.	3,70	3,91	Strast
2	Vedno najdem rešitev, če je potrebno jo iščem tudi na neobičajnih mestih.	3,94	4,46	Iznajdljivost
3	Moja tendenca je, da v situaciji vedno najprej pomislim, kaj bi lahko šlo narobe.	2,98	2,75	Optimizem
4	Raje delam v znanem okolju, v svoji coni udobja.	3,63	2,63	Pustolovskost
5	Ko se nekaj odločim, si zlahka ne premislim.	3,63	3,21	Prilagodljivost
6	Vedno se osredotočim na svoje prednosti in ne šibkosti.	3,81	3,79	Zaupanje vase
24	Vsaka sprememba, ki se zgodi, lahko ogroža mojo zaposlitev.	2,43	1,79	Toleranca do dvoumnosti

Vir: Raziskava v KC, 2018

Modra barva v grafu 6 prikazuje povprečno oceno odgovorov zaposlenih s peto stopnjo izobrazbe, oranžna barva prikazuje povprečno oceno odgovorov zaposlenih s šesto stopnjo ali več, siva črta, poimenovana "idealno", pa prikazuje oceno, ki kaže najbolj pozitiven odnos do sprememb. Razvidno je, da so zaposleni s šesto stopnjo ali več v vseh sedmih primerih bolj približani idealnem stanju kot zaposleni s peto stopnjo ali manj. To pomeni, da imajo glede na 7 dejavnikov, ki vplivajo na odnos do spremembe, ki so strast, iznajdljivost, optimizem, pustolovskost, prilagodljivost, zaupanje vase in toleranca do dvoumnosti, zaposleni s šesto stopnjo ali več bolj pozitiven odnos do sprememb.

Graf 6: Lastnosti zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe



Vir: Raziskava v KC, 2018

Analiza s strani splošnih trditvev, ki so zapisane v tabeli 13, je pokazala podobne ugotovitve kot analiza po lastnostih, ki sta jih omenila Kriegel in Brandt (1996, str. 275-285). Vse trditve, ki so jih ocenili zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe (ali boljšo), kažejo na to, da imajo zaposleni v KC, ki imajo vsaj šesto stopnjo izobrazbe, v povprečju boljši odnos do sprememb kot zaposleni s peto stopnjo ali manj. Hipotezo sem preverila še s t-testom.

Tabela 13: Povprečne ocene za preverjanje hipoteze 5

Št.	Trditve	Do 5. st. izobrazbe	6. ali višja st. izobrazbe
7	Če je le možno, se spremembam pri delu izognem.	2,28	1,83
8	Delo v KC je zame ravno zaradi stalnih sprememb zanimivo.	3,45	3,65
15	Če bi lahko izbral/-a med novostmi (spremembami) in rutinskim delom, bi raje izbral/-a rutinsko delo, ki ga že obvladam.	2,74	2,13
17	Sam/-a zase bi rekel/-a, da imam pozitiven odnos do sprememb.	4,00	4,22
18	Rad imam spremembe, zato sem del ekipe KC.	3,20	3,61
23	Sprememb se iz različnih razlogov bojim.	2,24	1,70

Vir: Raziskava v KC, 2018

Zanima me, ali obstaja razlika med odgovori zaposlenih s peto stopnjo izobrazbe in odgovori zaposlenih z vsaj šesto stopnjo izobrazbe. V tabeli 14 sem povzela vse trditve, vezane na lastnosti zaposlenih po Kriegel in Brandt (1996, str. 275-285) in ostale trditve, ki kažejo odnos do sprememb. V prilogi 8 so prikazani vsi rezultati t-testa, v tabeli 14 pa sem povzela samo ključne trditve. Glede na testiranje hipoteze s t-testom, da pri trditvah vezanih na značilnosti zaposlenih, ki so po mnenju Kriegel in Brandt (1996, str. 275-285) pomembne za pozitiven odnos do sprememb, ne morem trditi, da obstajajo spremembe med skupinama zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe.

Tabela 14: Preverjanje hipoteze 5 s t testom

Št.	Trditve	Razlika
1.	Sem živahna in strastna oseba	Ni znač. razl.
2.	Vedno najdem rešitev, če je potrebno jo iščem tudi na neobičajnih mestih.	Razlika je značilna
3.	Moja tendenca je, da v situaciji vedno najprej pomislim, kaj bi lahko šlo narobe.	Ni znač. razl.
4.	Raje delam v znanem okolju, v svoji coni udobja.	Razlika je značilna.
5.	Ko se nekaj odločim, si zlahka ne premislim	Ni znač. razl.
6.	Vedno se osredotočim na svoje prednosti	Ni znač. razl.
7.	Če je le možno, se spremembam pri delu izognem.	Ni znač. razl.
8.	Delo v KC je zame ravno zaradi stalnih sprememb zanimivo.	Ni znač. razl.
15.	Če bi lahko izbral/-a med novostmi (spremembami) in rutinskim delom, bi raje izbral rutinsko delo, ki ga že obvladam.	Razlika je značilna.
17.	Sam/-a zase bi rekel/-a, da imam pozitiven odnos do sprememb.	Ni znač. razl.
18.	Rad imam spremembe, zato sem del ekipe KC.	Ni znač. razl.
23.	Sprememb se iz različnih razlogov bojim.	Razlika je značilna.
24.	Vsaka sprememba, ki se zgodi, lahko ogroža mojo zaposlitev.	Razlika je značilna.

Vir: Raziskava v KC, 2018

Pri ključnih dveh trditvah lahko vidim, da obstajajo razlike pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$. Trditvi, kjer obstajata razliki med skupinama, sta Raje delam v znanem okolju, v svoji coni udobja in Če bi lahko izbral/-a med novostmi in rutinskim delom, bi raje izbral rutino. Razlik ni možno potrditi pri trditvi "Če je le možno se spremembam pri delu izognem", kar pomeni, da se zaposleni na splošno ne izogibajo sprememb, saj je zelo nizka povprečna ocena pri obeh skupinah. Tudi trditev "Delo v KC je zame ravno zaradi stalnih sprememb zanimivo" s povprečno oceno obeh skupin blizu povprečja (3,85 in 3,70, prikazano v prilogi

9) nakazuje na to, da se zaposleni niso mogli opredeliti, ali je edini dejavnik, zaradi česar je delo v KC zanimivo, sprememba. Zelo podobno je tudi s trditvijo "Rad imam spremembe, zato sem del ekipe KC" s povprečno oceno 3,78 za skupino zaposlenih s peto stopnjo ali manj in 3,67 za zaposlene z višjo stopnjo izobrazbe. Iz tega sledi, da se zaposleni ne glede na stopnjo izobrazbe ne morejo opredeliti, ali so spremembe razlog, da so del ekipe KC.

Zanimiva je tudi analiza trditve "Sam/-a zase bi rekel/-a, da imam pozitiven odnos do sprememb", ki s povprečnimi ocenami 4,0 in 4,2 kaže na to, da imajo zaposleni, ne glede na starost, o sebi mnenje, da imajo dober odnos do sprememb, saj ocena 4 pomeni, da se zaposleni s trditvijo strinjajo. Analiza ostalih trditev pa pokaže, da obstajajo razlike med zaposlenimi s stopnjo izobrazbe pet ali manj in zaposlenimi z vsaj šesto stopnjo izobrazbe, pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$. Na podlagi vseh analiz lahko rečem, da obstajajo razlike pri ocenah trditev med zaposlenimi s peto stopnjo izobrazbe ali manj in med zaposlenimi z vsaj šesto stopnjo izobrazbe, zato H5: **Zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe so manj naklonjeni spremembam kot ostali zaposleni** potrdim.

Da bi izpolnila glavni cilj magistrske naloge, ki je **ugotoviti, kako bi zaposleni v KC NLB sprejeli novo spremembo**, je potrebno preveriti, kakšna je verjetnost, da bi se zaposleni v KC novi spremembi uprli. Kot pravi Robbins (1998, str. 633-634) je upor spremembam odvisen od nekaterih dejavnikov, kot so navada, varnost, ekonomski razlogi, strah pred neznanim in zadostne informacije. Za ugotavljanje stanja v KC ob uvedbi nove spremembe sem naredila analizo nekaterih trditev, analizo vseh trditev pa sem zapisala v prilogi 2. Želela sem ugotoviti, ali lahko glede na dejavnike, ki jih navaja Robbins (1998), pričakujemo upor spremembam ali ne. V vprašalniku sem zato postavila trditve št. 15, 22, 23, 24 in 25, ki so navedene v tabeli 15. Poleg trditev sem navedla tudi povprečno oceno, ki so jo zaposleni pripisali trditvam, in standardni odklon. Pri vseh trditvah, razen pri trditvi 22, je odnos do sprememb dober in ni možno pričakovati odporov spremembam, če se zaposleni ne strinjajo s trditvami.

Rezultati so za KC precej spodbudni, saj v povprečju zaposleni v KC niso skeptični do sprememb in je zato verjetnost uporov spremembam majhna. Zaposleni imajo raje spremembe kot rutinsko delo. Malo več poudarka pa bi si zaposleni želeli pri predstavitvah sprememb s strani vodij, še preden se spremembe dejansko zgodijo. Pri trditvi 22, kjer bi popolno strinjanje s trditvijo pomenilo zelo majhno verjetnost upora spremembam, so zaposleni v KC trditev v povprečju ocenili s 3,6, kar ni ne strinjanje niti nestrinjanje s tem, da vodja vsako spremembo zelo dobro in podrobno predstavi podrejenim, še preden se zgodi. Precej velik je tudi standardni odklon pri vseh trditvah v tabeli 15. To pomeni, da so trditve posameznikov zelo razpršene okrog povprečnih ocen, se pravi, da pri odgovorih zaposleni niso bili enotni. Kjer je standardni odklon 1, pomeni, da se večina odgovorov giblje v območju med 2,6 in 4,6; gledano za trditev 22, kjer je povprečna ocena trditve 3,6. V ostalih primerih, kjer je standardni odklon višji od ena, pomeni, da ocene trditev zaposlenih še bolj odstopajo od aritmetične sredine.

Poleg dejavnikov in s tem povezanih trditev v vprašalniku, ki vplivajo na upor ali zmanjševanje upora spremembam, Hayes (2010, str. 197) pravi, da je zadovoljstvo pri delu eden izmed glavnih dejavnikov, ki vpliva na to, kakšen odnos imajo zaposleni do sprememb. Vezano na zadnjo raziskavo Employee Engagement Report 2017 so glavni trije dejavniki zadovoljstva pri delu: medsebojni odnosi, kultura in delovno okolje. Reynolds (2017) pa na temo zadovoljstva pri delu predstavi 12 trditev, ki bi jih morali delodajalci postaviti svojim podrejenim, da bi ugotavljali raven zadovoljstva pri delu. Iz nabora vseh trditev sem izbrala tri, ki najbolj opisujejo glavne tri dejavnike: odnose med zaposlenimi, kulturo pri delu in delovno okolje. V anketi sem zato zaposlenim v KC postavila trditve številka 26, 27 in 28, ki so zapisane v tabeli 16.

Tabela 15: Povprečne ocene zaposlenih za ugotavljanje upora spremembam

Št	Trditev	Povprečna ocena	Standardni odklon	Zaposleni v KC:
15	Če bi lahko izbral/-a med novostmi in rutinskim delom, bi raje izbral/-a rutinsko delo, ki ga že obvladam.	2,4	1,326	Se ne strinjajo
22	Vodja vsako spremembo zelo dobro in podrobno predstavi podrejenim še preden se zgodi.	3,6	1,00	Se niti strinjajo, niti ne strinjajo
23	Sprememb se, iz različnih razlogov, bojim.	2,1	1,166	Se ne strinjajo
24	Vsaka sprememba, ki se zgodi, lahko ogroža mojo zaposlitev.	2,2	1,194	Se ne strinjajo
25	Menim, da novosti/spremembe lahko negativno vplivajo na moj ekonomski položaj.	2,4	1,219	Se ne strinjajo

Vir: Raziskava v KC, 2018

Ocene trditev vezane na zadovoljstvo se gibljejo okoli ocene 3, kar pomeni, da se zaposleni, ki so odgovorili na anketni vprašalnik, zelo neodločni o tem, ali so zadovoljni na delovnem mestu ali ne. Niti ena trditev vezana na zadovoljstvo v povprečju ni bila zastopana s konkretnim strinjanjem ali nestrinjanjem, zato ne morem trditi, ali so zaposleni zadovoljni ali nezadovoljni na delovnem mestu, hkrati tudi ne morem povezati, da je odnos do sprememb povezan z zadovoljstvom pri delu. V tem primeru so standardni odkloni nekoliko nižji, vendar še vedno zelo blizu ena, kar pomeni, da so odgovori precej razpršeni okrog povprečja.

Tabela 16: Povprečne ocene trditev za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih

Št.	Trditev	Povp. ocena	Standardni odklon	Zaposleni v KC se:
26	S sodelavci v KC smo zelo povezani.	3,66	0,987	Niti strinjajo, niti ne strinjajo
27	Delo, ki ga opravljam, v celoti pokriva moje zmožnosti in sposobnosti.	3,39	0,871	Niti strinjajo, niti ne strinjajo
28	Za svoj prispevek k delu se počutim primerno cenjeno.	3,43	1,124	Niti strinjajo, niti ne strinjajo

Vir: Raziskava v KC, 2018

Kot sta že omenila Kriegel in Brandt (1996, str. 275-285), so za zaposlene, ki so bolj naklonjeni spremembam, pomembne nekatere lastnosti, zapisane v tabeli 17. Pripravila sta tudi vprašalnik, kjer sta vse te lastnosti preverjala. Med naborom trditev, ki sta jih postavila Kriegel in Brandt (1996, str. 276-279), sem vzela le nekaj tistih, ki najbolj smiselno povzamejo lastnosti. Zaposlenim v KC sem zato postavila trditve pod zaporedno številko 1,2,3,4,5,6 in 24 in ugotovitve zapisala v tabeli 17.

Tabela 17: Povprečne ocene trditev vezane na lastnosti zaposlenih

Št.	Vprašanje	Povp. ocena	Standardni odklon	Lastnost
1	Sem živahna in strastna oseba.	3,75	0,966	Strast
2	Vedno najdem rešitev, če je potrebno jo iščem tudi na neobičajnih mestih.	4,09	0,749	Iznajdljivost
3	Moja tendenca je, da v situaciji vedno najprej pomislim, kaj bi lahko šlo narobe.	2,92	1,240	Optimizem
4	Raje delam v znanem okolju, v svoji coni udobja.	3,35	1,190	Pustolovskost
5	Ko se nekaj odločim, si zlahka ne premislim.	3,48	1,041	Prilagodljivost
6	Vedno se osredotočim na svoje prednosti in ne na šibkosti.	3,81	0,838	Zaupanje vase
24	Vsaka sprememba, ki se zgodi, lahko ogroža mojo zaposlitev.	2,25	1,194	Toleranca do dvoumnosti

Vir: Raziskava v KC, 2018

Ugotavljam, da je standardni odklon tudi pri analizi lastnosti, ki so potrebne za pozitiven odnos do sprememb, glede na omenjene lastnosti precej visok. Pomeni, da so ocene zaposlenih precej razpršene okrog povprečja. Lahko rečem, da zaposleni pri ocenjevanju trditev niso bili enotni. Glede na povprečne ocene trditev lahko rečem, da imajo zaposleni v KC večino lastnosti, ki so potrebne za pozitiven odnos do sprememb. Nekoliko slabše sta ocenjena pustolovskost in prilagodljivost. To pomeni, da zaposleni v KC niso veliki ljubitelji nenavadnih in vznemirljivih doživljajev in so malo manj prilagodljivi. Ocena pri obeh je med 3 in 3,5, kar pomeni, da se v povprečju zaposleni niti strinjajo niti ne strinjajo s trditvama, ki po mnenju Kriegel in Bradnt (1996, str. 275-285) opisujeta omenjeni lastnosti. Glede na vse analize ugotavljam, da bi zaposleni v KC zelo dobro sprejeli novo spremembo, hkrati pa zaradi precej visokih standardnih odklonov vidim, da zaposleni niso enotni pri ocenjevanju trditev.

4 DISKUSIJA

V tem delu sem interpretirala pridobljene rezultate glede na cilje in postavljene hipoteze. Zapisala sem svoje ugotovitve in prispevke raziskave. Na podlagi pridobljenih rezultatov sem navedla tudi priporočila za prakso, hkrati pa tudi zapisala, s katerimi omejitvami sem se med raziskovanjem srečala ter podala predloge in možnosti za morebitno nadaljnje raziskovanje.

4.1 Povzetek rezultatov

Med vsemi anketami, ki sem jih razdelila vsem prisotnim v KC (razen daljše bolnike in porodniške odsotnosti), je bilo vrnjenih kar 91 %. Zaposleni v KC so razdeljeni na dve lokaciji in sicer je 81 % vseh zaposlenih je lociranih na lokaciji v Ljubljani, ostali pa so zaposleni v Murski Soboti. 90 % vseh zaposlenih je specialistov in svetovalcev, delež po spolu pa je razdeljen v prid ženskam (63 % žensk). Povprečna delovna doba zaposlenih v KC je 25 let, od tega 23 let v banki in 10 let v KC, povprečna starost pa 46,7 let. Zanimiva je tudi izobrazbena struktura, saj je kar 31 % vseh zaposlenih v KC, ki so odgovarjali na anketni vprašalnik, z višjo kot šesto stopnjo izobrazbe.

Tabela 18: Povprečna starost zaposlenih v KC

	KC (Združeno kraljestvo)	Raziskovani KC
Povprečna starost zaposlenih v KC	27 let	46,7 let

Vir: Prirejeno po DTI 2004 in raziskava v KC 2018.

Kontaktni center, kjer sem opravila raziskavo je bil za raziskovanje še posebej zanimiv zaradi dveh glavnih lastnosti, ki posebej izstopata. To sta povprečna starost in povprečen čas zaposlenosti v kontaktnem centru. Med raziskovanjem literature sem uspela najti povprečno starost zaposlenih v kontaktnih centrih Združenega kraljestva. Ugotovila sem, da je povprečna starost v sektorju bančništva 27 let. V tabeli 18 sem prikazala primerjavo med povprečno starostjo zaposlenih kontaktnih centrov v Združenem kraljestvu s povprečno starostjo zaposlenih, pridobljeno z raziskavo.

Ker gre za relativno velik kontaktni center v Sloveniji, z visoko povprečno starostjo zaposlenih, je bil moj glavni cilj ugotoviti, kako bi zaposleni v KC sprejeli novo spremembo ali novost. Zanimalo pa me je tudi, ali obstajajo razlike pri odnosu do sprememb glede na nekatere demografske podatke. Predpostavljala sem, da starejši zaposleni, zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe in tisti, ki niso na vodilnih položajih nimajo pozitivnega odnosa do sprememb. Postavila sem nekaj hipotez, za katere sem ugotovitve zapisala v tabeli 19.

Tabela 19: Analiza hipotez

Hipoteza	Potrditev hipoteze (Da/Ne)
H1: Vodstvo ima do sprememb bolj pozitiven odnos kot ostali zaposleni.	Da
H2: Zaposleni so bolj naklonjeni operativnim kot strateškim spremembam.	Ne
H3: Starejši zaposleni imajo raje rutinsko delo.	Ne
H4: Zaposleni, ki so v sektorju zaposleni manj časa, so bolj naklonjeni spremembam.	Ne
H5: Zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe so manj naklonjeni spremembam kot ostali zaposleni.	Da

Vir: Raziskava v KC, 2018

Iz prakse lahko rečem, da so vodje bolj naklonjene spremembam, jih ne zavračajo, v večini primerov jih celo podpirajo. Potrditev dejstva sem našla tudi pri veliko avtorjih ((Heathfield (2018), Appelbaum in drugi (2017), Linacre (2016), Hayes (2010), Myers, Hulks in Wiggins (2008), Bizjak (2007), Robbins (1998) in Kottler in Cohen (2003)), ki poudarjajo močno vlogo vodij. Na podlagi tega sem postavila in preverjala hipotezo **H1: Vodstvo ima do sprememb bolj pozitiven odnos kot ostali zaposleni**. Hipotezo sem preverjala s povprečnimi rezultati ocen trditvev in s t-testom. Po analizi in interpretaciji rezultatov ugotavljam, da hipotezo lahko potrdim. Rezultati so namreč pokazali, da obstaja razlika med odgovori zaposlenih in vodji, pri trditvah, ki sem jih zapisala za ugotavljanje hipoteze 1.

Hipotezi H1 in H5 sta nekako med seboj povezani, saj ima vodstvo načeloma višjo izobrazbo. Je pa res, da je v KC 9 % vseh zaposlenih opredeljenih kot vodje, 31 % vseh pa ima vsaj višjo izobrazbo, tako da je v H5 zajet večji delež zaposlenih kot pri H1. V obeh primerih ugotavljam, da imajo vodje in zaposleni, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe, boljši odnos do sprememb, kot ostali zaposleni.

Pri H2 sem želela raziskati, ali se glede na vsebino spremembe spreminja tudi odnos zaposlenih to le te. Spremembe sem razdelila glede na kriterij, ki ga je zapisal Možina in drugi (2002, str. 850), ki je spremembe razdelil glede na vsebino. Loči korenite, dolgoročne in hitre, kratkoročne spremembe. Ugotovila sem, da obstaja razlika, v naklonjenosti zaposlenih, med korenitimi in dolgoročnimi spremembami in hitrimi, nekorenitimi spremembami. Zaposleni v KC so namreč bolj naklonjeni korenitim in dolgoročnim spremembam. Glede na to, da sem predvidevala, da imajo zaposleni raje operativne, hitre in nekorenite spremembe, hipoteze **H2: Zaposleni so bolj naklonjeni operativnim kot strateškim spremembam** ne morem potrditi.

Motiv za pisanje magistrske naloge sem dobila pri dr. Dimovskem, ki je na enem izmed svojih predavanj povedal, da raziskave kažejo na to, da starost ni dejavnik, ki vpliva na odnos zaposlenih do sprememb. Glede na lastne izkušnje s sodelavci v kontaktnem centru, se s to trditvijo nikakor nisem mogla strinjati, zato sem v raziskavi preverjala **H3: Starejši zaposleni imajo raje rutinsko delo**. Prepričana sem bila, da bom lahko hipotezo potrdila. Glavni dve vprašanji sem analizirala s Pearsonovim koeficientom korelacije, ki je bil med 0,021 in 0,074, kar pomeni, da ne morem potrditi, da obstaja povezava med starostjo in ocenami trditvev pri trditvi 15: Če bi lahko izbral/-a med novostmi (spremembami) in rutinskim delom, bi raje izbral/-a rutinsko delo, ki ga že obvladam in trditvi 16: Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne sprememb.

Zavedala sem se specifičnosti kontaktnih centrov, kjer so spremembe precej pogoste, zato sem bila, preden sem naredila analizo, morda malce skeptična, kakšni bodo rezultati. Le ti so bili precej presenetljivi. Za raziskovani kontaktni center ne velja, da imajo starejši zaposleni raje rutinsko delo. Ocene trditvev so prikazane v histogramih (str. 33 in 34), ki jasno nakazujeta, da ne obstaja linearna povezanost med starostjo in omenjenima trditvama. Starost ni tista lastnost, ki bi lahko delila zaposlene na tiste, ki imajo radi spremembe, in na tiste, ki jih ne marajo, zato H3 ne morem potrditi.

Raziskala sem še odnos do sprememb iz vidika časa zaposlenosti v kontaktnem centru. Nekateri raziskave (DTI (2004) in Brown (2015)) kažejo, da je povprečen čas zaposlitve v kontaktnih centrih 4 leta ali manj. V tabeli 20 sem primerjala rezultate raziskav z raziskavo opravljeno v KC. Pridobljeni podatki kažejo na to, da je povprečen čas zaposlitve v kontaktnih centrih finančnih in bančnih sektorjev drugje precej nižji, kot v raziskovanem kontaktnem centru.

V Združenem kraljestvu je povprečna delovna doba v KC finančnih in bančnih sektorjev 2,7 let, v Združenih državah Amerike je povprečen čas zaposlenosti v KC 3 leta, v kontaktnem centru, kjer sem opravljala raziskavo pa je povprečen čas zaposlenosti 10 let.

Tabela 20: Povprečen čas zaposlenosti v KC

	UK	ZDA	Raziskovani KC
Povprečen čas zaposlitve v KC	2,7 let	3 leta	10 let

Vir: Prirejeno po DTI 2004, Brown (2015) in raziskava v KC 2018

Moje mnenje je, da zaposleni, ki so na določenem delovnem mestu dlje časa, zapadejo v rutino in zato nimajo pozitivnega odnosa do sprememb. Hipoteza, ki sem jo raziskovala je **H4: Zaposleni, ki so v sektorju zaposleni manj časa, so bolj naklonjeni spremembam.** Rezultate ankete sem analizirala s t-testom, ki ni pokazal značilnih razlik med trditvami zaposlenih, ki so v kontaktnem centru zaposleni do vključno štiri leta in med tistimi, ki so zaposleni 5 let ali več.

Zadnjo hipotezo, ki sem jo preverjala je **H5: Zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe so manj naklonjeni spremembam kot ostali zaposleni.** Odgovore zaposlenih sem razdelila v dve skupini. Na zaposlene s peto stopnjo ali manj in na zaposlene s šesto stopnjo ali več. Primerjala sem rezultate aritmetičnih sredin skupin in s t- testom ugotavljala ali obstaja razlika med ocenami trditev, ki nakazujejo odnos zaposlenih do sprememb. Ugotavljam, da obstaja značilna razlika med skupinama, zato hipotezo H5 sprejemem.

Za konec me je zanimalo še, kako bi se zaposleni v KC odzvali na spremembo, če bi jo danes vodja želel vpeljati. Raziskala sem jo iz treh vidikov. Prvi vidik je povezan z ugotovitvami Robbins (1998, 633-634), ki pravi, da je upor spremembam povezan z lastnostmi, kot so navada, varnost, ekonomski razlogi, strah pred neznanim in zadostne informacije. V raziskovanem KC ugotavljam, da je povprečna ocena trditev pri teh lastnostih precej visoka v pozitivni smeri odnosa do lastnosti. Na podlagi tega lahko rečem, da se zaposleni v KC ne bi upirali novi spremembi.

Drugi vidik je vezan na ugotovitve Hayes (2010, str.197), ki pravi, da je zadovoljstvo pri delu eden izmed glavnih dejavnikov, ki vplivajo na to, kako zaposleni sprejmejo spremembe. Bolj kot so zaposleni zadovoljni pri delu, lažje sprejmejo spremembo. Povprečno ocena zadovoljstva se v KC giblje okoli povprečja z visokim standardnim odklonom. Na podlagi ocene zadovoljstva ne morem trditi, da bodo zaradi zadovoljstva pri delu, zaposleni imeli pozitiven odnos do sprememb.

Tretji vidik pa je vezan na ugotovitve Kriegel in Brandt (1996, str. 275-285), ki pravita, da se naklonjenost spremembam kaže predvsem v nekaterih lastnosti, kot so strast, iznajdljivost, optimizem, pustolovskost, prilagodljivost, zaupanje vase in toleranca do dvoumnosti. Zaposleni v raziskovanem KC imajo skoraj vse lastnosti zelo dobro zastopane (slabše zastopana samo pustolovskost in prilagodljivost s povprečno oceno 3,35 in visokim standardnim odklonom). Glede na omenjene lastnosti pa lahko rečem, da so zaposleni v KC naklonjeni spremembam. Če povzamem vse tri vidike, ugotavljam, da imajo na splošno zaposleni v raziskovanem KC pozitiven odnos do sprememb in bi spremembo v povprečju dobro sprejeli (brez uporov).

4.2 Priporočila za prakso

Zaposleni v KC so dokaj slabo prilagodljivi in niso avanturistični/pustolovski. Ravno tako je bila pri odgovorih, ki so se navezovali na zadovoljstvo pri delu, povprečna ocena zadovoljstva zgolj povprečna (med 3,39 in 3,66). Vodje v raziskovanem KC bodo morali veliko narediti v smeri, da bi bil zaposleni bolj zadovoljni pri delu. Lastnosti zaposlenih se žal ne da spremeniti kar čez noč (če se jih sploh da). Da bi vzpodbudili prilagodljivost, pustolovskost in medsebojno povezanost, predlagam, da bi v KC organizirali več Team buildingov, morda celo v pustolovskem parku, kjer bi bila udeležba na delavnici povezovanja zaposleni del delovne obveznosti.

Glavni trije dejavniki, ki pokrivajo zadovoljstvo pri delu, so v KC slabo zastopani. Ena izmed slabše ocenjenih trditev je, da delo, ki ga zaposleni opravljajo, ne pokriva njihovih celotnih zmožnosti in spodobnosti. Predlagam, da bi vodje na individualnih razgovorih poskušali ugotoviti, kje imajo zaposleni še neizkoriščen potencial in jih glede na ugotovitve usmerijo na druga/nova delovna področja.

V KC so v povprečju trenutno zaposlene osebe, ki imajo rade spremembe pri delu. Seveda obstajajo odstopanja in se lahko zgodil, da določeni zaposleni brez določenega razloga spremembe zavrača. Če gre za močno osebnost, lahko za seboj potegne tudi določen krog ljudi, vendar rezultati raziskave kažejo, da bo vsaka nova sprememba ali novost prej naletela na odobravanje kot zavračanje.

Nekoliko slabši rezultati so bili tudi pri trditvi, da vodja dobro razloži vse novosti/spremembe, še preden se le te dejansko uvedejo. Predlagam posebno pozornost vodij ob uvajanju novosti. Ljudje imamo radi, da se novost sporoči ustno, ne le preko elektronske pošte ali morda preko katerega drugega komunikacijskega kanala. Zato predlagam, da se pred uvedbami manjših ali večjih sprememb preveri, ali so bile le te res in dobro (tudi ustno) komunicirane z zaposlenimi.

4.3 Omejitve raziskave in možnosti nadaljnjih raziskav

Posebnih omejitev raziskava ni imela. Žal nisem imela dovolj velikega nadzora nad tem, kdo je anketo vrnil, ker sem rešene anketne vprašalnike zbirala v mapi / kuverti na mizi, kamor so zaposleni lahko kadarkoli (24/7) vrnili izpolnjeno anketo. Kljub temu da sem anketo individualno razdelila vsem v KC in se na sodelavce obrnila z osebno prošnjo, da anketo potrebujem za namen raziskave, sem presenečena, da 9 % anket ni bilo vrnjenih. Morda bi bili rezultati ob preostalih 9 % zaposlenih drugačni.

Povprečna starost v KC je 47 let, zato predvidevam, da bodo moje ugotovitve precej specifične. Glede na to, da je vodilo kontaktnega centra "edina stalnica so spremembe", bi od zaposlenih pričakovala, da je odnos zaposlenih do sprememb zelo pozitiven. Glavni cilj je torej ugotoviti, kako bi zaposleni v KC NLB sprejeli spremembo / novost, saj je ob uvajanju spremembe zelo pomemben odnos delavca do le te. Če delavec spremembi ni naklonjen, bo spremembo izvajal z odporom in pri izvajanju ne bo uspešen.

Glede na to, da je anketa med vprašanji vsebovala podatek o starosti, spolu in tudi času zaposlitve pri trenutnem delodajalcu v KC, predvidevam, da se je nekaterim zaposlenim zdelo, da anketa ni anonimna. To bi lahko delno vplivalo na odgovore in tudi na to, da določen delež anket ni bil vrnjen. Zaposlene v KC sem povprašala po teh kriterijih zato, da bi lahko kakšno hipotezo preverjala tudi v primerjavi s časom zaposlitve zaposlenega na sploh in da bi dobila okvirno sliko o tem koliko časa so zaposleni v KC že zaposleni pri trenutnem delodajalcu.

Med zaključevanjem sem prišla do ugotovitve, da bi bilo dobro narediti podobno analizo, kot je analiza Contact Centre Operations: Labour Market Report (2012). Za slovenski trg takšna raziskava ne obstaja. Precej raziskav na področju kontaktnih centrov je bilo že narejenih, nikjer pa ne obstaja dokument, kjer bi bile vse raziskave združene. Na primer: nisem mogla pridobiti podatka, kakšna je povprečna starost zaposlenega v KC v Sloveniji. Ali koliko KC v Sloveniji sploh obstaja ter iz katerih dejavnosti. Podatki bi bili morda relevantni za selitev kontaktnih centrov v Slovenijo. Leta 2016 je namreč IBM iskal rešitev za svoj kontaktni center, ki so ga želeli preseliti v Evropo. Med kandidatkami je bila tudi Slovenija, a se je IBM kasneje po presoji raje odločil za Hrvaško.

Dejstvo je, da so kontaktni centri trenutno v porastu, saj se podjetja zavedajo, da želijo njihove stranke vse odgovore pridobiti takoj, kadarkoli in od koderkoli, zato je možnosti za raziskave v ali med KC lahko izjemno veliko.

5 SKLEP

Pri prebiranju literature na temo odnosa do sprememb sem ugotovila, da obstaja velika povezanost med izrazi odnos do sprememb, odprtost za spremembe, pripravljenost na spremembe in odpor do sprememb. Zaposleni, ki so odprti za spremembe, le te lažje sprejmejo in imajo zato manjši odpor do njih. Ugotovila sem, da imajo največjo vlogo pri tem, kako so zaposleni pripravljeni na spremembe, vodje, ki morajo poskrbeti za to, da je vzdušje med zaposlenimi tako, da bo njihov odnos do sprememb pozitiven. K temu veliko pripomore komunikacija, ki mora potekati tako, da so zaposleni obveščeni o tem, kaj bo sprememba prinesla. Predvsem je pomembno to, da vodje znajo navdihniti zaposlene, da je sprememba za njih in za celotno organizacijo dobra ter to tudi obrazložijo na način, ki ga zaposleni razumejo.

Magistrska naloga je razdeljena na dva dela. V prvem delu sem zapisala že znane ugotovitve avtorjev na temo sprememb v podjetju. Da sem lažje razumela odnos do sprememb, sem najprej raziskala, kako avtorji delijo spremembe glede na vrsto in kakšna so običajna in tudi najpogostejša odzivanja zaposlenih na spremembe (krivulja sprememb). Ugotavljal sem tudi vlogo agentov sprememb in zapisala, kateri so poglobitni dejavniki, ki vplivajo na to, da imajo zaposleni odpor do sprememb. Poleg dejavnikov uporov, morajo vodje za to, da bi jim uspelo ustvariti dober odnos do sprememb med zaposlenimi, dobro poznati tudi dejavnike, ki motivirajo zaposlene za spremembe. Pri tem morajo imeti poseben pristop do tistih, ki se spremembam še upirajo, prepoznati morajo dejavnike uporov, njihovo obvladovanje in prepoznati akcije, ki upore do sprememb zmanjšujejo.

Glede na to, da je tema magistrske naloge osredotočena na odnos do sprememb v Kontaktnem centru, sem na kratko povzela še nekatere značilnosti in posebnosti kontaktnih centrov. Ugotovila sem, da je povprečna starost v kontaktnih centrih finančnih instrukcij v Veliki Britaniji in Ameriki precej nižja od povprečne starosti med zaposlenimi v raziskovanem kontaktnem centru, ki znaša 47 let. Ravno tako obstaja velika razlika v času zaposlenosti v kontaktnih centrih finančnih institucij, ki znaša med 2,5 in 4 leta, v kontaktnem centru, ki sem ga preučevala, pa je povprečen čas zaposlitve 10 let.

Da bi dosegla namen magistrske naloge, sem si pri ugotavljanju lastnosti zaposlenih, ki najbolj vplivajo na odnos zaposlenih do sprememb, pomagala z primarnimi viri in ugotovila, da je bilo na to temo opravljenih že precej raziskav. Rezultate opravljenih raziskav sem primerjala z raziskavo, ki sem jo sama opravila v kontaktnem centru ene največjih finančnih institucij. Pripravila sem anketo, ki sem jo razdelila vsem zaposlenim. Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh delov.

Prvi del je vseboval demografske podatke in je vseboval osem vprašanj vezanih na: spol, lokacijo zaposlitve, starost, dobo zaposlitve (tudi pri trenutnem delodajalcu in v trenutnem KC), stopnjo izobrazbe in delovno mesto. Nekatera vprašanja so bila zaprtega (spol, lokacija

zaposlitve, stopnja izobrazbe in delovno mesto), ostala pa odprtega tipa. drugi del vprašalnika pa je vseboval trditve, za katere so anketiranci podali svoje strinjanje s trditvijo glede na Likertovo lestvico (od 1 do 5).

V empiričnem delu sem pridobila tudi odgovore na glavno raziskovalno vprašanje, ki je: katere so tiste lastnosti zaposlenih v KC, ki vplivajo na njihov odnos do sprememb? Ugotovila sem, da sta glavni lastnosti, ki sta nekoliko medsebojno povezani, izobrazba in položaj zaposlenega (vodstveni položaj). Sledila je analiza podatkov. Glavne ugotovitve, do katerih sem na koncu prišla, so, da vseh postavljenih hipotez nisem mogla potrditi. Sem pa ugotovila, da ima v KC vodstvo bolj pozitiven odnos do sprememb kot ostali zaposleni, kako zaposleni spremembo sprejmejo, pa je odvisen od tega, ali gre za večjo, bolj korenito spremembo, ali za manjšo, strateško nepomembno spremembo. Zaposleni so nekoliko bolj naklonjeni strateškim spremembam. Na odnos do sprememb pa ima v KC veliko in pomembno vlogo tudi stopnja izobrazbe. Ugotovila sem namreč tudi, da imajo zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe slabši odnos od sprememb in jih težje sprejmejo kot ostali zaposleni z vsaj višjo stopnjo izobrazbe.

Med raziskavo nisem našla nobenih povezav, da bi lahko potrdila, da imajo starejši zaposleni raje rutinsko delo, kot ostali. Cilj magistrske naloge je ugotoviti, kako bi se zaposleni odzvali na novo spremembo, če bi jo vodstvo danes želelo implementirati. Ugotovila sem, da so zaposleni v KC zelo odprti za spremembe in vsako novo spremembo v povprečju zelo dobro in radi sprejmejo. Nikakor v KC zaposleni niso željni rutine, ampak so spremembe tiste, ki jih imajo raje. Nekoliko bolj so naklonjeni korenitejšim spremembam, vendar tudi uvajanje manjših, hitrih sprememb ne bi smelo predstavljati težav. Raziskava je potrditev podjetju, da imajo kader, ki je za KC primeren ne glede na starost zaposlenih. Direktorica poudarja, da so edina stalnica v KC spremembe, kar pomeni, da morajo biti zaposleni takšni, ki spremembe in novosti sprejemajo in se jim ne upirajo. Raziskava je potrdila, da imajo zaposleni v KC pozitiven odnos do sprememb in da bi zaposleni v primeru, da bi danes prišlo do določene spremembe na delovnem mestu, le to dobro sprejeli in se ji ne bi upirali.

LITERATURA IN VIRI

1. Adeniji C. G., Iyiola O. O., Agboola M. G., Akinbode, M. & Epetimehin, S. O. (2016). *Employees' Attitudes towards Organizational Change and Its Effects on Employee Commitment, Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: Regional Development to Global Economic Growth*.
2. Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D. & Chatzoglou, P. (2017). Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. *Journal of organizational change management*, 31(2), 426-450.
3. Appelbaum, H. S., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., & Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49(5), 213-230.
4. Bc,edu (2010). *Older Workers Seen as More Loyal But More Resistant to Change*. Pridobljeno 10. aprila 2018 iz https://www.bc.edu/research/agingandwork/archive_news/2010/2010-01-25_s_e.html
5. Binney, G., Willkes, G. & Williams, C. (2005). *Living Leadership: A practical Guide for Ordinary Heroes*, Harlow: Princeton Hall.
6. Bizjak., C. (2007). *Odpor do sprememb*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo. Operativni program razvoja človeških virov v obdobju 2007-2013, razvojne prioritete: Razvoj človeških virov in vseživljenjsko učenje.
7. Black, J.S. & Gregersen, H. (2003). *Leading Strategic Change: Breaking Through the Brain Barrier*. New York: Financial Times, Prentice-Hall.
8. Bolden, R., Witzel, M., & Linacre, N. (2016). *Leadership Paradoxes: Rethinking leadership for an uncertain world*. New York: Routledge.
9. Brown, J. (2.oktober 2015). *Employee Stats in the Call Center World*. Pridobljeno 6. aprila 2018 iz <https://www.abetteranswer.com/blog/2015/10/employee-stats-in-the-call-center-world/>
10. Buchanan, D. A. & Boddy, D. (1992). *The Expertise of the Change Agent: Public preformance and backstage activity*. London: Prentice Hall
11. Bulder, E. (2014). *Individual Attitudes towards Organizational Change The Role of Organizational Change Characteristics, Social Influence, and Personality Traits*. Master Thesis Organization Studies. Tilburg University.
12. Burns, J.M. (2010). *Leadership*. New York: Harper Perennial.
13. Chatterjee, A., Pereira, A. & Bates, R. (2018). Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment. *International Journal of Training and Development*. 22(1).
14. Cityport.si (brez datuma) *Klicni center- 1 nivo*. Pridobljeno 26.marca 2018 iz <http://cityport.si/1-klicni-center/>
15. Chee Tung, L. (2014). *Why Creating Organizational Change Is So Hard*, pridobljeno 16.2.2018 iz <http://news.gallup.com/businessjournal/168992/why-creating-organizational-change-hard.aspx>

16. Chirico, J. (2018). *Avaya Named a Leader by Gartner in 2018 Magic Quadrant for Contact Center Infrastructure, Worldwide*. Avaya, Business Wire. Regional Business News.
17. Contact Centre Operations (2012). *Labour Market Report*. Pridobljeno 20. februarja 2018 iz http://www.oph.fi/download/145729_Contact_Centres_LMI_2012_.pdf
18. Cook, A. (2017). *Call Center vs. Contact Center: What's the Difference?* Pridobljeno 20. marca 2018 iz <https://www.twilio.com/learn/contact-center/call-center>
19. D'Ortenzio, C. (2012). *Understanding change and change management processes: a case study*. Pridobljeno 18. februarja 2018 iz http://www.canberra.edu.au/researchrepository/file/81c02a90-6a15-91ae-c7a2-ff44c96d60b2/1/full_text.pdf
20. DeCenzo, D. A. & Robbins, S.P. (1999). *Human Resource Management*. New York: John Willy and Sons inc.
21. Demirci, A.E. (2016). Change-specific cynicism as a determinant of employee resistance to change, is, guc” *Industrial Relations and Human Resources Journal* (str. 1-20). Sayfa.
22. DMS (21. september 2017). *Kontaktne centri so ključna stična točka med podjetjem in stranko*. Pridobljeno 15. marca 2018 iz <http://zapisi.dmslo.si/zapis/kontaktne-centri-so-kljucna-sticna-tocka>
23. Drobnič, N. (6. februar 2018). *Kako doseči prodajno uspešnost 'inbound' kontaktov?* Pridobljeno 15. marec 2018 iz <https://akademija.finance.si/8864223>
24. Employee Engagement Report 2017 (brez datuma) *Employee Engagement Report*. Pridobljeno 16. aprila 2018 iz <https://www.tinypulse.com/hubfs/whitepaper/TINYpulse-2017-Employee-Engagement-Report-Broken-Bridges-of-the-Workplace.pdf?t=1487009837061>
25. European Contact Center Banchmark (2012). *European Contact Center Banchmark*. Pridobljeno 22. maja 2018 iz v http://holydis.com/wp-content/uploads/2013/06/ECCB_2013_Executive_Summary_CCWorld.pdf
26. Faghihi, A. (2012). *Investigating the Influence of Employee Attitude toward Change and Leadership Style on Change Readiness by SEM* (Case Study: Isfahan Municipality). Pridobljeno 15. februarja 2018 iz <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>
27. Ford, J. D., Ford, L.W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the Story. *Academy of Management Review*, (33)2.
28. Gabrijelčič, J. (1995). *Po poti organizacijskega razvoja*. Dolenjska založba.
29. Gaskell, C. (2016). *The nine types of employees – and how to motivate them*. Pridobljeno 17. februarja 2018 iz <https://www.theguardian.com/careers/2016/may/17/the-nine-types-of-employees-and-how-to-motivate-them>
30. George, M.J. & Jones, R.G. (2007). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
31. Gilmore, A. & Moreland, L. (2000). Call centers: How can service quality be managed? *Irish Market. Rev*, (13)1, (3-11).

32. Gonçalves, J. M.& Gonçalves, R. P. (2012). Overcoming Resistance to Changes in Information Technology Organizations. *4th Conference of ENTERprise Information Systems - aligning technology, organizations and people*. Elsevier ltd.
33. Hayes, J. (2010). *The Theory and practice of Change Management*. Hampshire: Palgrave and Macmillan.
34. Heathfield, S.M. (14. januar 2018). *How to Reduce Employee Resistance to Change*. Pridobljeno 14. marca 2018 iz <https://www.thebalance.com/how-to-reduce-employee-resistance-to-change-1918992>
35. Hoe, S.L. (2017). What makes a competent change manager? The importance of developing the "right" attitudes. *Development and Learning in Organizations*, 31(5), (14-16)
36. Jackson, K.E. (2009). *Overturn the High Cost of Employee Turnover*, Response Design Corporation. Pridobljeno 14. maja 2018 iz <http://www.respondedesign.com/store/10145.pdf>
37. Jacobson, E., Trumbo, D., Cheek, G.& Nangle, J. (1959). Employee attitudes toward technological change in a medium sized insurance company. *Journal of Applied Psychology*, 43(6), (349-354).
38. Knez Bahor, P. (2017. 22. avgust). *Ali poznate tri najpogostejše "krivce" za visoko fluktuacijo v vašem kontaktnem centru?* Pridobljeno 26. marca 2018 iz <http://www.kontaktni-center.org/ali-poznate-tri-najpogostejse-krivce-za-visoko-fluktuacijo-v-vasem-kontaktne-centru/>
39. Kottler J.P. & Cohen, D.S. (2003). *Srce sprememb: resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svojo organizacije*. GV Založba. Ljubljana.
40. Kriegl, R. & Brandt, D. (1996). *Sacred Cows Make the Best Burgers: Developing Change-Driving People and Organizations*. New York: Warner Books.
41. Kumar Basyal, D. & Jin-Wan (2017). Employees' Resistance to Change and Technology Acceptance in Nepal, *A Research Journal of South Asian Studies*, (32)2, (349 – 362).
42. Kunze, F, Boehm, S & Bruch, H. (2013): Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*. 28(7-8), (741-760).
43. Lenberg, P., Wallgren Tengberg, L. G. & Feldt, R. (2016). *An initial analysis of software engineers' attitudes towards organizational change*. Conference: CHASE Cooperative and Human Aspects of Software Engineering. Austin:ACM.
44. Leigh, R. (2018). *Why Is Change Important in an Organization?* Pridobljeno 20.maja 2018 iz <http://smallbusiness.chron.com/change-important-organization-728.html>
45. Leonard, D. & Coltea, C. (2013). Most Change Initiatives Fail -- But They Don't Have To. Pridobljeno 17. februarja 2018, iz <http://news.gallup.com/businessjournal/162707/change-initiatives-fail-don.aspx>
46. Meaney, M. & Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. Pridobljeno 15. marca 2018 iz <http://gsme.sharif.edu/~change/McKinsey%20Global%20Survey%20Results.pdf>

47. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Rus, V. & Bohinc, R. (2002). *Management : nova znanja za uspeh*. Radovljica : Didakta.
48. Mumel, D. (2012). *Komunikacije v poslovnem okolju*. Maribor : De Vesta.
49. Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2008). *Organizational Change Perspectives on Theory and Practice*. Hampshire: Oxford university press
50. Nelson, L. (2017). *Importance of Change in an Organization*, Pridobljeno 18. maja 2018 iz <https://bizfluent.com/about-6547521-importance-change-organization.html>
51. NIL.com (2009). *Nil postavil največji Ciscov kontaktni center v Sloveniji*. Pridobljeno 26. marca 2018 iz <https://www.nil.com/sl/znanje/kako-povecati-prodajo-in-znizati-telefonske-stroske-za-40/>
52. Novi podjetnik.si (2017). *Boste zaposlene v kontaktnem centru plačevali samo za to ker znajo odgovoriti na telefon ali ...?* Pridobljeno 26. marca 2018 iz <https://novipodjetnik.si/boste-zaposlene-v-kaktnem-centru-placevali-samo-za-ker-znajo-odgovoriti-na-telefon-ali/>
53. Pakdel, A. (2016). An Investigation of the Difference in the Impact of Demographic Variables on Employees' Resistance to Organizational Change in Government Organizations of Khorasan Razavi. *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*. Dubai: UAE.
54. Phooi Seng, K. & Li-Minn, A. (2017). Video Analytics for Customer Emotion and Satisfaction at Contact Centers, *IEEE Transactions on Human-Machine Systems*, 48(3).
55. Pollack, J. & Algeo, C. (2014). Perspectives on the Formal Authority Between Project Managers and Change Managers, *Project Management Journal*, oct. nov. 2014.
56. Pollack J & Algeo, C. (2016). Project managers' and change managers' contribution to success, *International Journal of Managing projects in Business*. 9(2), (451-465).
57. Rafferty, A. E., Jimmieson, N.L. & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness a multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), (110-135).
58. Reynolds, J. (20. april 2017). *12 Questions you need to ask in Employee Satisfaction Surveys*. Pridobljeno 16. aprila 2018 iz <https://www.tinypulse.com/blog/questions-for-employee-satisfaction-surveys>
59. Robbins, S.P. (1998). *Organizational behavior : concepts, controversies, applications*. New Jersey: Prentice-Hall International.
60. Russel, A. (2017). *Importance of Change in an Organization*. Pridobljeno 15. maja 2017 iz <https://careertrend.com/importance-change-organization-4297.html>
61. Strategiccontact.com (brez datuma) *Contact Centers Need Change Management*. Pridobljeno 9. aprila 2018 iz <https://www.strategiccontact.com/blog/2010/12/contact-centers-need-change-management/>
62. Strebel, P. (1996). *Why do Employees Resist Change?* Harvard Business Review, Pridobljeno 18.februarja 2018 iz <https://hbr.org/1996/05/why-do-employees-resist-change>
63. Suvajdžić, K. & Vujić, D. (2015). Relacije između karakteristika ličnosti i stavova prema organizacionim promenama. *Psihološka istraživanja*, 18(2), (145-164).

64. Techtarget.com (2017). *Contact center*. Pridobljeno 26. marca 2018 iz <http://searchcrm.techtarget.com/definition/contact-center>
65. Thompson, J.L. & Frank, M. (2005). *Strategic Management: Awareness and Change*. Cengage Learning, Hampshire: Cengage Learning.
66. Torben, R. (2011). *Top 12 reasons why people resist change*. Pridobljeno 15. februarja 2018 iz <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/12-reasons-why-people-resist-change/>
67. Tschida J, T. (2005). *Creating an Employee-Centric Call Center*. Pridobljeno 16. februarja 2018 iz <http://news.gallup.com/businessjournal/19087/creating-employee-centric-call-center.aspx>
68. Quirke, B. (2012). *Making the connections : using internal communication to turn strategy into action*, Farnham : Gower.
69. Watson, C. (6. februar 2017) *Why is contact center change management important and how to do it*. Pridobljeno 8. aprila 2018 iz <https://blog.injixo.com/workforce-management/why-is-contact-center-change-management-important-and-how-to-do-it>
70. Will, M.G. (2015). Successful organizational change through win-win: How change managers can create mutual benefits, *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11(2), (193-214).
71. Yılmaz, D. & Kılıçoğlu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on Education*, 1(1), (14-21).

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Dragi sodelavec/-ka,

lepo te prosim, da odgovoriš na kratek anketni vprašalnik. Z njim bom ugotavljala odnos nas, v KC, do sprememb na delovnem mestu, kar je tema moje magistrske naloge.

- Anketa je anonimna (zanima me samo skupni rezultat).
- Odgovarjaj iskreno (kar velja zase osebno).
- Vsa vprašanja o spremembah v anketi se nanašajo izključno na delovno mesto (ne na osebno življenje).
- Izogibaj se srednjemu odgovoru (3), razen kadar nič drugega bolje ne opisuje tvojega mnenja.
- Izpolnjeno anketo vrni v veliko kuverto na moji mizi.

Za vsa dodatna vprašanja sem ti na voljo.

Anita Rajk Sklepič

I. Demografski podatki.

Prosim obkroži črko in/ali zapiši število let v polje.

1. Spol:		2. Lokacija zaposlitve:		3. Starost (v letih):
a	Ženski	a	Ljubljana	
b	Moški	b	Murska Sobota	

4. Vaša delovna doba (v letih):	5. Od tega v NLB (št. let):	6. Od tega v KC (št. let):

7. Stopnja izobrazbe:		8. Delovno mesto:	
a	manj kot 5 stopnja	a	specialist
b	5 stopnja	b	svetovalec
c	6/I	c	upravljalac reklamacij
d	6/II	d	vodja
e	7/I	e	vodja skupine
f	7/II	f	drugo _____
g	8 ali več		

Obrni.

Obkroži številko v stolpcu, ki najbolj opisuje tvoj odnos do povedi. **1: pomeni popolno nestrinjanje** s povedjo, **2: pomeni**, da se delno ne strinjaš, **3: pomeni**, da si neopredeljen, **4: da se s povedjo strinjaš** in **5: pomeni popolno strinjanje** z zapisano trditvijo.

Sem živahna in strastna oseba.	1	2	3	4	5
Vedno najdem rešitev, če je potrebno jo iščem tudi na neobičajnih mestih.	1	2	3	4	5
Moja tendenca je, da v situaciji vedno najprej pomislim, kaj bi lahko šlo narobe.	1	2	3	4	5
Raje delam v znanem okolju, v svoji coni udobja.	1	2	3	4	5
Ko se nekaj odločim, si zlahka ne premislim.	1	2	3	4	5
Vedno se osredotočim na svoje prednosti.	1	2	3	4	5
Če je le možno, se spremembam pri delu izognem.	1	2	3	4	5
Delo v KC je zame ravno zaradi stalnih sprememb zanimivo.	1	2	3	4	5
Spremembe imam rad/-a predvsem, če sodelujem pri nastajanju in njihovi uresničitvi.	1	2	3	4	5
Manjše spremembe (sedežni red, sprememba urnika, nov operacijski sistem) pri delu imam rad/-a, da delo ni tako monotono.	1	2	3	4	5
Večje spremembe (uvajanje v nova znanja- tehnika/vsebina, video klic, novi vodje) so zame obremenjujoče.	1	2	3	4	5
Novi "Outlook" me spravlja ob živce.	1	2	3	4	5
Ne želim se učiti novih znanj o tehniki/vsebini.	1	2	3	4	5
Spremembe so v KC stalnica.	1	2	3	4	5
Če bi lahko izbral/-a med novostmi (spremembami) in rutinskim delom, bi raje izbral/-a rutinsko delo, ki ga že obvladam.	1	2	3	4	5
Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne sprememb.	1	2	3	4	5
Sam/-a zase bi rekel/-a, da imam pozitiven odnos do sprememb.	1	2	3	4	5
Rad/-a imam spremembe, zato sem del ekipe KC.	1	2	3	4	5
Delo, ki ga trenutno opravljam, zelo obvladam.	1	2	3	4	5
Vsaka sprememba je vir novega učenja, ki je zame zelo pomembno.	1	2	3	4	5
Zelo rad/-a sem del ekipe NLB KC.	1	2	3	4	5
Vodja vsako spremembo zelo dobro in podrobno predstavi podrejenim, še preden se zgodi.	1	2	3	4	5
Sprememb se, iz različnih razlogov, bojim.	1	2	3	4	5
Vsaka sprememba, ki se zgodi, lahko ogroža mojo zaposlitev.	1	2	3	4	5
Menim, da novosti/spremembe lahko negativno vplivajo na moj ekonomski položaj.	1	2	3	4	5
S sodelavci v KC smo zelo povezani.	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam, v celoti pokriva moje zmožnosti in sposobnosti.	1	2	3	4	5
Za svoj prispevek k delu se počutim primerno cenjeno.	1	2	3	4	5

Priloga 2: Analiza vseh trditev (aritmetična sredina in standardni odklon)

	Skupaj		
	Aritm. sredina	Št. v vzorcu	Standardni odklon
Sem živahna in strastna oseba	3,769	78	,9660
Vedno najdem rešitev, če je potrebno jo iščem tudi na neobičajnih mestih.	4,10	78	,749
Moja tendenca je, da v situaciji vedno najprej pomislim, kaj bi lahko šlo narobe.	2,910	78	1,2399
Raje delam v znanem okolju, v svoji coni udobja.	3,321	78	1,1897
Ko se nekaj odločim, si zlahka ne premislim	3,500	78	1,0414
Vedno se osredotočim na svoje prednosti	3,81	78	,838
Če je le možno, se spremembam pri delu izognem.	2,128	78	1,1773
Delo v KC je zame ravno zaradi stalnih sprememb zanimivo.	3,808	78	1,0575
Spremembe imam rad/-a le, če sodelujem pri nastajanju in njihovi urenitvi.	3,218	78	1,1125
Manjše spremembe (sedežni red, sprememba urnika, nov operacijski sistem) so pri delu dobrodošle, da delo ni tako monotono.	3,423	78	1,2641
Večje spremembe (uvajanje v nova znanja- tehnika/vsebina, video klic, novi vodje) so zame obremenjujoča	2,256	78	1,1891
Novi "Outlook" me spravlja ob živce.	2,500	78	1,3840
Ne želim se učiti novih znanj o tehniki/vsebini.	1,808	78	1,1739
Spremembe so v KC stalnica.	4,590	78	,6920
Če bi lahko izbral/-a med novostmi (spremembami) in rutinskim delom, bi raje izbral rutinsko delo, ki ga že obvladam.	2,538	78	1,3260
Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne sprememb.	2,705	78	1,3398
Sam/-a zase bi rekel/-a, da imam pozitiven odnos do sprememb.	4,077	78	,8338
Rad imam spremembe, zato sem del ekipe KC.	3,744	78	1,0622
Delo, ki ga trenutno opravljam, zelo obvladam.	4,000	78	,8058
Vsaka sprememba je vir novega učenja, ki je zame zelo pomembno.	4,167	78	,7964
Zelo rad/-a sem del ekipe NLB KC.	4,231	78	,8206
Vodja vsako spremembo zelo dobro in podrobno predstavi podrejenim, še preden se zgodi.	3,474	78	1,0029
Sprememb se, iz različnih razlogov, bojim.	2,064	78	1,1660
Vsaka sprememba, ki se zgodi, lahko ogroža mojo zaposlitev.	2,231	78	1,1944
Menim, da novosti/spremembe lahko negativno vplivajo na moj ekonomski položaj.	2,385	78	1,2192
S sodelavci v KC smo zelo povezani.	3,679	78	,9868
Delo, ki ga opravljam, v celoti pokriva moje zmožnosti in sposobnosti.	3,385	78	,8713
Za svoj prispevek k delu se počutim primerno cenjeno.	3,449	78	1,1241

Priloga 3: Korelacijska matrika za preverjanje hipoteze 3

		Če bi lahko izbi- ral/-a med no- vostmi (spre- membami) in ru- tinskim delom, bi raje izbral ru- tinsko delo, ki ga že obvladam.	Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne spre- memb	Starost
Če bi lahko izbiral/-a med no- vostmi (spremembami) in ru- tinskim delom, bi raje izbral rutinsko delo, ki ga že obvla- dam.	Pearsonov koef. Korel.	1	,814**	,074
	Stopnja znač. (dvostr.)		,000	,521
	Število enot v vzorcu	78	78	78
Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne sprememb	Pearsonov koef. Korel.	,814**	1	,021
	Stopnja znač. (dvostr.)	,000		,854
	Število enot v vzorcu	78	78	78
Starost	Pearsonov koef. Korel.	,074	,021	1
	Stopnja znač. (dvostr.)	,521	,854	
	Število enot v vzorcu	78	78	78

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Priloga 4: Preverjanje hipoteze 1s t-testom

		Levenov Test		t-test za primerjavo aritmetičnih sredin						
		F	Stop. znač..	t	df	Stop. znač. 2-delno	Aritm. sredina	Standard. napaka ocene	95 % interval zaupanja	
									Sp.	Zg.
Sem živahna in strastna oseba	Predpostavljeni enaki varianci	,082	,775	-1,964	76	,053	- ,7917	,4030	- 1,5944	,0111
	Enaki varianci nista predpost.			-2,201	6,142	,069	- ,7917	,3597	- 1,6668	,0835
Vedno najdem rešitev, če je potrebno jo iščem tudi na neobičajnih mestih.	Predpostavljeni enaki varianci	,001	,970	-1,361	76	,178	-,431	,316	-1,061	,200
	Enaki varianci nista predpost.			-1,789	6,705	,119	-,431	,241	-1,005	,144
Moja tendenca je, da v situaciji vedno najprej pomislim, kaj bi lahko šlo narobe.	Predpostavljeni enaki varianci	,241	,625	,842	76	,402	,4444	,5278	-,6069	1,4957
	Enaki varianci nista predpost.			,765	5,686	,475	,4444	,5812	-,9969	1,8857
Raje delam v znanem okolju, v svoji coni udobja.	Predpostavljeni enaki varianci	6,06	,016	2,166	76	,033	1,0694	,4938	,0859	2,0530
	Enaki varianci nista predpost.			4,219	10,309	,002	1,0694	,2535	,5069	1,6320
Ko se nekaj odločim, si zlahka ne premislim	Predpostavljeni enaki varianci	1,85	,177	,814	76	,418	,3611	,4435	-,5221	1,2443
	Enaki varianci nista predpost.			,590	5,397	,579	,3611	,6125	- 1,1792	1,9015
Vedno se osredotočim na svoje prednosti	Predpostavljeni enaki varianci	,791	,377	,427	76	,671	,153	,358	-,560	,866
	Enaki varianci nista predpost.			,653	7,557	,533	,153	,234	-,392	,698
Če je le možno se spremembam pri delu izognem.	Predpostavljeni enaki varianci	1,99	,163	1,744	76	,085	,8611	,4937	-,1223	1,8445
	Enaki varianci nista predpost.			3,397	10,307	,007	,8611	,2535	,2986	1,4236

se nadaljuje

Preverjanje hipoteze 1s t-testom (nad.)

Delo v KC je zame ravno zaradi stal- nih sprememb za- nimivo.	Predpostavljeni enaki varianci	4,85	,031	-2,560	76	,012	- 1,111 1	,4340	-1,9755	-,2468
	Enaki varianci nista predpost.			-5,351	11,797	,000	- 1,111 1	,2077	-1,5644	-,6578
Spremembe imam rad/-a le, če sode- lujem pri nastaja- nju in njihovi ure- sničitvi.	Predpostavljeni enaki varianci	1,01	,318	-,644	76	,522	- ,3056	,4745	-1,2506	,6395
	Enaki varianci nista predpost.			-,529	5,540	,617	- ,3056	,5774	-1,7473	1,1362
Manjše spre- membe (sedežni red, sprememba urnika, nov opera- cijski sistem) so pri delu dobrodo- šle, da delo ni tako monotono.	Predpostavljeni enaki varianci	,376	,541	-1,865	76	,066	- ,9861	,5287	-2,0391	,0669
	Enaki varianci nista predpost.			-1,912	5,919	,105	- ,9861	,5158	-2,2524	,2802
Večje spremembe (uvajanje v nova znanja- teh- nika/vsebine, vi- deo klic, novi vodje) so zame obremenjujoča	Predpostavljeni enaki varianci	7,13	,009	2,408	76	,018	1,180 6	,4902	,2042	2,1569
	Enaki varianci nista predpost.			5,422	14,066	,000	1,180 6	,2177	,7138	1,6473
Novi "Outlook" me spravlja ob živce.	Predpostavljeni enaki varianci	11,3	,001	2,542	76	,013	1,444 4	,5683	,3126	2,5763
	Enaki varianci nista predpost.			6,204	17,900	,000	1,444 4	,2328	,9551	1,9338
Ne želim se učiti novih znanj o teh- niki/vsebin.	Predpostavljeni enaki varianci	10,1	,002	1,779	76	,079	,8750	,4920	-,1048	1,8548
	Enaki varianci nista predpost.			6,198	71,000	,000	,8750	,1412	,5935	1,1565
Spremembe so v KC stalnica	Predpostavljeni enaki varianci	10,8	,002	-1,524	76	,132	- ,4444	,2915	-1,0251	,1362
	Enaki varianci nista predpost.			-5,313	71,000	,000	- ,4444	,0837	-,6113	-,2776

se nadaljuje

Preverjanje hipoteze 1s t-testom (nad.)

Če bi lahko izbral/-a med novostmi (spremembami) in rutinskim delom, bi raje izbral rutinsko delo, ki ga že obvladam.	Predpostavljeni enaki varianci	10,1	,002	2,747	76	,007	1,486 1	,5409	,4088	2,5634
	Enaki varianci nista predpost.			6,536	16,464	,000	1,486 1	,2274	1,0052	1,9671
Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne sprememb	Predpostavljeni enaki varianci	11,1	,001	3,085	76	,003	1,666 7	,5402	,5908	2,7426
	Enaki varianci nista predpost.			7,334	16,428	,000	1,666 7	,2273	1,1859	2,1474
Sam/-a zase bi rekel/-a, da imam pozitiven odnos do sprememb.	Predpostavljeni enaki varianci	,064	,801	-1,830	76	,071	- ,6389	,3490	-1,3340	,0563
	Enaki varianci nista predpost.			-2,744	7,415	,027	- ,6389	,2328	-1,1833	-,0945
Rad imam spremembe, zato sem del ekipe KC	Predpostavljeni enaki varianci	4,54	,036	-2,722	76	,008	1,180 6	,4336	-2,0442	-,3169
	Enaki varianci nista predpost.			-5,687	11,784	,000	- 1,180 6	,2076	-1,6338	-,7273
Delo, ki ga trenutno opravljam, zelo obvladam.	Predpostavljeni enaki varianci	,263	,609	1,055	76	,295	,3611	,3422	-,3204	1,0426
	Enaki varianci nista predpost.			1,042	5,839	,339	,3611	,3466	-,4926	1,2148
Vsaka sprememba je vir novega učenja, ki je zame zelo pomembno.	Predpostavljeni enaki varianci	,135	,714	-1,617	76	,110	- ,5417	,3349	-1,2087	,1253
	Enaki varianci nista predpost.			-2,344	7,202	,051	- ,5417	,2311	-1,0851	,0018
Zelo rad/-a sem del ekipe NLB KC	Predpostavljeni enaki varianci	2,19	,143	-1,904	76	,061	- ,6528	,3429	-1,3357	,0301
	Enaki varianci nista predpost.			-3,380	8,939	,008	- ,6528	,1931	-1,0901	-,2155
Vodja vsako spremembo zelo dobro in podrobno predstavi podrejenim, še preden se zgodi.	Predpostavljeni enaki varianci	1,31	,256	-,912	76	,365	- ,3889	,4266	-1,2386	,4608
	Enaki varianci nista predpost.			-,929	5,906	,389	- ,3889	,4185	-1,4169	,6391

se nadaljuje

Preverjanje hipoteze 1s t-testom (nad.)

Sprememb se, iz različnih razlogov, bojim	Predpostavljeni enaki varianci	3,02	,086	2,000	76	,049	,9722	,4861	,0042	1,9403
	Enaki varianci nista predpost.			4,481	13,884	,001	,9722	,2170	,5065	1,4379
Vsaka sprememba, ki se zgodi, lahko ogroža mojo zaposlitev.	Predpostavljeni enaki varianci	2,32	,132	1,575	76	,119	,7917	,5027	-,2096	1,7929
	Enaki varianci nista predpost.			2,981	9,828	,014	,7917	,2655	,1986	1,3847
Menim, da novosti/spremembe lahko negativno vplivajo na moj ekonomski položaj.	Predpostavljeni enaki varianci	4,33	,041	1,514	76	,134	,7778	,5138	-,2455	1,8011
	Enaki varianci nista predpost.			3,029	10,821	,012	,7778	,2567	,2115	1,3440
S sodelavci v KC smo zelo povezani	Predpostavljeni enaki varianci	,451	,504	,033	76	,974	,0139	,4221	-,8267	,8545
	Enaki varianci nista predpost.			,039	6,334	,970	,0139	,3537	-,8407	,8685
Delo, ki ga opravljam, v celoti pokriva moje zmožnosti in sposobnosti.	Predpostavljeni enaki varianci	,376	,542	1,630	76	,107	,5972	,3663	-,1324	1,3268
	Enaki varianci nista predpost.			1,443	5,645	,202	,5972	,4138	-,4309	1,6253
Za svoj prispevek k delu se počutim primerno cenjeno.	Predpostavljeni enaki varianci	1,55	,217	-2,461	76	,016	1,1389	,4627	-2,0604	-,2174
	Enaki varianci nista predpost.			-3,116	6,548	,018	1,1389	,3655	-2,0155	-,2623

Priloga 5: Povprečja in standardni odkloni za preverjanje hipoteze 1

	Delovno mesto	Št. v vzorcu	Aritm. sredina	Stand. odklon	Napaka sredin
Sem živahna in strastna oseba	zaposleni vodje	72 6	3,708 4,500	,9559 ,8367	,1127 ,3416
Vedno najdem rešitev, če je potrebno jo iščem tudi na neobičajnih mestih.	zaposleni vodje	72 6	4,07 4,50	,757 ,548	,089 ,224
Moja tendenca je, da v situaciji vedno najprej pomislim, kaj bi lahko šlo narobe.	zaposleni vodje	72 6	2,944 2,500	1,2321 1,3784	,1452 ,5627
Raje delam v znanem okolju, v svoji coni udobja.	zaposleni vodje	72 6	3,403 2,333	1,1946 ,5164	,1408 ,2108
Ko se nekaj odločim, si zlahka ne premislim	zaposleni vodje	72 6	3,528 3,167	1,0066 1,4720	,1186 ,6009
Vedno se osredotočim na svoje prednosti	zaposleni vodje	72 6	3,82 3,67	,861 ,516	,101 ,211
Če je le možno se spremembam pri delu izognem.	zaposleni vodje	72 6	2,194 1,333	1,1943 ,5164	,1408 ,2108
Delo v KC je zame ravno zaradi stalnih sprememb zanimivo.	zaposleni vodje	72 6	3,722 4,833	1,0511 ,4082	,1239 ,1667
Spremembe imam rad/-a le, če sodelujem pri nastajanju in njihovi uresnitvi.	zaposleni vodje	72 6	3,194 3,500	1,0959 1,3784	,1292 ,5627
Manjše spremembe (sedežni red, sprememba urnika, nov operacijski sistem) so pri delu dobrodošle, da delo ni tako monotono.	zaposleni vodje	72 6	3,347 4,333	1,2465 1,2111	,1469 ,4944
Večje spremembe (uvajanje v nova znanja-tehnika/vsebine, video klic, novi vodje) so zame obremenjujoča	zaposleni vodje	72 6	2,347 1,167	1,1887 ,4082	,1401 ,1667
Novi "Outlook" me spravlja ob živce.	zaposleni vodje	72 6	2,611 1,167	1,3795 ,4082	,1626 ,1667
Ne želim se učiti novih znanj o tehniki/vsebini.	zaposleni vodje	72 6	1,875 1,000	1,1979 ,0000	,1412 ,0000
Spremembe so v KC stalnica	zaposleni vodje	72 6	4,556 5,000	,7099 ,0000	,0837 ,0000
Če bi lahko izbral/-a med novostmi (spremembami) in rutinskim delom, bi raje izbral rutinsko delo, ki ga že obvladam.	zaposleni vodje	72 6	2,653 1,167	1,3126 ,4082	,1547 ,1667
Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne sprememb	zaposleni vodje	72 6	2,833 1,167	1,3108 ,4082	,1545 ,1667
Sam/-a zase bi rekel/-a, da imam pozitiven odnos do sprememb.	zaposleni vodje	72 6	4,028 4,667	,8387 ,5164	,0988 ,2108
Rad imam spremembe, zato sem del ekipe KC	zaposleni vodje	72 6	3,653 4,833	1,0503 ,4082	,1238 ,1667
Delo, ki ga trenutno opravljam, zelo obvladam.	zaposleni vodje	72 6	4,028 3,667	,8044 ,8165	,0948 ,3333
Vsaka sprememba je vir novega učenja, ki je zame zelo pomembno.	zaposleni vodje	72 6	4,125 4,667	,8038 ,5164	,0947 ,2108
Zelo rad/-a sem del ekipe NLB KC	zaposleni vodje	72 6	4,181 4,833	,8278 ,4082	,0976 ,1667
Vodja vsako spremembo zelo dobro in podrobno predstavi podrejenim, še preden se zgodi.	zaposleni vodje	72 6	3,444 3,833	1,0055 ,9832	,1185 ,4014

se nadaljuje

Povprečja in standardni odkloni za preverjanje hipoteze 1 (nad.)

Sprememb se, iz različnih razlogov, bojim	zaposleni	72	2,139	1,1785	,1389
	vodje	6	1,167	,4082	,1667
Vsaka sprememba, ki se zgodi, lahko ogroža mojo zaposlitev.	zaposleni	72	2,292	1,2154	,1432
	vodje	6	1,500	,5477	,2236
Menim, da novosti/spremembe lahko negativno vplivajo na moj ekonomski položaj.	zaposleni	72	2,444	1,2434	,1465
	vodje	6	1,667	,5164	,2108
S sodelavci v KC smo zelo povezani	zaposleni	72	3,681	1,0046	,1184
	vodje	6	3,667	,8165	,3333
Delo, ki ga opravljam, v celoti pokriva moje zmožnosti in sposobnosti.	zaposleni	72	3,431	,8529	,1005
	vodje	6	2,833	,9832	,4014
Za svoj prispevek k delu se počutim primerno cenjeno.	zaposleni	72	3,361	1,1045	,1302
	vodje	6	4,500	,8367	,3416

Priloga 6: Preverjanje hipoteze 4 s t-testom

		Levenov Test		t-test za primerjavo aritmetičnih sredin						
		F	Stop. znač..	t	df	Stop. znač 2-delno	Aritm. sredina	Stand. napaka ocene	95 % interval zaupanja.	
									Sp.	Zg.
Sem živahna in strastna oseba.	Predpostavljeni enaki varianci	1,335	,251	,199	76	,843	,0441	,2220	-,3979	,4862
	Enaki varianci nista predpost.			,205	75,907	,838	,0441	,2156	-,3854	,4736
Vedno najdem rešitev, če je potrebno jo iščem tudi na neobičajnih mestih.	Predpostavljeni enaki varianci	,238	,627	2,026	76	,046	,340	,168	,006	,673
	Enaki varianci nista predpost.			2,062	74,875	,043	,340	,165	,012	,668
Moja tendenca je, da v situaciji vedno najprej pomislim, kaj bi lahko šlo narobe.	Predpostavljeni enaki varianci	,160	,690	,376	76	,708	,1070	,2847	-,4601	,6740
	Enaki varianci nista predpost.			,378	72,437	,707	,1070	,2832	-,4576	,6715
Raje delam v znanem okolju, v svoji coni udobja.	Predpostavljeni enaki varianci	2,773	,100	-1,730	76	,088	-,4639	,2682	-,9981	,0703
	Enaki varianci nista predpost.			-1,686	63,130	,097	-,4639	,2751	-1,0137	,0859
Ko se nekaj odločim, si zlahka ne premislim.	Predpostavljeni enaki varianci	,760	,386	-,218	76	,828	-,0521	,2393	-,5287	,4244
	Enaki varianci nista predpost.			-,215	67,199	,830	-,0521	,2425	-,5361	,4318
Vedno se osredotočim na svoje prednosti.	Predpostavljeni enaki varianci	,510	,477	-,125	76	,901	-,024	,193	-,408	,360
	Enaki varianci nista predpost.			-,127	75,102	,899	-,024	,189	-,400	,352
Če je le možno, se spremembam pri delu izognem.	Predpostavljeni enaki varianci	4,038	,048	-,069	76	,945	-,0187	,2706	-,5576	,5202
	Enaki varianci nista predpost.			-,071	75,999	,943	-,0187	,2618	-,5402	,5028
Delo v KC je zame ravno zaradi stalnih sprememb zanimivo.	Predpostavljeni enaki varianci	,605	,439	-,314	76	,755	-,0762	,2429	-,5600	,4076
	Enaki varianci nista predpost.			-,311	68,695	,757	-,0762	,2450	-,5649	,4125
Spremembe imam rad/-a le, če sodelujem pri nastajanju in njihovi uresničitvi.	Predpostavljeni enaki varianci	,074	,787	-1,967	76	,053	-,4906	,2494	-,9874	,0061
	Enaki varianci nista predpost.			-1,964	70,715	,053	-,4906	,2498	-,9887	,0075
Manjše spremembe (sedežni red, sprememba urnika, nov operacijski sistem) so pri delu dobrodošle, da delo ni tako monotono.	Predpostavljeni enaki varianci	,195	,660	-1,341	76	,184	-,3850	,2872	-,9569	,1869
	Enaki varianci nista predpost.			-1,331	69,027	,188	-,3850	,2893	-,9621	,1921

se nadaljuje

Preverjanje hipoteze 4 s t-testom (nad.)

Večje spremembe (uvajanje v nova znanja-tehnika/vsebina, video klic, novi vodje) so zame obremenjujoča.	Predpostavljeni enaki varianci	1,720	,194	-,712	76	,479	-,1939	,2724	-,7364	,3487
	Enaki varianci nista predpost.			-,724	74,683	,472	-,1939	,2679	-,7276	,3399
Novi "Outlook" me spravlja ob živce.	Predpostavljeni enaki varianci	,205	,652	-1,326	76	,189	-,4171	,3145	-1,0435	,2092
	Enaki varianci nista predpost.			-1,321	70,098	,191	-,4171	,3156	-1,0466	,2124
Ne želim se učiti novih znanj o tehniki/vsebini.	Predpostavljeni enaki varianci	,341	,561	-,671	76	,504	-,1805	,2690	-,7163	,3553
	Enaki varianci nista predpost.			-,683	74,767	,497	-,1805	,2644	-,7073	,3463
Spremembe so v KC stalnica.	Predpostavljeni enaki varianci	6,603	,012	2,001	76	,049	,3102	,1550	,0014	,6189
	Enaki varianci nista predpost.			2,117	73,195	,038	,3102	,1465	,0182	,6021
Če bi lahko izbral/-a med novostmi (spremembami) in rutinskim delom, bi raje izbral/-a rutinsko delo, ki ga že obvladam.	Predpostavljeni enaki varianci	,654	,421	-,053	76	,958	-,0160	,3048	-,6230	,5909
	Enaki varianci nista predpost.			-,053	73,171	,958	-,0160	,3022	-,6183	,5862
Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne sprememb.	Predpostavljeni enaki varianci	1,197	,277	-1,367	76	,176	-,4158	,3042	-1,0217	,1901
	Enaki varianci nista predpost.			-1,383	73,903	,171	-,4158	,3006	-1,0147	,1831
Sam/-a zase bi rekel/-a, da imam pozitiven odnos do sprememb.	Predpostavljeni enaki varianci	,107	,744	-,440	76	,661	-,0842	,1914	-,4654	,2970
	Enaki varianci nista predpost.			-,428	62,303	,670	-,0842	,1968	-,4776	,3092
Rad/-a imam spremembe, zato sem del ekipe KC.	Predpostavljeni enaki varianci	,675	,414	-,274	76	,785	-,0668	,2440	-,5528	,4191
	Enaki varianci nista predpost.			-,280	75,226	,781	-,0668	,2390	-,5430	,4093
Delo, ki ga trenutno opravljam, zelo obvladam.	Predpostavljeni enaki varianci	1,310	,256	-,849	76	,399	-,1564	,1843	-,5236	,2107
	Enaki varianci nista predpost.			-,834	65,998	,407	-,1564	,1875	-,5307	,2179
Vsaka sprememba je vir novega učenja, ki je zame zelo pomembno.	Predpostavljeni enaki varianci	,002	,964	-,190	76	,850	-,0348	,1830	-,3992	,3297
	Enaki varianci nista predpost.			-,191	72,393	,849	-,0348	,1821	-,3977	,3282
Zelo rad/-a sem del ekipe NLB KC.	Predpostavljeni enaki varianci	,044	,835	,876	76	,384	,1644	,1877	-,2093	,5382
	Enaki varianci nista predpost.			,889	74,398	,377	,1644	,1849	-,2039	,5328

se nadaljuje

Preverjanje hipoteze 4 s t-testom (nad.)

Vodja vsako spremembo zelo dobro in podrobno predstavi podrejenim, še preden se zgodi.	Predpostavljeni enaki varianci	,939	,336	1,819	76	,073	,4104	,2256	-,0390	,8598
	Enaki varianci nista predpost.			1,840	73,769	,070	,4104	,2231	-,0341	,8550
Spremembe se iz različnih razlogov bojim.	Predpostavljeni enaki varianci	,008	,928	,354	76	,724	,0949	,2678	-,4384	,6282
	Enaki varianci nista predpost.			,356	72,307	,723	,0949	,2665	-,4363	,6262
Vsaka sprememba, ki se zgodi, lahko ogroža mojo zaposlitev.	Predpostavljeni enaki varianci	,221	,640	,029	76	,977	,0080	,2745	-,5387	,5548
	Enaki varianci nista predpost.			,029	72,092	,977	,0080	,2735	-,5371	,5532
Menim, da novosti/spremembe lahko negativno vplivajo na moj ekonomski položaj.	Predpostavljeni enaki varianci	1,032	,313	-,387	76	,700	-,1083	,2799	-,6659	,4493
	Enaki varianci nista predpost.			-,394	75,056	,694	-,1083	,2746	-,6553	,4388
S sodelavci v KC smo zelo povezani.	Predpostavljeni enaki varianci	,000	,984	-,024	76	,981	-,0053	,2268	-,4571	,4464
	Enaki varianci nista predpost.			-,024	72,128	,981	-,0053	,2259	-,4557	,4450
Delo, ki ga opravljam, v celoti pokriva moje zmožnosti in sposobnosti.	Predpostavljeni enaki varianci	,980	,325	-,542	76	,590	-,1083	,1999	-,5064	,2898
	Enaki varianci nista predpost.			-,527	62,528	,600	-,1083	,2054	-,5188	,3022
Za svoj prispevek k delu se počutim primerno cenjeno.	Predpostavljeni enaki varianci	,046	,830	-,254	76	,800	-,0655	,2582	-,5799	,4488
	Enaki varianci nista predpost.			-,254	71,098	,801	-,0655	,2583	-,5805	,4494

Priloga 7: Povprečja in standardni odkloni za preverjanje hipoteze 4

	Trajanje zaposlitve v KC	Št. v vzorcu	Aritm. sredina	Standardni odklon	Napaka sredin
Sem živahna in strastna oseba	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	3,794 3,750	,8449 1,0593	,1449 ,1597
Vedno najdem rešitev, če je potrebno jo iščem tudi na neobičajnih mestih.	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	4,29 3,95	,676 ,776	,116 ,117
Moja tendenca je, da v situaciji vedno najprej pomislim, kaj bi lahko šlo narobe.	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	2,971 2,864	1,2182 1,2684	,2089 ,1912
Raje delam v znanem okolju, v svoji coni udobja.	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	3,059 3,523	1,3013 1,0672	,2232 ,1609
Ko se nekaj odločim, si zlahka ne premislim	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	3,471 3,523	1,1074 ,9997	,1899 ,1507
Vedno se osredotočim na svoje prednosti	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	3,79 3,82	,770 ,896	,132 ,135
Če je le možno se spremembam pri delu izognem.	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	2,118 2,136	1,0080 1,3046	,1729 ,1967
Delo v KC je zame ravno zaradi stalnih sprememb zanimivo.	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	3,765 3,841	1,1026 1,0330	,1891 ,1557
Spremembe imam rad/-a le, če sodelujem pri nastajanju in njihovi uresničitvi.	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	2,941 3,432	1,0993 1,0869	,1885 ,1639
Manjše spremembe (sedežni red, sprememba urnika, nov operacijski sistem) so pri delu dobrodošle, da delo ni tako monotono.	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	3,206 3,591	1,2975 1,2260	,2225 ,1848
Večje spremembe (uvajanje v nova znanja-tehnika/vsebine, video klic, novi vodje) so zame obremenjujoča	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	2,147 2,341	1,1046 1,2565	,1894 ,1894
Novi "Outlook" me spravlja ob živce.	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	2,265 2,682	1,3993 1,3601	,2400 ,2050
Ne želim se učiti novih znanj o tehniki/vsebini.	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	1,706 1,886	1,0879 1,2430	,1866 ,1874
Spremembe so v KC stalnica	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	4,765 4,455	,4960 ,7911	,0851 ,1193
Če bi lahko izbral/-a med novostmi (spremembami) in rutinskim delom, bi raje izbral rutinsko delo, ki ga že obvladam.	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	2,529 2,545	1,2848 1,3717	,2203 ,2068
Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne sprememb	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	2,471 2,886	1,2610 1,3846	,2163 ,2087
Sam/-a zase bi rekel/-a, da imam pozitiven odnos do sprememb.	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	4,029 4,114	,9370 ,7538	,1607 ,1136
Rad imam spremembe, zato sem del ekipe KC	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	3,706 3,773	,9701 1,1384	,1664 ,1716
Delo, ki ga trenutno opravljam, zelo obvladam.	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	3,912 4,068	,8658 ,7594	,1485 ,1145
Vsaka sprememba je vir novega učenja, ki je zame zelo pomembno.	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	4,147 4,182	,7836 ,8148	,1344 ,1228
Zelo rad/-a sem del ekipe NLB KC	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	4,324 4,159	,7675 ,8611	,1316 ,1298
Vodja vsako spremembo zelo dobro in podrobno predstavi podrejenim, še preden se zgodi.	do vklj. 4 leta 5 let ali več	34 44	3,706 3,295	,9384 1,0248	,1609 ,1545

se nadaljuje

Povprečja in standardni odkloni za preverjanje hipoteze 4 (nad.)

Sprememb se, iz različnih razlogov, bojim	do vklj. 4 leta	34	2,118	1,1485	,1970
	5 let ali več	44	2,023	1,1908	,1795
Vsaka sprememba, ki se zgodi, lahko ogroža mojo zaposlitev.	do vklj. 4 leta	34	2,235	1,1822	,2027
	5 let ali več	44	2,227	1,2174	,1835
Menim, da novosti/spremembe lahko negativno vplivajo na moj ekonomski položaj.	do vklj. 4 leta	34	2,324	1,1206	,1922
	5 let ali več	44	2,432	1,3011	,1962
S sodelavci v KC smo zelo povezani	do vklj. 4 leta	34	3,676	,9761	,1674
	5 let ali več	44	3,682	1,0063	,1517
Delo, ki ga opravljam, v celoti pokriva moje zmožnosti in sposobnosti.	do vklj. 4 leta	34	3,324	,9761	,1674
	5 let ali več	44	3,432	,7894	,1190
Za svoj prispevek k delu se počutim primerno cenjeno.	do vklj. 4 leta	34	3,412	1,1313	,1940
	5 let ali več	44	3,477	1,1307	,1705

Priloga 8: Preverjanje hipoteze 5 s t-testom

		Levenov Test		t-test za primerjavo aritmetičnih sredin						
		F	Stop. znač.	t	F	Stop. znač.	Aritm. sredina	F	Stop. znač..	
									Sp.	Zg.
Sem živahna in strastna oseba	Predpostavljeni enaki varianci	,993	,322	-,898	76	,372	-,2130	,2373	-,6855	,2596
	Enaki varianci nista predpost.			-,918	46,618	,363	-,2130	,2320	-,6799	,2539
Vedno najdem rešitev, če je potrebno jo iščem tudi na neobičajnih mestih.	Predpostavljeni enaki varianci	3,591	,062	-2,932	76	,004	-,514	,175	-,863	-,165
	Enaki varianci nista predpost.			-2,575	33,712	,015	-,514	,200	-,920	-,108
Moja tendenca je, da v situaciji vedno najprej pomislim, kaj bi lahko šlo narobe.	Predpostavljeni enaki varianci	,005	,945	,759	76	,450	,2315	,3050	-,3760	,8390
	Enaki varianci nista predpost.			,742	41,951	,462	,2315	,3120	-,3982	,8611
Raje delam v znanem okolju, v svoji coni udobja.	Predpostavljeni enaki varianci	2,871	,094	3,718	76	,000	1,0046	,2702	,4664	1,5429
	Enaki varianci nista predpost.			3,460	37,717	,001	1,0046	,2904	,4167	1,5926
Ko se nekaj odločim, si zlahka ne premislim	Predpostavljeni enaki varianci	10,544	,002	1,668	76	,099	,4213	,2526	-,0817	,9243
	Enaki varianci nista predpost.			1,432	32,357	,162	,4213	,2942	-,1778	1,0204
Vedno se osredotočim na svoje prednosti	Predpostavljeni enaki varianci	,693	,408	,112	76	,911	,023	,207	-,389	,435
	Enaki varianci nista predpost.			,106	38,849	,916	,023	,219	-,420	,467
Če je le možno se spremembam pri delu izognem.	Predpostavljeni enaki varianci	,492	,485	1,704	76	,093	,4861	,2853	-,0821	1,0544
	Enaki varianci nista predpost.			1,789	49,724	,080	,4861	,2718	-,0599	1,0321

se nadaljuje

Preverjanje hipoteze 5 s t-testom (nad.)

Delo v KC je zame ravno zaradi stalnih sprememb zanimivo.	Predpostavljeni enaki varianci	4,470	,038	,551	76	,583	,1435	,2606	-,3756	,6626
	Enaki varianci nista predpost.			,487	34,102	,630	,1435	,2948	-,4556	,7427
Spremembe imam rad/-a le, če sodelujem pri nastajanju in njihovi uresničitvi.	Predpostavljeni enaki varianci	1,605	,209	,490	76	,626	,1343	,2743	-,4120	,6805
	Enaki varianci nista predpost.			,441	35,383	,662	,1343	,3043	-,4832	,7518
Manjše spremembe so pri delu dobrodošle, da delo ni tako monotono.	Predpostavljeni enaki varianci	,895	,347	-,940	76	,350	-,2917	,3103	-,9098	,3264
	Enaki varianci nista predpost.			-,871	37,394	,389	-,2917	,3349	-,9699	,3866
Večje spremembe so zame obremenjujoča	Predpostavljeni enaki varianci	6,888	,010	2,600	76	,011	,7315	,2814	,1711	1,2919
	Enaki varianci nista predpost.			2,871	56,540	,006	,7315	,2548	,2212	1,2417
Novi "Outlook" me spravlja ob živce.	Predpostavljeni enaki varianci	,656	,421	1,428	76	,158	,4815	,3373	-,1903	1,1532
	Enaki varianci nista predpost.			1,315	36,944	,197	,4815	,3661	-,2603	1,2233
Ne želim se učiti novih znanj o tehniki/vsebini.	Predpostavljeni enaki varianci	1,269	,263	1,127	76	,263	,3241	,2875	-,2485	,8967
	Enaki varianci nista predpost.			1,189	50,366	,240	,3241	,2725	-,2231	,8713
Spremembe so v KC stalnica	Predpostavljeni enaki varianci	,342	,560	-1,009	76	,316	-,1713	,1697	-,5094	,1668
	Enaki varianci nista predpost.			-,884	33,575	,383	-,1713	,1937	-,5651	,2225

se nadaljuje

Preverjanje hipoteze 5 s t-testom (nad.)

Če bi lahko izbral/-a med novostmi in rutinskim delom, bi raje izbral rutinsko delo, ki ga že obvladam.	Predpostavljeni enaki varianci	1,548	,217	2,063	76	,043	,6574	,3186	,0228	1,2920
	Enaki varianci nista predpost.			2,109	46,561	,040	,6574	,3118	,0301	1,2847
Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne sprememb	Predpostavljeni enaki varianci	,320	,573	1,652	76	,103	,5370	,3251	-,1104	1,1844
	Enaki varianci nista predpost.			1,578	39,840	,122	,5370	,3403	-,1509	1,2250
Sam/-a zase bi rekel/-a, da imam pozitiven odnos do sprememb.	Predpostavljeni enaki varianci	2,447	,122	-1,226	76	,224	-,2500	,2039	-,6561	,1561
	Enaki varianci nista predpost.			-1,104	35,336	,277	-,2500	,2264	-,7094	,2094
Rad imam spremembe, zato sem del ekipe KC	Predpostavljeni enaki varianci	5,798	,018	,424	76	,673	,1111	,2620	-,4107	,6329
	Enaki varianci nista predpost.			,375	34,118	,710	,1111	,2963	-,4910	,7132
Delo, ki ga trenutno opravljam, zelo obvladam.	Predpostavljeni enaki varianci	,347	,558	,606	76	,546	,1204	,1985	-,2750	,5157
	Enaki varianci nista predpost.			,598	42,769	,553	,1204	,2013	-,2857	,5265
Vsaka sprememba je vir novega učenja, ki je zame zelo pomembno.	Predpostavljeni enaki varianci	3,271	,074	,306	76	,760	,0602	,1965	-,3312	,4516
	Enaki varianci nista predpost.			,254	30,630	,801	,0602	,2366	-,4226	,5429
Zelo rad/-a sem del ekipe NLB KC	Predpostavljeni enaki varianci	3,846	,054	-1,035	76	,304	-,2083	,2012	-,6091	,1924
	Enaki varianci nista predpost.			-,886	32,162	,382	-,2083	,2352	-,6874	,2707

se nadaljuje

Preverjanje hipoteze 5 s t-testom (nad.)

Vodja vsako spremembo zelo dobro in podrobno predstavi podrejenim, še preden se zgodi.	Predpostavljeni enaki varianci	,460	,500	-2,426	76	,018	-,5787	,2386	-1,0539	-,1035
	Enaki varianci nista predpost.			-2,189	35,467	,035	-,5787	,2644	-1,1152	-,0422
Sprememb se, iz različnih razlogov, bojim	Predpostavljeni enaki varianci	,276	,601	2,048	76	,044	,5741	,2803	,0158	1,1323
	Enaki varianci nista predpost.			2,061	44,877	,045	,5741	,2785	,0131	1,1350
Vsaka sprememba, ki se zgodi, lahko ogroža mojo zaposlitev.	Predpostavljeni enaki varianci	2,949	,090	2,219	76	,029	,6343	,2858	,0650	1,2035
	Enaki varianci nista predpost.			2,483	58,456	,016	,6343	,2554	,1231	1,1454
Menim, da novosti/spreme mbe lahko negativno vplivajo na moj ekonomski položaj.	Predpostavljeni enaki varianci	1,944	,167	1,675	76	,098	,4954	,2957	-,0935	1,0842
	Enaki varianci nista predpost.			1,774	50,797	,082	,4954	,2793	-,0653	1,0561
S sodelavci v KC smo zelo povezani	Predpostavljeni enaki varianci	,165	,686	-1,169	76	,246	-,2824	,2415	-,7634	,1986
	Enaki varianci nista predpost.			-1,164	43,772	,251	-,2824	,2425	-,7713	,2064
Delo, ki ga opravljam, v celoti pokriva moje zmožnosti in sposobnosti.	Predpostavljeni enaki varianci	,458	,501	3,030	76	,003	,6157	,2032	,2109	1,0205
	Enaki varianci nista predpost.			2,785	36,789	,008	,6157	,2211	,1677	1,0638
Za svoj prispevek k delu se počutim primerno cenjeno.	Predpostavljeni enaki varianci	1,373	,245	-1,367	76	,175	-,3750	,2742	-,9212	,1712
	Enaki varianci nista predpost.			-1,270	37,538	,212	-,3750	,2953	-,9731	,2231

Priloga 9: Povprečje in standardni odkloni za preverjanje hipoteze 5

	Izobrazba	Št. v vzorcu	Aritm. sredina	Standardni odklon	Napaka sredin
Sem živahna in strastna oseba	nižja	54	3,704	,9834	,1338
	višja	24	3,917	,9286	,1896
Vedno najdem rešitev, če je potrebno jo iščem tudi na neobičajnih mestih.	nižja	54	3,94	,627	,085
	višja	24	4,46	,884	,180
Moja tendenca je, da v situaciji vedno najprej pomislim, kaj bi lahko šlo narobe.	nižja	54	2,981	1,2207	,1661
	višja	24	2,750	1,2938	,2641
Raje delam v znanem okolju, v svoji coni udobja.	nižja	54	3,630	1,0333	,1406
	višja	24	2,625	1,2446	,2540
Ko se nekaj odločim, si zlahka ne premislim	nižja	54	3,630	,8752	,1191
	višja	24	3,208	1,3181	,2691
Vedno se osredotočim na svoje prednosti	nižja	54	3,81	,803	,109
	višja	24	3,79	,932	,190
Če je le možno se spremembam pri delu izognem.	nižja	54	2,278	1,2040	,1638
	višja	24	1,792	1,0624	,2169
Delo v KC je zame ravno zaradi stalnih sprememb zanimivo.	nižja	54	3,852	,9398	,1279
	višja	24	3,708	1,3015	,2657
Spremembe imam rad/-a le, če sodelujem pri nastajanju in njihovi uresnitvi.	nižja	54	3,259	1,0128	,1378
	višja	24	3,125	1,3290	,2713
Manjše spremembe (sedežni red, sprememba urnika, nov operacijski sistem) so pri delu dobrodošle, da delo ni tako monotono.	nižja	54	3,333	1,1816	,1608
	višja	24	3,625	1,4390	,2937
Večje spremembe (uvajanje v nova znanja-tehnika/vsebine, video klic, novi vodje) so zame obremenjujoča	nižja	54	2,481	1,2246	,1666
	višja	24	1,750	,9441	,1927
Novi "Outlook" me spravlja ob živce.	nižja	54	2,648	1,2762	,1737
	višja	24	2,167	1,5788	,3223
Ne želim se učiti novih znanj o tehniki/vsebini.	nižja	54	1,907	1,2173	,1657
	višja	24	1,583	1,0598	,2163
Spremembe so v KC stalnica	nižja	54	4,537	,6054	,0824
	višja	24	4,708	,8587	,1753
Če bi lahko izbral/-a med novostmi (spremembami) in rutinskim delom, bi raje izbral rutinsko delo, ki ga že obvladam.	nižja	54	2,741	1,3202	,1797
	višja	24	2,083	1,2482	,2548
Starejši/-a kot sem, raje imam rutino in ne sprememb	nižja	54	2,870	1,2745	,1734
	višja	24	2,333	1,4346	,2928

se nadaljuje

Povprečje in standardni odkloni za preverjanje hipoteze 5 (nad.)

Sam/-a zase bi rekel/-a, da imam pozitiven odnos do sprememb.	nižja	54	4,000	,7524	,1024
	višja	24	4,250	,9891	,2019
Rad imam spremembe, zato sem del ekipe KC	nižja	54	3,778	,9450	,1286
	višja	24	3,667	1,3077	,2669
Delo, ki ga trenutno opravljam, zelo obvladam.	nižja	54	4,037	,8001	,1089
	višja	24	3,917	,8297	,1694
Vsaka sprememba je vir novega učenja, ki je zame zelo pomembno.	nižja	54	4,185	,6464	,0880
	višja	24	4,125	1,0759	,2196
Zelo rad/-a sem del ekipe NLB KC	nižja	54	4,167	,6936	,0944
	višja	24	4,375	1,0555	,2155
Vodja vsako spremembo zelo dobro in podrobno predstavi podrejenim, še preden se zgodi.	nižja	54	3,296	,8823	,1201
	višja	24	3,875	1,1539	,2355
Sprememb se, iz različnih razlogov, bojim	nižja	54	2,241	1,1482	,1562
	višja	24	1,667	1,1293	,2305
Vsaka sprememba, ki se zgodi, lahko ogroža mojo zaposlitev.	nižja	54	2,426	1,2529	,1705
	višja	24	1,792	,9315	,1901
Menim, da novosti/spremembe lahko negativno vplivajo na moj ekonomski položaj.	nižja	54	2,537	1,2546	,1707
	višja	24	2,042	1,0826	,2210
S sodelavci v KC smo zelo povezani	nižja	54	3,593	,9813	,1335
	višja	24	3,875	,9918	,2025
Delo, ki ga opravljam, v celoti pokriva moje zmožnosti in sposobnosti.	nižja	54	3,574	,7673	,1044
	višja	24	2,958	,9546	,1949
Za svoj prispevek k delu se počutim primerno cenjeno.	nižja	54	3,333	1,0461	,1424
	višja	24	3,708	1,2676	,2588